

# INFORME ANUAL 2013

Memoria de  
Responsabilidad  
Corporativa





# NUESTRA PRESENCIA EN EL MUNDO 2013



**nh** | HOTEL GROUP

**nh**  
HOTELS

  
NH COLLECTION

*nhow*

**Hesperia**  
RESORTS

Argentina • Alemania • Andorra • Austria • Bélgica • Chile • Colombia  
Eslovaquia • España • Estados Unidos • Francia • Haití • Holanda • Hungría • Italia  
Luxemburgo • México • Polonia • Portugal • Reino Unido • República Checa  
República Dominicana • Rumanía • Sudáfrica • Suiza • Uruguay • Venezuela





**379**  
*hoteles*

---

**EN 27**  
*países*

---

**58.195**  
*habitaciones*

---

**18.889**  
*empleados*

---

**16 MILLONES**  
*de clientes*

**nh-hotels.com**









Esta es la octava Memoria de Responsabilidad Corporativa de NH Hotel Group en la que reportamos nuestro enfoque y gestión del desempeño económico, medioambiental y social correspondiente a 2013. Este Informe ha sido elaborado de acuerdo a las directrices marcadas por la Guía G3.1 del Global Reporting Initiative (GRI) en un nivel **A+**. La Memoria también ha sido objeto de una revisión independiente por parte de KPMG en relación a la fiabilidad de la información reportada y el seguimiento de la normativa de reporte. Este Informe y los anteriores se publican en formato digital y están disponibles en <http://corporate.nh-hotels.com>

**Declaración de KPMG sobre la Memoria de Responsabilidad Corporativa de NH Hotel Group, S.A.** La información incluida en este resumen ejecutivo es consistente con la de la Memoria de Responsabilidad Corporativa de NH Hotel Group, S.A., disponible a lo largo del mes de Junio de 2014 en <http://corporate.nh-hotels.com>

Con el fin de formarse una opinión más amplia y profunda sobre las acciones llevadas a cabo y los resultados obtenidos por NH Hotel Group en sus compromisos de contribución a un desarrollo sostenible, esta publicación debería ser leída conjuntamente con la Memoria de Responsabilidad Corporativa de NH Hotel Group.

Asimismo, les informamos que hemos revisado el contenido de la Memoria de Responsabilidad Corporativa de NH Hotel Group, con el alcance y resultados descritos en nuestro correspondiente informe que encontrarán adjunto a la citada Memoria, y a cuya lectura nos remitimos para una comprensión más adecuada de nuestro trabajo.

Madrid, Junio de 2014  
KPMG Asesores, S.L.

MENSAJE DEL PRESIDENTE  
Y DEL CONSEJERO DELEGADO 7

GOBIERNO  
CORPORATIVO 8

NH HOTEL GROUP 10

CONSTRUYENDO EL  
NUEVO NH 16

LA EXPERIENCIA  
DEL NUEVO NH 18

NUESTRO COMPROMISO  
RESPONSABLE 30

PREMIOS Y  
RECONOCIMIENTOS 48

INDICADORES DE  
RESPONSABILIDAD CORPORATIVA 50



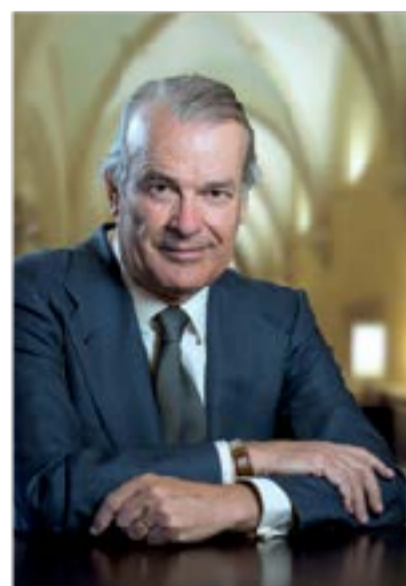


## NUESTRA VISIÓN:

*Un día, cuando alguien planifique un viaje o una reunión en una ciudad, por negocio o por ocio, siempre se preguntará: “¿hay un NH en mi destino?”*



*Queridos accionistas*



## PRESIDENTE

Tengo el placer de presentarles el Informe Anual correspondiente al ejercicio 2013, cuya publicación responde al compromiso con la transparencia hacia todos nuestros accionistas, clientes, empleados y sociedad en general. Esta memoria pretende informar sobre lo acontecido y reflejar la creación de valor para la organización en el ámbito económico, medioambiental y social, en un año que ha supuesto un antes y un después en la historia de la Compañía.

Aunque es pronto para ver reflejado en los resultados el impacto de los logros conseguidos durante este período, la posición estratégica de NH Hotel Group ha mejorado considerablemente respecto al inicio del ejercicio, tanto por el saneamiento del balance y la consecución de un marco de financiación más flexible y favorable, como por el potencial del plan de negocio puesto en marcha para impulsar la productividad del Grupo.

Tras mejorar la liquidez y solvencia de la Compañía mediante la ampliación de capital suscrita por el accionista de referencia HNA, así como por los avances en el proceso de reestructuración de activos, el Grupo formalizó con éxito la emisión y colocación de obligaciones y bonos convertibles que, junto con la obtención de una nueva financiación sindicada, le permite una estructura de deuda acorde a sus planes.

Una vez restablecido definitivamente el equilibrio financiero de la Sociedad y obtenidos los recursos para acometer un ambicioso y necesario plan estratégico a cinco años, cuya

puesta en marcha y ejecución se está cumpliendo rigurosamente, la credibilidad del Grupo ha experimentado una mejora sustancial a lo largo del año.

La consecución de todos los hitos anteriores, la aceptación del mercado a la nueva estrategia y la agilidad en las decisiones, fruto de una renovada composición accionarial, han despertado el interés de la comunidad de inversores, que hoy percibe a NH Hotel Group como un operador internacional de referencia al que tener en cuenta.

Este es el nuevo NH: solvente, renovado y convincente, manteniendo asimismo su compromiso con la sostenibilidad y la solidaridad, como se refleja en las iniciativas llevadas a cabo en el ámbito de la responsabilidad corporativa y que podrán conocer en detalle en este informe.

Quiero aprovechar la oportunidad para agradecer a accionistas, socios y clientes la confianza depositada en el equipo gestor y en todos los empleados. Me gustaría felicitar a estos últimos de manera especial por su esfuerzo y entrega en la transformación que está experimentando NH Hotel Group.

Rodrigo Echenique Gordillo  
Presidente de NH Hotel Group



## CONSEJERO DELEGADO

2013 ha sido un año muy relevante para NH Hotel Group. Tras un profundo análisis de la Compañía hemos definido una visión, que es la que marca el camino a seguir, hemos redefinido quiénes somos y los valores que nos mueven, claramente marcados por nuestra pasión por servir y hemos establecido cuáles son los compromisos operacionales que tenemos con el consumidor, ya sea en la nueva marca NH Collection, en NH Hotels, nhow o Hesperia.

Y todo ello, bajo el marco de un plan estratégico a cinco años que hemos creado orientado a transformar integralmente la compañía con el objetivo de convertirnos en el grupo hotelero de referencia urbana y de negocios a nivel internacional. Este plan es fruto de la visión clara y concreta que nos une a todos y que pone el foco de la Compañía en una ambición compartida. Esta visión es que un día, cuando alguien planifique un viaje o una reunión en una ciudad, por negocio o por ocio, siempre se pregunte: "¿Hay un NH en mi destino?".

Con esta ambición, afrontamos los retos de un plan estratégico que se construye sobre cuatro grandes áreas que aglutinan todas las iniciativas que el equipo gestor tiene el compromiso de desarrollar y materializar. Los ingresos, la mejora de nuestros márgenes, el crecimiento y la mejora de nuestras capacidades de gestión y organización. Todas están soportadas por iniciativas concretas y una metodología rigurosa que estamos cumpliendo con precisión.

Nuestro foco va a estar en aumentar los ingresos y eso pasa por una nueva propuesta de valor, una mejora de la experiencia, una adecuada manera de vender y comunicar nuestra promesa y un porfolio de hoteles de calidad que respondan a las expectativas de los consumidores. Porque sólo si somos capaces de ganarnos su confianza tendremos éxito.

Ya hemos emprendido el camino hacia nuestro objetivo y el hecho de que NH esté de vuelta con energías renovadas y un sólido plan de futuro, ha sido recibido con gran entusiasmo por parte de los inversores.

Queremos ser una compañía global a todos los niveles, referente en los principales mercados donde operamos, con una cultura homogénea, formada por personas extraordinarias, sistemas eficientes y soluciones únicas, fortalezas que ya estamos empezando a poner en valor y que el mercado sabrá reconocer.

Tenemos un gran futuro por delante, una gran marca y unos empleados comprometidos con esa experiencia superior y memorable. Lo que decimos lo vamos a hacer. Cuando le decimos a un consumidor que tenemos pasión por el servicio lo comprobará, cuando le decimos que vamos a elevar la experiencia en su estancia lo experimentará y cuando le decimos que le haremos sentir especial lo sentirá.

Me gustaría agradecer el entusiasmo y apoyo de todos aquellos que han depositado su confianza en el nuevo NH. Juntos vamos a lograr que en cualquier elección, ya sea un accionista, un consumidor o un inversor, NH sea su destino.

Muchas gracias,

Federico González Tejera  
Consejero Delegado de NH Hotel Group



# GOBIERNO CORPORATIVO

## ESTRUCTURA ACCIONARIAL

### CAPITAL SOCIAL 2013

Con fecha 17 de abril de 2013 quedó ejecutado y cerrado el aumento de capital de NH Hotel Group, S.A. incorporándose el grupo empresarial chino HNA al accionariado de la Sociedad con una participación del 20% del capital social. El mencionado aumento de capital quedó íntegramente suscrito y desembolsado por su importe nominal de 123.308.716M€, mediante la emisión y puesta en circulación de un total de 61.654.358 acciones ordinarias, con un valor nominal de 2€ por acción, habiendo supuesto un desembolso total de 234.286.560,40M€.

A 31 de diciembre de 2013 el capital social de la Sociedad después de la ampliación de capital está representado por 308.271.788 acciones al portador de 2€ de valor nominal cada una totalmente suscritas y desembolsadas.

- Cabe destacar que 2013 ha sido un año en el cual las entidades financieras españolas han procedido a vender su participación íntegra en NH Hotel Group, S.A. Tal ha sido el caso de Hoteles Participados, S.L., Ibercaja Banco, S.A. y Kutxa Bank.
- El 17 de enero de 2014 Banco Financiero y de Ahorros, S.A comunicó la venta de su participación íntegra en NH Hotel Group, S.A. Asimismo, Pontegadea Inversiones, S.L. vendió, con efectos de 24 de enero de 2014 su participación accionarial (4,06%) en NH Hotel Group, S.A. a favor de HNA Group Co. Limited, que ha pasado a ostentar el 24,059% en la Compañía.
- Como consecuencia de las ventas de sus participaciones que han ido realizando todas las entidades financieras a lo largo del ejercicio 2013, los Pactos de Sindicación que había en vigor se han ido resolviendo, de forma que a fecha de formulación del presente informe ningún Pacto de Sindicación seguía vigente.
- El 15 de abril de 2014 NH Hotel Group firma un acuerdo con Intesa Sanpaolo para la adquisición de la participación de ésta en NH Italia. De esta forma NH Hotel Group se hace con el 100% de NH Italia que gestiona la actividad hotelera de la Compañía en Italia y EEUU, y tiene hoteles operativos en Alemania, Holanda y Bélgica.

Esta operación se llevará a cabo otorgando una mayor participación a Intesa Sanpaolo en el accionariado de NH Hotel Group, que pasará del 4,5% al 16%, como contraprestación al 44,5% de NH Italia que hasta entonces estaba en manos de la entidad italiana.

- En su proceso de transformación, el Grupo ha considerado oportuno proceder al cambio de la denominación social de la sociedad cabecera de NH Hoteles, S.A. a NH Hotel Group, S.A.



- 20,1% Grupo Inversor Hesperia, S.A.
- 20% HNA Group
- 5,62% Blackrock
- 12,60% Banco Financiero y de Ahorros, S.A.
- 4,1% Pontegadea Inversiones, S.L.
- 3,89% Taube Hodson (THS)
- 4,5% Intesa Sanpaolo S.p.A.
- 29,18% Free Float



- 24,1% HNA Group
- 20,1% Grupo Inversor Hesperia, S.A.
- 4,5% Intesa Sanpaolo S.p.A.
- 5,62% Blackrock
- 3,9% Taube Hodson (THS)
- 41,8% Free Float

\*CNMV mayo 2014

Durante el año 2013 no se han aprobado modificaciones a la normativa interna sobre gobierno corporativo. Sin perjuicio de lo anterior, en fecha 26 de marzo de 2014, el Consejo ha aprobado un nuevo Reglamento Interno de Conducta en los Mercados de Valores, que incluye, entre otros aspectos, un protocolo específico sobre uso y tratamiento de información privilegiada de aplicación a todas las personas sometidas a dicho reglamento con medidas de seguridad muy tasadas a fin de preservar la filtración de información privilegiada. Asimismo, en la referida fecha, el Consejo de NH Hotel Group, S.A. aprobó un procedimiento sobre conflictos de intereses y operaciones vinculadas, que regula la normativa aplicable a dichos ámbitos entre miembros del Consejo y alta dirección, por un lado, y la sociedad por otro.



## MIEMBROS DEL CONSEJO Y COMITÉ DE DIRECCIÓN

### COMPOSICIÓN DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN Y COMITÉ DE DIRECCIÓN A 31 DE DICIEMBRE DE 2013

#### CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

**Presidente no ejecutivo:** D. Rodrigo Echenique Gordillo

**Vicepresidente:** D. José Antonio Castro Sousa

**Consejero Delegado:** D. Federico González Tejera

#### Vocales:

D. Charles Bromwell Mobus

D<sup>a</sup>. Rosalba Casiraghi

D. Manuel Galarza Pont (en representación de Participaciones y Cartera de Inversión, S.L.)

D. Carlos González Fernández

D. Francisco Javier Illa Ruiz

D. Ramón Lanau Viñals

D. Daoqi Liu

D. José María López-Elola González

D. Xianyi Mu

D. Gilles Pélisson

D. Octavio Sánchez Laguna (en representación de Abitaria Consultoria y Gestión S.A.)

Sin perjuicio de lo anterior, se quiere dejar constancia del hecho de que en el Consejo de Administración de fecha 27 de febrero de 2014 se aceptó la dimisión de Participaciones y Cartera de Inversión, S.A. y de Abitaria Consultoría y Gestión, S.A., ambos en representación del accionista Banco Financiero y de Ahorros, S.A. y ello como consecuencia de la venta de la participación accionarial íntegra de éste último en NH Hotel Group, S.A. Asimismo, en la antes citada reunión del Consejo, se aprobó aceptar la dimisión de D. Daoqi Liu y nombrar en su lugar y previo informe favorable de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones, a D. Haibo Bai como Consejero dominical, en representación de HNA Group.



#### COMITÉ DE DIRECCIÓN

**D. Federico González Tejera**, CEO

**D. Ramón Aragonés Marín**, Chief Operations Officer

**D. Ignacio Aranguren Gonzalez-Tarrío**, Chief Assets & Development Officer

**D. Íñigo Capell Arrieta**, Chief Resources Officer

**D. Roberto Chollet Ibarra**, Chief Financial Officer

**D<sup>a</sup>. Rocío Escondrillas Labad**, Chief Marketing Officer

**D. Carlos Ulecia Palacios**, General Counsel



# NH HOTEL GROUP

## PRESENCIA

NH Hotel Group es la tercera cadena europea en el ranking mundial de hoteles de negocios, la quinta más grande de Europa y forma parte del Top 25 a nivel mundial. Con **más de 370 hoteles** ubicados en las mejores localizaciones y **casi 60.000 habitaciones**, opera como grupo líder europeo con hoteles en **27 países**. Asimismo, cuenta con una fuerte presencia en América. Está presente en las principales capitales del mundo como **Ámsterdam, Barcelona, Berlín, Bogotá, Bruselas, Buenos Aires, Frankfurt, Londres, Madrid, México DF, Milán, Nueva York, París, Roma o Viena**.

### AMÉRICA

**37 hoteles**

**7.947 habitaciones**

**9 países**

### EUROPA

**340 hoteles**

**50.006 habitaciones**

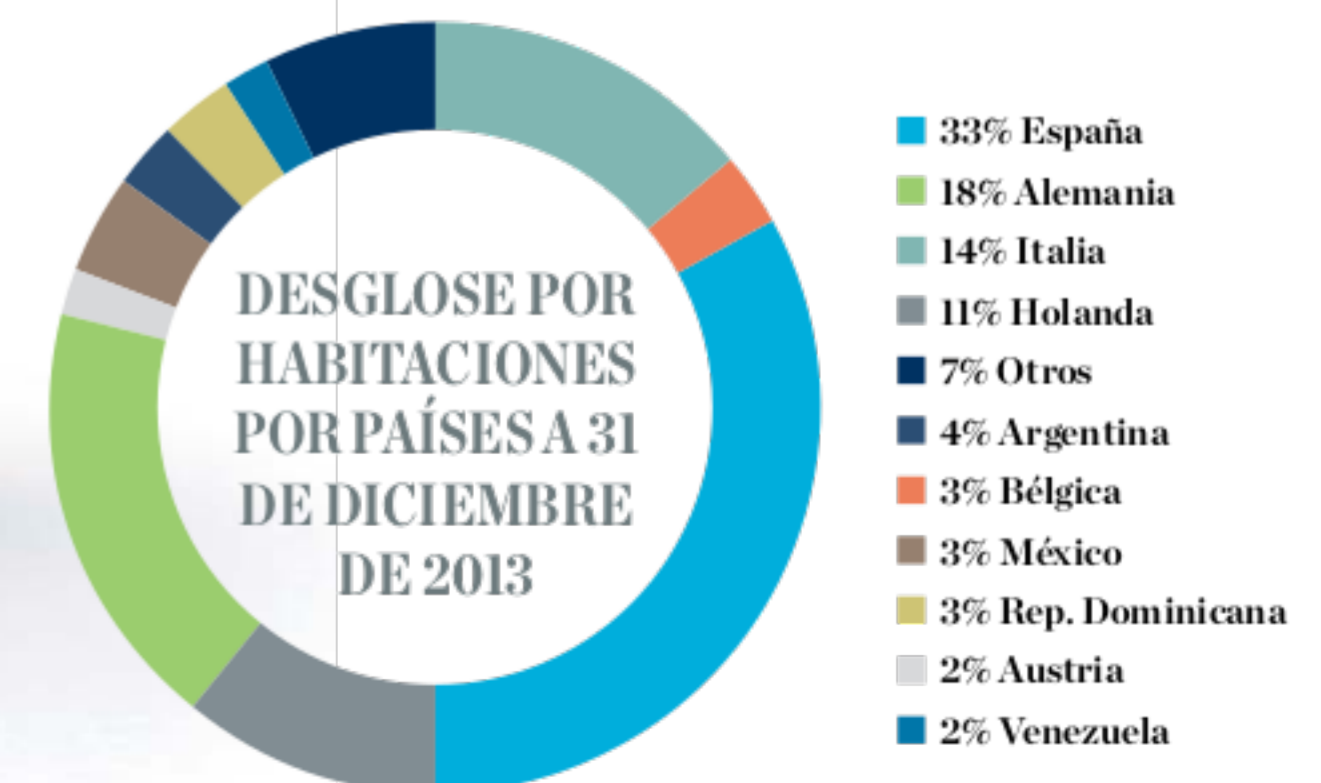
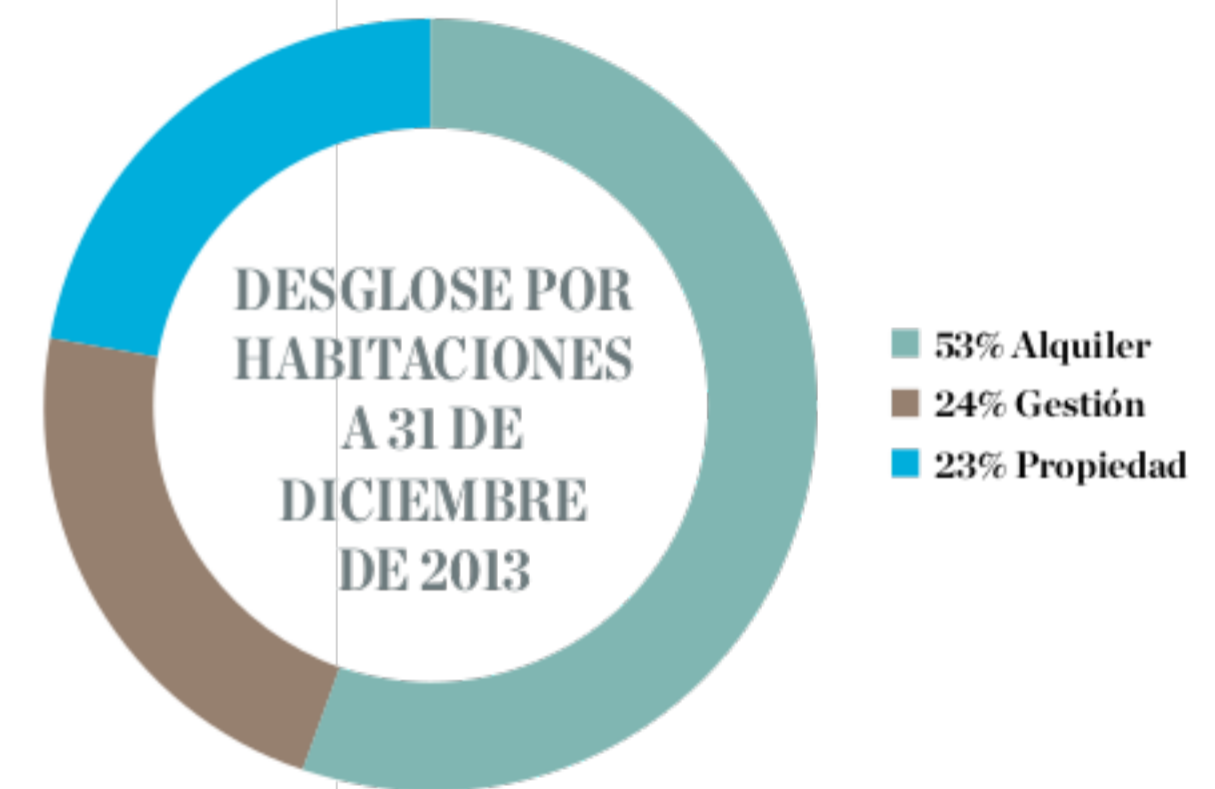
**17 países**

### ÁFRICA

**2 hoteles**

**242 habitaciones**

**1 país**









## DESGLOSE DE LA CARTERA DE NH HOTEL GROUP A 31 DE DICIEMBRE DE 2013

	TOTAL		ALQUILER		PROPIEDAD		GESTIÓN		FRANQUICIA	
	Hoteles	Habitaciones	Hoteles	Habitaciones	Hoteles	Habitaciones	Hoteles	Habitaciones	Hoteles	Habitaciones
<b>TOTAL NH HOTEL GROUP</b>	379	58.195	211	30.966	82	13.352	77	13.156	9	721
<b>EUROPA</b>										
España	161	19.474	86	10.032	16	2.428	51	6.386	8	628
Alemania	59	10.438	54	9.438	5	1.000	-	-	-	-
Italia	49	7.970	31	5.185	15	2.280	3	505	-	-
Holanda	35	6.509	16	2.441	17	3.520	2	548	-	-
Bélgica	10	1.550	2	434	8	1.116	-	-	-	-
Austria	6	1.183	6	1.183	-	-	-	-	-	-
Suiza	4	522	3	400	1	122	-	-	-	-
Francia	3	556	2	397	-	-	1	159	-	-
República Checa	2	579	-	-	-	-	2	579	-	-
Reino Unido	2	321	1	121	-	-	1	200	-	-
Portugal	2	165	2	165	-	-	-	-	-	-
Rumanía	2	161	1	83	-	-	1	78	-	-
Hungría	1	160	1	160	-	-	-	-	-	-
Luxemburgo	1	148	1	148	-	-	-	-	-	-
Eslovaquia	1	117	-	-	-	-	1	117	-	-
Polonia	1	93	-	-	-	-	-	-	1	93
Andorra	1	60	-	-	-	-	1	60	-	-
<b>TOTAL EUROPA</b>	340	50.006	206	30.187	62	10.466	63	8.632	9	721
<b>AMÉRICA</b>										
Argentina	13	2.049	-	-	11	1.524	2	525	-	-
México	12	1.984	4	581	4	681	4	722	-	-
República Dominicana	4	2.011	-	-	-	-	4	2.011	-	-
Venezuela	3	1.194	-	-	-	-	3	1.194	-	-
Estados Unidos	1	242	-	-	1	242	-	-	-	-
Colombia	1	137	-	-	1	137	-	-	-	-
Uruguay	1	136	-	-	1	136	-	-	-	-
Chile	1	122	-	-	1	122	-	-	-	-
Haití	1	72	-	-	-	-	1	72	-	-
<b>TOTAL AMÉRICA</b>	37	7.947	4	581	19	2.842	14	4.524	0	0
<b>ÁFRICA</b>										
Sudáfrica	2	242	1	198	1	44	-	-	-	-
<b>TOTAL ÁFRICA</b>	2	242	1	198	1	44	0	0	-	-

## RESULTADOS Y EVOLUCIÓN 2013

El año 2013 finaliza con una evolución moderadamente positiva en los ratios de la Compañía hasta alcanzar en términos comparables una ocupación media del 66,8%, un precio medio de 76,6€ y, por tanto, un RevPar de 51,2€. De este modo, el RevPar consolidado del grupo ha alcanzado un crecimiento en el conjunto del año del 1,07%.

A nivel de ingresos recurrentes totales, 1.280M€, la Compañía registró una leve caída (-2,2%) frente a 2012, debido a la salida de hoteles no estratégicos y a la modificación del tipo de contrato de otros hoteles. Como consecuencia de las iniciativas llevadas a cabo, que compensaron gran parte de la reducción de ventas, el incremento de EBITDA recurrente mejora progresivamente cada trimestre y registra un crecimiento en el conjunto del año del 2,9%, alcanzando los 121,6M€.

Finalmente, el resultado neto consolidado del grupo mejora un +86,4% en comparación con el obtenido el año anterior, disminuyendo en 252,3M€ las pérdidas acumuladas en 2012. Durante el segundo trimestre del año comienza el fortalecimiento de la estructura financiera y la reducción de la deuda con la entrada del Grupo HNA (234M€) en el capital social, que continúa en junio con la venta del NH Grand Hotel Krasnapolsky (142M€), que continúa en la cartera del Grupo bajo contrato de gestión.



## RESULTADOS DE NH HOTEL GROUP A 31 DE DICIEMBRE DE 2013

NH HOTEL GROUP, S.A. CUENTA DE PYG			
(millones de €)	2013 12M	2012 12M	2013/2012
Ingresos de la Actividad Hotelera	1.266,0	1.288,0	(1,7%)
Ingresos de la Actividad Inmobiliaria	14,9	22,1	(32,7%)
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>1.280,8</b>	<b>1.310,1</b>	<b>(2,2%)</b>
<b>BENEFICIO DE GESTIÓN</b>	<b>398,1</b>	<b>411,1</b>	<b>(3,2%)</b>
EBITDA	121,6	118,1	2,9%
EBIT	27,7	5,5	403,8%
EBT	(36,0)	(53,6)	32,9%
<b>RESULTADO NETO recurrente</b>	<b>(44,1)</b>	<b>(66,9)</b>	<b>34,1%</b>
EBITDA no recurrente	21,3	(40,2)	153,0%
Otros elementos no recurrentes	(17,0)	(185,0)	90,8%
<b>RESULTADO NETO incluyendo no-recurrente</b>	<b>(39,8)</b>	<b>(292,1)</b>	<b>86,4%</b>

## PLAN DE REFINANCIACIÓN

A finales del mes de octubre de 2013 culmina con éxito la refinanciación de gran parte de la deuda del Grupo. Un proceso que finalizó con el desembolso de los tres instrumentos financieros elegidos para constituir la nueva estructura:

- **Obligaciones Senior Garantizadas**  
Emisión de obligaciones simples, de rango “senior” y garantizadas (“*Senior Secured Notes*”) por importe de 250M€, con vencimiento a 6 años en noviembre de 2019 y cupón de interés fijo del 6,875%.
- **Obligaciones Convertibles**  
Emisión de obligaciones convertibles o canjeables a opción de sus tenedores en acciones de NH Hotel Group, S.A., no garantizadas (“*Unsecured Convertible Bonds*”), por importe de 250M€, con vencimiento a 5 años en noviembre de 2018, cupón de interés fijo del 4% anual y valoración de las acciones de NH Hotel Group a efectos de la conversión en 4,919€ por acción.
- **Financiación “Club Deal”**  
Nueva financiación sindicada (“*Club Deal*”) por importe de 200M€, con vencimiento a 4 años en noviembre de 2017 (sin perjuicio de amortizaciones previas obligatorias y voluntarias), y tipo de interés variable igual al Euribor trimestral más 4% de margen.

Gracias a estas operaciones, que ascienden a 700M€, la Compañía ha amortizado totalmente la financiación sindicada de marzo de 2012 y otras obligaciones financieras abaratando, así, el coste medio de financiación e incrementando la duración media. Con ello, se ha construido una nueva estructura financiera más flexible, que permite al Grupo disponer de fondos adicionales, incluyendo su tesorería, para invertir hasta 200M€ en nuevas inversiones estratégicas contempladas en sus planes de negocio.

Los objetivos alcanzados con la refinanciación de la deuda son aumentar la duración media minimizando el gasto financiero, diversificar las fuentes de financiación reduciendo la dependencia de las instituciones financieras y, por último, acomodar el calendario de amortizaciones a la fase de inversión inicial del nuevo plan.

En el año 2013 se han organizado varios eventos con inversores, además de numerosas reuniones individuales y colectivas con ellos y con accionistas, con motivo de la refinanciación de gran parte de la deuda del Grupo a través de los mercados de capitales (bono de renta fija y bono convertible en acciones).







## GESTIÓN DE ACTIVOS

En el marco de esta actividad durante 2013, cabe señalar la salida de catorce establecimientos y la cancelación de doce proyectos firmados pendientes de apertura.

Para compensar estas salidas, se abrieron cuatro nuevos alojamientos. Dos de ellos son ampliaciones y los otros dos, aperturas previstas para 2016.

### HOTELES QUE SALEN DEL GRUPO EN 2013

Hoteles	Ciudad/País	Habitaciones
NH Abashiri	Valencia, España	168
NH Girona	Gerona, España	115
Hesperia Park Hotel Troya	Tenerife, España	318
NH Liberty	Messina, Italia	51
NH Royal Palace	Messina, Italia	103
NH La Perdiz	Jaén, España	81
NH Rincón de Pepe	Murcia, España	146
Hesperia Ferrol	Ferrol, España	95
NH Veracruz	Veracruz, México	108
Hesperia Areatza	Areatza, España	65
NH Jardines del Turia	Valencia, España	112
NH Vicenza	Vicenza, Italia	115
NH Villacarlos	Valencia, España	51
NH Albar	Albacete, España	52
<b>Total habitaciones</b>		<b>1.580</b>

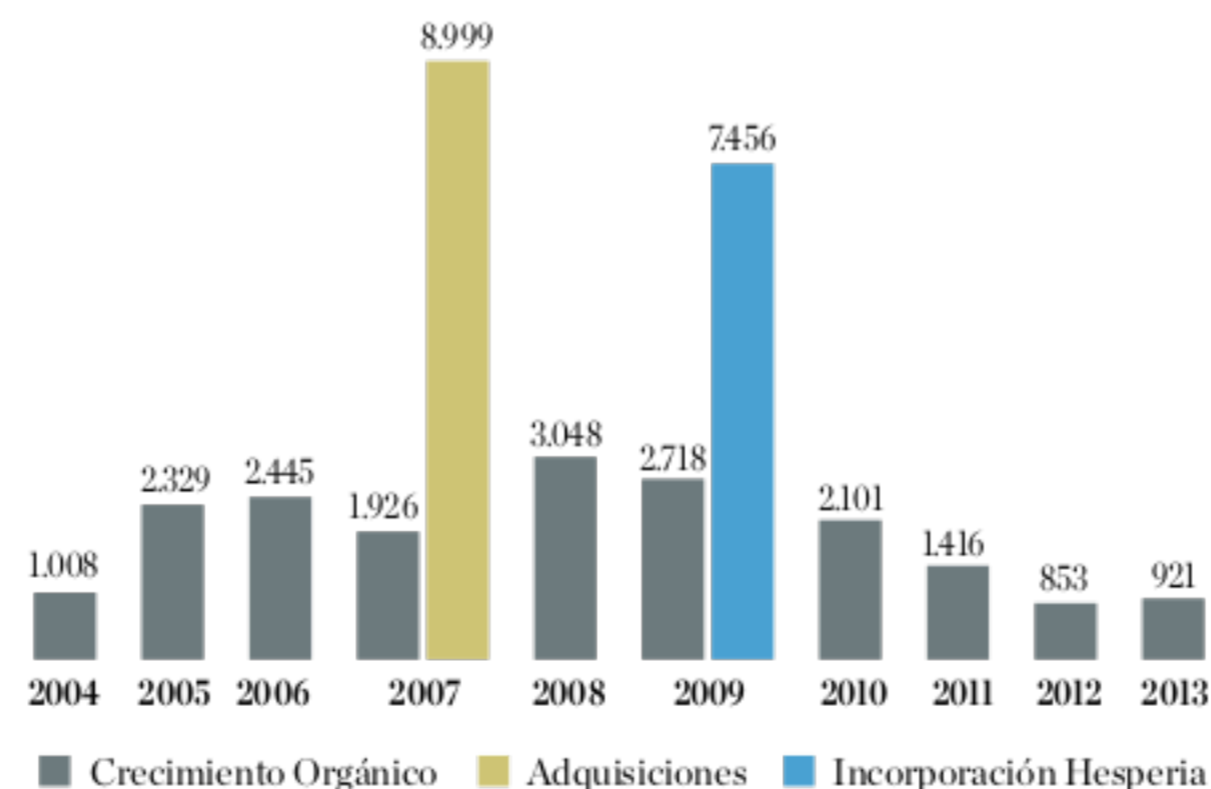
## EXPANSIÓN DEL GRUPO

Todas las aperturas efectuadas en 2013 están orientadas hacia un modelo que requiere bajo compromiso de inversión. De esta manera, el 100% de las realizadas en ese periodo de tiempo han sido en régimen de gestión (contabilizando dos nuevos hoteles y dos ampliaciones), que suponen 921 habitaciones adicionales a la cartera del Grupo.

En 2013, NH Hotel Group firmó un contrato de arrendamiento en **Curitiba (Brasil)**, con 180 habitaciones y fecha prevista de apertura en el año 2016, un contrato de gestión en **Punta Cana (República Dominicana)** de 750 habitaciones, que se abrió en noviembre de 2013, y un contrato en gestión en **Santiago de Chile** de 146 habitaciones, que supondrá la apertura del primer hotel de la categoría nhow en Latinoamérica prevista a final del año 2016.

### EVOLUCIÓN DE APERTURAS E INCORPORACIONES

En número de habitaciones



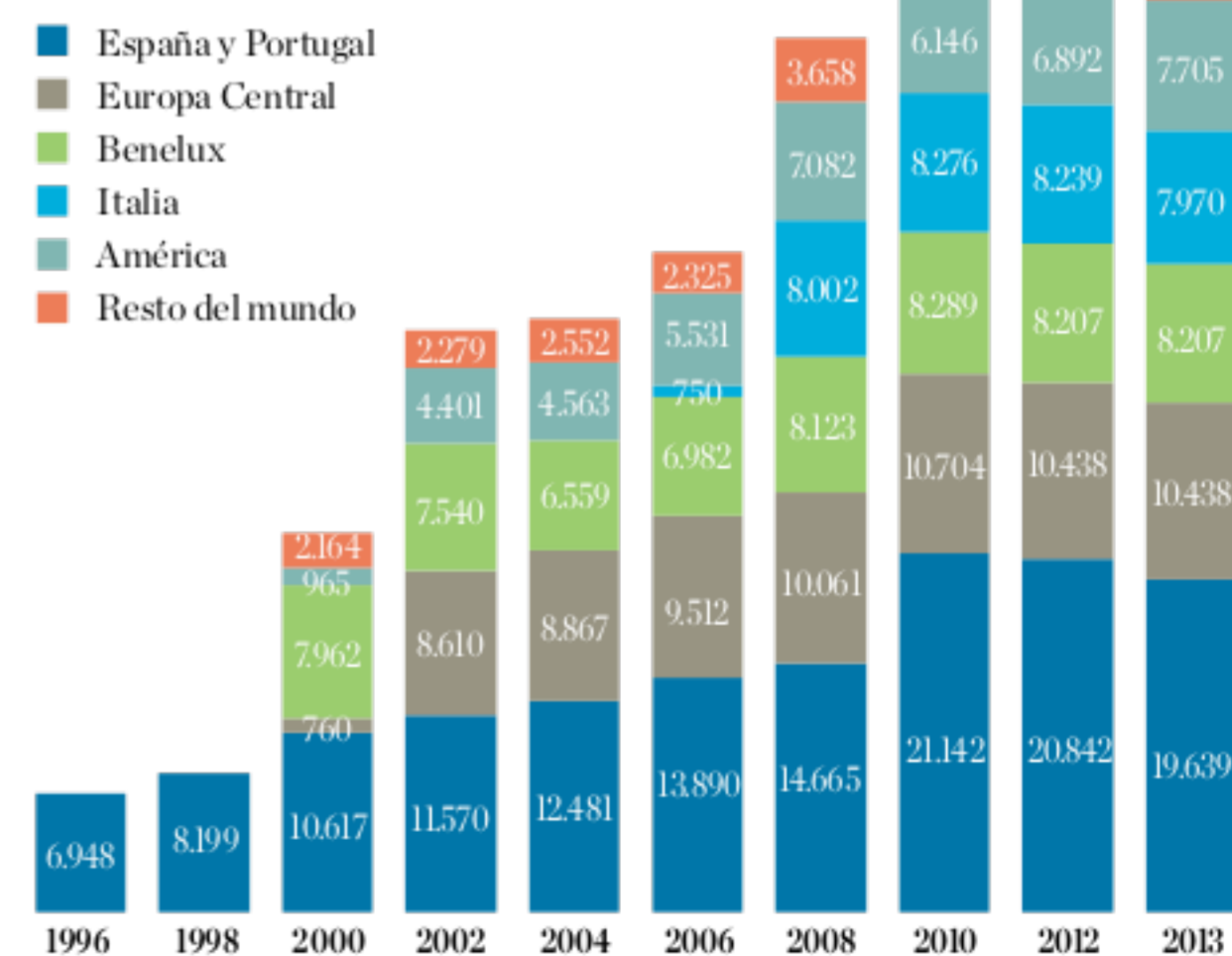
### NUEVAS APERTURAS Y AMPLIACIONES 2013

Hoteles	Ciudad	País	Habitaciones
Hesperia WTC Valencia*	Valencia	Venezuela	47
NH Puebla*	Puebla	México	52
NH Haití el Rancho	Puerto Príncipe	Haití	72
Breathless Punta Cana	Punta Cana	República Dominicana	750
<b>Total nuevas habitaciones</b>			<b>921</b>

\*Ampliación de hotel existente

### CRECIMIENTO CONTINUO

Número de habitaciones 1996-2013  
Crecimiento anual compuesto: +13,3%





# CONSTRUYENDO EL NUEVO NH

NH Hotel Group está inmerso en un ambicioso proceso de transformación en el cual la Compañía ha definido su visión, creencias y atributos en base a los que construye el Nuevo NH.

## NUESTRA VISIÓN

*Un día, cuando alguien planifique un viaje o una reunión en una ciudad, por negocio o por ocio, siempre se preguntará: “¿hay un NH en mi destino?”*

Esta clara y concreta visión es el enfoque que guía el desempeño y compromiso de las personas que forman parte del Grupo. La Compañía aspira a que NH sea el destino que elija el consumidor, recompensando su tiempo con esfuerzo y pasión en el servicio que se le brinda, ofreciéndole experiencias memorables y haciéndole sentir especial.

Una visión que, al mismo tiempo, persigue convertir al Grupo en la mejor opción para inversores que quieran crecer junto a ella, con una propuesta global y flexible, con equipos motivados y orgullosos, con eficientes herramientas de gestión y soluciones únicas. La Compañía quiere ofrecer a sus inversores las mejores oportunidades de gestión con un operador de primer nivel tanto en el segmento urbano como en el de negocios.

Una visión que, ante todo, busca maximizar el retorno al accionista que ha depositado su confianza en NH Hotel Group, persiguiendo tres claros objetivos:

- Entre un 10 y un 15% en los objetivos para el rendimiento del capital invertido (ROCE)
- Entre 3 y 4 veces el ratio deuda neta sobre beneficio antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones (EBITDA)
- Aproximadamente 200M€ de EBITDA

## NUEVA CULTURA

Siempre con una clara vocación de servicio al cliente, desde sus inicios, la cultura corporativa del Grupo le ha permitido marcar diferencias en el sector. En este sentido, en 1978 NH creó el concepto de “Fermín”, un personaje que invitaba al compromiso y a la innovación. Después, y coincidiendo con la expansión internacional, se lanzó el concepto “NH Hoteles, cuestión de detalle”, que incorporaría valores innovadores, como la sostenibilidad en 2010.

La cultura del nuevo NH, inspirada en su visión, incorpora, por tanto, el pasado y el presente, aúna las nuevas creencias definidas en el Plan Estratégico a cinco años, muestra las tendencias de empresas líderes y reúne las reflexiones entre el Comité de Dirección y los Top 100 de la Compañía.

Como resultado se han identificado las creencias que guiarán el día a día del nuevo NH, promoviendo el cambio y la evolución de un modelo de gestión a uno de liderazgo.

Esta nueva cultura queda reflejada en los **8 beliefs de la Compañía**:

1. ESTAMOS OBSESIONADOS CON OFRECER AL CLIENTE EXPERIENCIAS MEMORABLES
  2. ESTAMOS ORGULLOSOS DE SERVIR A LOS DEMÁS
  3. TENEMOS LA AMBICIÓN DE LIDERAR EL SECTOR, AUNQUE NO SEAMOS LOS MÁS GRANDES
  4. SOMOS RESPONSABLES DE NUESTROS RESULTADOS
  5. CUIDAMOS DE NUESTROS EMPLEADOS. NUESTROS EMPLEADOS CUIDAN DE NUESTROS CLIENTES
  6. SOMOS ACTIVOS EN LAS COMUNIDADES DONDE VIVIMOS
  7. TENEMOS UNA MENTALIDAD JOVEN
  8. DISFRUTAMOS CON LO QUE HACEMOS
- ... Y TODO LO HACEMOS CON UNA SONRISA



# PLAN ESTRATÉGICO A 5 AÑOS

El Plan Estratégico a cinco años ha sido aprobado por unanimidad por el Consejo de Administración. Desarrollado en línea con la nueva visión de la Compañía, garantiza un futuro sostenible y rentable para la misma.

Tras el análisis y estudio de las áreas estratégicas clave del negocio, se han articulado cuatro palancas de creación de valor que permiten que el Plan Estratégico a cinco años esté construido para transformar el modelo de negocio.

En este sentido, el Grupo ha definido y agrupado aquellas iniciativas que le van a permitir proveerse de una mejora de los ingresos, así como de un incremento de márgenes, de una mayor expansión y de lo que se ha definido como “facilitadores” de la transformación de NH Hotel Group, a través de una nueva estrategia de sostenibilidad, de recursos humanos y de sistemas.

En concreto, estas **cuatro palancas de creación de valor** quedarían desglosadas de la siguiente manera:

- 1. MEJORA DE INGRESOS:** mediante una **nueva propuesta de valor para el consumidor**, basada en la nueva arquitectura de marca y experiencia, así como en un nuevo posicionamiento de precios y un aumento de la inversión en marketing. Además, se ha diseñado un **plan de reposicionamiento** con una inversión económica suficiente para acometer la segmentación del portfolio y la renovación del producto, incrementando de esta manera la propuesta de valor y el máximo ADR potencial de los hoteles. Del mismo modo, se ha procedido a la venta de activos en propiedad que no están en línea con la nueva estrategia de NH Hotel Group y a la **venta de activos** adicionales para financiar este plan de reposicionamiento.
- 2. MEJORA DE MÁRGENES:** a través de la reducción de los costes de intermediación y de los costes de canales indirectos, así como con el **incremento de las ventas directas on line** (website y aplicaciones móviles). Además, se ha detallado una **estrategia de ventas y de precios** (precio-valor) y una gestión del rendimiento por mercado. Asimismo, se han optimizado las funciones de soporte (comercial, administración...) y compras y se ha continuado con el plan de ajuste de rentas, con una renegociación de las mismas.
- 3. CRECIMIENTO:** con un ambicioso **plan de expansión** del grupo en los mercados clave y el refuerzo de la presencia en Europa y América Latina con diferentes productos para competir en cada segmento (upper-up-scale, up-scale, mid-scale), apoyándose en contratos y condiciones de cada país.
- 4. FACILITADORES DE ESTA TRANSFORMACIÓN:** a través de una **nueva estrategia de sostenibilidad, de recursos humanos** y de innovadores y **potentes planes de IT**, que permitan emprender un cambio en la cultura empresarial para hacer de NH Hotel Group una compañía global.

## PALANCAS DE CREACIÓN DE VALOR E INICIATIVAS

▲ INGRESOS	NUEVA PROPUESTA DE VALOR	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nueva Arquitectura de <b>marca y experiencia</b></li> <li>• Nueva estrategia de precios (<b>pricing</b>), <b>ventas</b> y aumento de la inversión en <b>marketing</b></li> </ul>
	OPTIMIZACIÓN DEL PORTFOLIO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan de <b>reposicionamiento</b> que permitan una segmentación del portfolio y mejorar la propuesta de valor para maximizar el ADR</li> <li>• <b>Venta de activos</b> en propiedad que no están en línea con el nuevo producto/estrategia</li> <li>• <b>Venta de activos</b> adicionales para financiar el plan de reposicionamiento</li> </ul>
▲ MARGEN	INCREMENTO VENTA DIRECTA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Reducción de los costes de intermediación</b> incrementando las ventas directas online (<b>web site</b> y aplicaciones móviles) y reduciendo los costes de canales indirectos</li> <li>• Estrategia de ventas (canales) y estrategias de precios (precio-valor) por mercado</li> </ul>
	EFICIENCIA EN COSTES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Optimización de las <b>funciones de soporte</b> (ej. administración, comercial) y compras</li> <li>• Plan de ajuste de <b>rentas</b> y renegociación de las mismas</li> </ul>
CRECIMIENTO		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reforzar la <b>presencia en Europa y Latinoamérica</b> con diferentes productos para completar cada segmento (upper-up-scale, up-scale, mid-scale)</li> </ul>
FACILITADORES		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan de <b>transformación de IT</b></li> <li>• <b>Cambio en la cultura empresarial</b> para hacer de NH una compañía global</li> </ul>



# LA EXPERIENCIA DEL NUEVO NH

---

## NUEVA SEGMENTACIÓN DE MARCA

En este proceso de transformación, se ha cambiado la denominación de NH Hoteles a **NH Hotel Group** y se ha reorganizado la estructura de marcas de la siguiente manera: **NH Hotels**, que engloba el resto de los hoteles urbanos de cuatro y tres estrellas; **NH Collection**, que agrupa los hoteles Premium de la Compañía; **nhow**, que es nuestra marca disruptiva y **Hesperia Resorts**, la marca vacacional.

**nh** | HOTEL GROUP

---

**nh**  
HOTELS

### ALWAYS A PLEASURE

Hoteles urbanos de 4 y 3 estrellas, cuyos clientes, ya sean de negocio o de placer, demandan una ubicación excelente con la mejor relación calidad-precio. Habitaciones confortables y funcionales, con servicios e instalaciones adaptadas a sus necesidades. A través de una atención cercana y natural, nos preocupamos para que cada cliente obtenga lo que necesita de su estancia, haciendo que sea una experiencia memorable. Somos su referencia en la ciudad.



**nh** COLLECTION

### FEEL SPECIAL

NH Collection cuenta con hoteles ubicados en las principales ciudades Europeas y Latinoamericanas. Son hoteles que sorprenden a los clientes con una oferta que va más allá de sus expectativas. Construidos en edificios únicos y genuinos mantienen su carácter local que inspira a nuestros huéspedes. En NH Collection prestamos especial atención por el detalle para conseguir una experiencia tan especial que sorprendemos al huésped ofreciéndole más de lo que espera recibir.

**nhow**

### ELEVATE YOUR STAY

nhow es nuestra marca menos convencional. A través de una constante disrupción, sensación de “wow” y constante evolución y cambio, cada huésped en cada momento experimenta la creatividad de la marca de una forma distinta. Cada hotel es una creación única. Nuevas formas de arquitectura contemporánea, diseño y tecnología se muestran de la mano de prestigiosos arquitectos e interioristas (Matteo Thun, Rem Koolhaas, Karim Rashid...).

**Hesperia**  
RESORTS

### PERFECT ESCAPES

Complejos vacacionales con un concepto renovado de alojamiento moderno y un servicio personalizado sorprendente a todos los niveles. Situado en lugares de excepcional belleza, son la opción ideal para parejas y familias que necesitan la combinación ideal de descanso y disfrute. Ofrecen una amplia gama de servicios y actividades de ocio.



## NUEVA PROPUESTA DE VALOR PARA EL CLIENTE

NH Hotel Group ha identificado las necesidades del consumidor y ha definido la experiencia de cada una de sus marcas. De este análisis se han extraído los siguientes principios de experiencia que caracterizan al Grupo frente al resto de compañías:

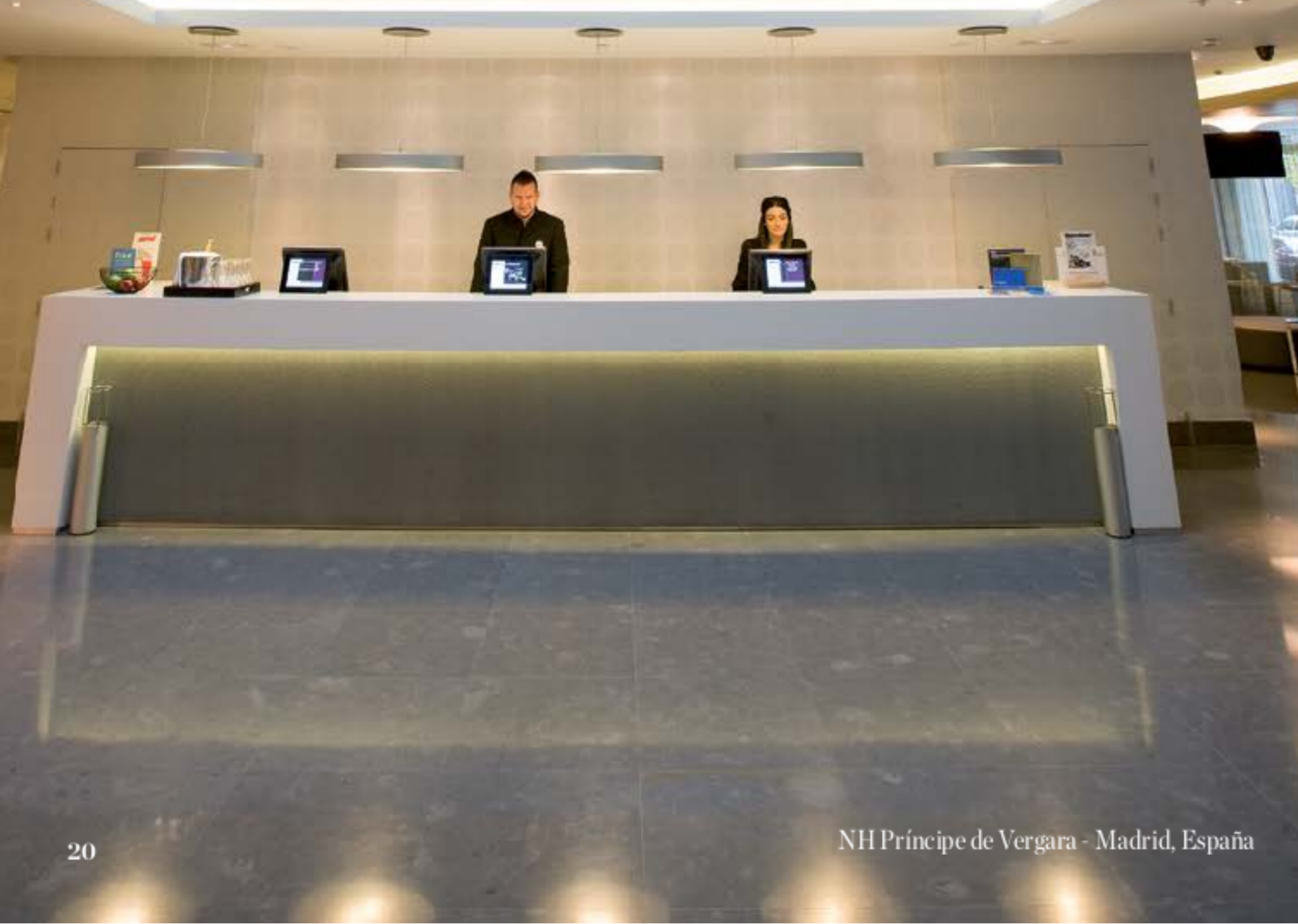
- **FEEL AT EASE:**  
queremos que nuestros clientes se sientan bien con nosotros, que seamos accesibles y, para ello, queremos ofrecerles alternativas y estilos que se adapten a la manera de vivir, a la manera de trabajar y de relacionarnos con ellos.
- **FEEL THE PLACE:**  
queremos que nuestros clientes conecten con la ciudad, que sientan dónde están.
- **FEEL SPECIAL:**  
buscamos que nuestros clientes se sientan especiales, con sorpresas, con generosidad, con espontaneidad y detalles que hagan que disfruten de ese trato personalizado.
- **“BRILLIANT BASICS”:**  
trabajamos para que los clientes obtengan una experiencia memorable cuando visiten nuestros hoteles, mejorando la cercanía con ellos y esforzándonos para hacerles sentir especiales y superar sus expectativas.







NH Parma - Parma, Italia



NH Príncipe de Vergara - Madrid, España

NH Tango - Buenos Aires, Argentina







NH COLLECTION

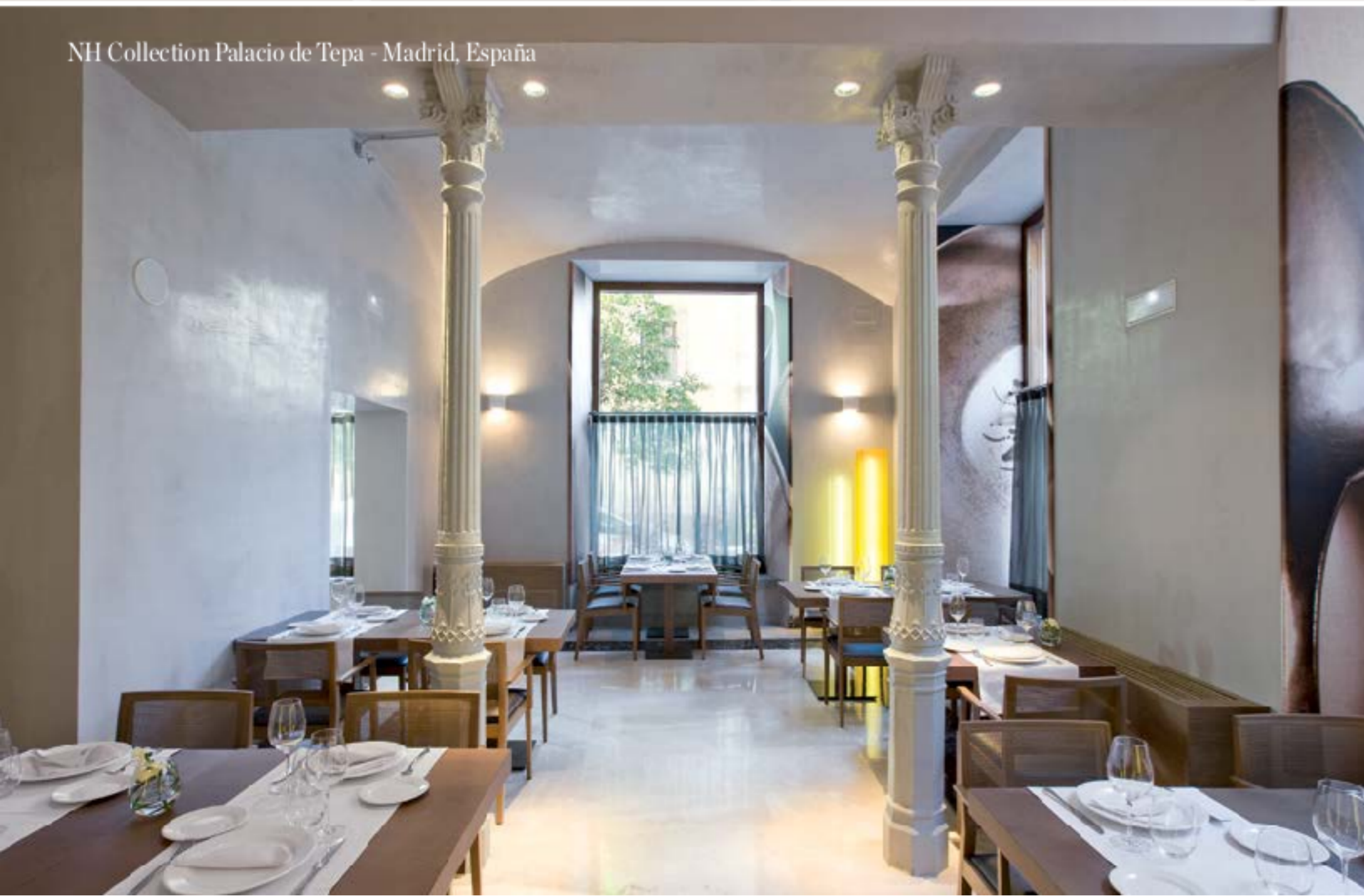


NH Collection Porta Rossa - Florencia, Italia



NH Collection Constanza - Barcelona, España

NH Collection Palacio de Tepa - Madrid, España



NH Collection Olomuc - Olomuc, República Checa





**nhow**



nhow Milano - Milán, Italia



nhow Rotterdam - Rotterdam, Holanda



nhow Berlin - Berlín, Alemania



nhow Milano - Milán, Italia





Hesperia Lanzarote - Lanzarote, España



Hesperia Lanzarote - Lanzarote, España





---

# GLOBAL OPERATIONAL PROMISE

Para NH Hotel Group es prioritario satisfacer las necesidades de los consumidores. Esta es la máxima que nos lleva a trabajar siempre bajo una **promesa operacional y de servicio**, comprometiéndose a mantener altos estándares de calidad e innovación, con transparencia en todas sus actuaciones y garantizando el mejor trato para responder a sus expectativas.



## ALWAYS A PLEASURE

1. ALWAYS YES
2. BRILLIANT BASICS (BED, SHOWER, AMENITIES)
3. EASY FREE WIFI
4. WORLD FAMOUS NH BREAKFAST
5. FOOD SOLUTIONS AND ADVICE AT ANY TIME
6. ALL YOU NEED AND WANT
7. PERFECT LAUNDRY
8. LAZY SUNDAYS
9. PERFECT FIT
10. LEADING ECO-EFFICIENCY



## NH COLLECTION

### FEEL SPECIAL

1. ALWAYS YES AND ONE STEP AHEAD
2. EXTRAORDINARY BRILLIANT BASICS
3. EASY HIGH SPEED WIFI
4. WORLD FAMOUS NH COLLECTION BREAKFAST
5. HEALTHY AND TASTY FOOD AT ANY TIME
6. BEYOND ALL YOU NEED AND WANT
7. PERFECT AND EXPRESS LAUNDRY
8. LAZY SUNDAYS
9. WORLD-CLASS FITNESS AREA
10. LEADING ECO-EFFICIENCY

## NH MEETINGS

inspire. create. enjoy.

1. ALWAYS YES
2. BRILLIANT BASICS
3. EASY FREE WIFI
4. AMBASSADOR SERVICE
5. SPECIALISED ADVISORY SERVICE
6. PERSONALISED PROFESSIONAL RESPONSE
7. TEMPTING BREAKS
8. ECO-FRIENDLY MEETINGS







## PLAN DE REPOSICIONAMIENTO

NH Hotel Group tiene previsto invertir más de 200M€ para acometer un minucioso **programa de renovación y modernización** en los principales hoteles de la Compañía. Este reposicionamiento es clave para obtener mejores valoraciones de los clientes, además de poder incrementar el ADR.

De este modo, en la primera etapa, prevista para los dos próximos años, **se invertirán más de 50M€** en la renovación total de 37 hoteles estratégicos en todo el mundo. Además se realizarán programas de renovación parcial y de mantenimiento en la mayoría de los establecimientos del grupo.

Al mismo tiempo, pretende **mejorar la calidad de su portfolio**, incluyendo nuevos hoteles en mercados estratégicos a lo largo de los próximos cinco años. Estas nuevas incorporaciones compensarán la salida de los hoteles con bajos márgenes de beneficio y que no son estratégicos para el Grupo.

### REPOSICIONAMIENTO

Además del planteamiento preliminar de aquellos activos en los se invertirá durante el periodo del Plan Estratégico a cinco años, se han iniciado y realizado inversiones estratégicas parciales como en el **NH Collection Eurobuilding**. En este hotel se realizará una inversión progresiva de 24,9M€, habiéndose realizado durante 2013 la inversión en el cuerpo principal de habitaciones. A finales de 2013 también se comenzó la reforma del otro “flagship” de la Compañía, el NH Grand Hotel Krasnapolsky, probablemente el hotel más conocido de Holanda.

Otros activos reformados en este periodo en España son el hotel NH Embajada (**NH Alonso Martínez** desde mayo de 2014) y el **NH Collection Amistad de Córdoba** en el que se ha realizado una reforma parcial de las habitaciones.

En la Unidad de Negocio de Benelux cabe destacar el nuevo miembro de la marca **nhow**, ubicado en **Rotterdam**, en el emblemático edificio diseñado por el arquitecto Rem Koolhaas. Se trata de un hotel singular que mantiene el espíritu disruptivo de la marca y cuyo diseño interior ha sido también desarrollado por el arquitecto premio Pritzker y Nobel de Arquitectura.

### BRILLIANT BASICS

Dentro del nuevo Plan Estratégico se ha definido el alcance e implantación de los **Brilliant Basics**, equipamientos fundamentales de los hoteles del Grupo que permiten marcar un **estándar de calidad y confort** para los clientes. Estos accesorios y nuevos equipamientos suponen una inversión que supera los 10M€ para todas las unidades de negocio y permitirá a los clientes disfrutar de ellos en cualquiera de los hoteles de la Compañía en función de su categoría.

Ejemplos de este equipamiento son el nuevo concepto de cama, la experiencia de la ducha de lluvia, la televisión plana de gran tamaño, los secadores de pelo premium y el espejo de afeitado.

### SEÑALÉTICA EXTERIOR

La nueva señalética exterior (rótulos de acceso, placa de entrada, tótem fijado en el suelo, alfombras, vinilos en ventanas y puertas, etc.) se implantará a lo largo de 2014 en unos 200 hoteles de todas las unidades de negocio, el resto de hoteles la irán adoptando a lo largo de 2015 en línea con el plan de reposicionamiento.



NH Collection Josten  
Buenos Aires, Argentina ▼

▲ Amenities NH Collection





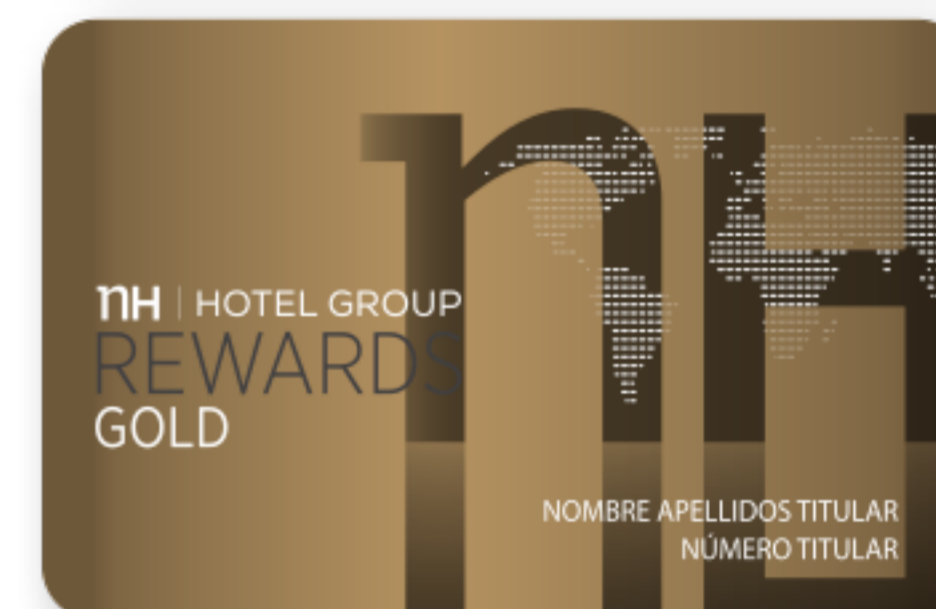
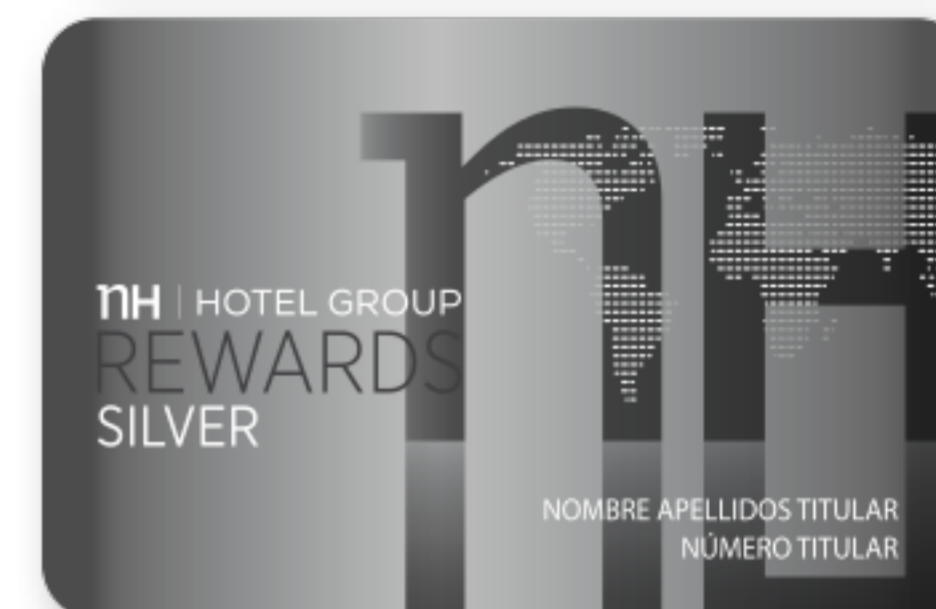
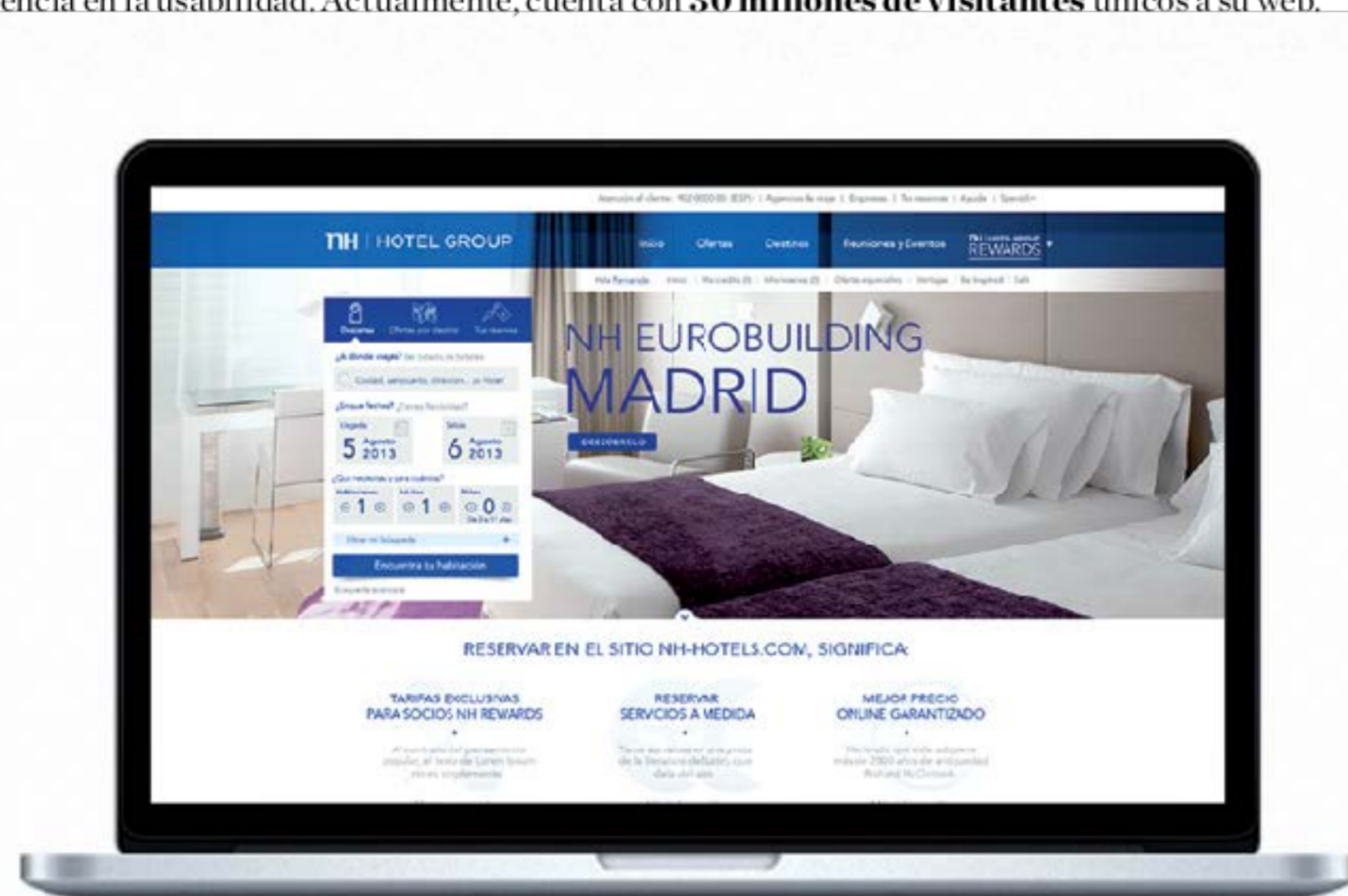
## NH HOTEL GROUP REWARDS

La Compañía ha relanzado su programa de fidelización, **NH Hotel Group Rewards**, que se consolida como uno de los pilares estratégicos de la nueva propuesta de valor diferencial del Grupo. Su objetivo es reconocer y premiar a sus clientes recurrentes y sorprenderles. Los clientes acumulan puntos que pueden canjear por noches gratis o descuentos, además de acceder a tarifas especiales, promociones y detalles exclusivos. El programa cuenta actualmente con **más de tres millones de titulares**.

	2011	2012	2013	2014	2015
Miembros NH Rewards	2.130.066	2.601.187	3.245.817	4.300.000	5.100.000

## NUEVA WEB COMERCIAL “NH-HOTELS.COM”

La Compañía está apostando por el desarrollo de una innovadora plataforma de e-commerce con el fin de incrementar las ventas a través del canal directo con posibilidades de personalización, contenidos de alta calidad, ventajas adicionales para los miembros del programa de fidelización y excelencia en la usabilidad. Actualmente, cuenta con **30 millones de visitantes** únicos a su web.





## EXCELENCIA EN CALIDAD

Uno de los objetivos de NH Hotel Group es desarrollar una cultura de calidad que fomente la conciencia permanente hacia la excelencia; facilitando los procesos, manteniendo la transparencia en las actuaciones, fortaleciendo la cercanía con los clientes y garantizando la calidad del servicio e innovación.

### QUALITY FOCUS

A través del sistema propio de **Gestión Integral de la Calidad**, Quality Focus, se ha conseguido posicionar el servicio y la calidad como aspectos estratégicos de la Compañía, dándole a NH Hotel Group una ventaja competitiva en el mercado. En 2013 se han llevado a cabo 228 visitas internas en los hoteles, se han definido planes de acción por hotel y se han impartido más de 90 sesiones formativas. Además, se han realizado más de 450 auditorías, contratadas a través de Mystery Guest.

VALORACIÓN GLOBAL DE NH HOTEL GROUP	2012	2013	DIF.
Satisfacción general (*) (escala 0 a 10)	8,1	8,2	+ 0,1
Valoración Relación Calidad Precio	7,7	7,8	+ 0,1
Nº Encuestas	89.985	135.471	+ 45.486
Nº Valoraciones (Encuestas NH + páginas externas)	229.809	302.918	+ 73.109

(\*) Incluye las valoraciones de las encuestas internas de NH Hotel Group y de las páginas externas.

### CONSOLIDACIÓN DE QUALITY FOCUS

**Quality Focus On-line** es una completa herramienta web capaz de compilar todas las opiniones que existen en internet sobre la calidad de NH Hotel Group y sus competidores, obteniendo estadísticas fiables y actualizadas sobre el nivel de satisfacción de sus clientes. La herramienta se ha consolidado en 2013 gracias a la ampliación del acceso a los directores de hotel a todas las funcionalidades, así como la creación de accesos genéricos para todos los empleados de cada hotel.

### ATENCIÓN AL CLIENTE

En 2013 se ha contactado con **más de 25.000 clientes** que así lo han solicitado, bien a través del departamento de Atención al Cliente o de la encuesta de satisfacción. Un 21,3% de los que han solicitado esta última modalidad han recibido, como novedad de este año, una respuesta directa y personalizada desde la propia dirección de los hoteles. Con esto se ha conseguido un contacto mucho más directo y transparente con los clientes, logrando así afianzarlos y sorprenderlos (4.565 contactos totales).

### NUEVOS SERVICIOS

#### Wifree

Como respuesta a las peticiones de los clientes, desde 2012 se ofrece servicio WIFI básico gratuito en todas las habitaciones y zonas comunes. Gracias a esta apuesta por la innovación y tras escuchar las sugerencias de mejora en el servicio, en el verano de 2014 se multiplicará por cuatro la velocidad de conexión WIFI gratuita en todos los hoteles. En el caso de los NH Collection esta ampliación será ocho veces mayor.

Para ello, se invertirán 1,5M€ en nuevas tecnologías que, entre otras ventajas, permitirán que más clientes accedan simultáneamente con la misma calidad de conexión y simplificará el acceso al servicio, reconectando automáticamente a los clientes que vuelvan a alojarse en los hoteles de NH Hotel Group.

## LOS CINCO HOTELES MEJOR VALORADOS

*NH Collection Olomouc Congress*  
(Olomouc, República Checa) **9,3**

*NH Collection Guadalajara*  
(Guadalajara, México) **9,2**

*NH Dresden Altmarkt*  
(Dresden, Alemania) **9,2**

*NH Gate One*  
(Bratislava, Eslovaquia) **9,1**

*NH Gran Casino de Extremadura*  
(Badajoz, España) **9,1**

Seleccionados por los viajeros por su excelente servicio al cliente, ubicación y su óptima relación calidad-precio.







# NUESTRO COMPROMISO RESPONSABLE

La Compañía trabaja para cumplir con su compromiso de integrar la gestión responsable del negocio en el ámbito económico, social y medioambiental, con la voluntad de ser la empresa de referencia en materia de **Responsabilidad Corporativa** del sector.

## RELACIÓN CON LOS GRUPOS DE INTERÉS

La Compañía potencia múltiples canales para el diálogo y la respuesta a las diferentes necesidades y desafíos que se plantean.

2013	ACCIONISTAS	CLIENTES	EMPLEADOS	PROVEEDORES	MEDIO AMBIENTE	SOCIEDAD
Webs corporativas específicas	•	•	•	•	•	•
Encuestas de satisfacción	•	•				
Estudio de mercado	•	•				
Reuniones y encuentros	•	•	•	•	•	•
Participación en actos y foros	•	•	•	•	•	•
Comunicación y publicación de información	•	•	•	•	•	•
<b>Destacado 2013</b>	Presencia FTSE4Good	Redefinición de la marca Plan de reposicionamiento NH Hotel Group Rewards Valoraciones de clientes	Formación Nuevo NH Voluntariado Corporativo	Compras responsables (Cuota 7,06 LISMI)	Nuevo Plan de Sostenibilidad Premio GBTA	Alianzas y proyectos sociales

El presente informe es la octava edición de la Memoria de Responsabilidad Corporativa de NH Hotel Group, que se realiza anualmente desde 2006 y refleja la evolución y consolidación de este enfoque responsable como pilar estratégico de la gestión corporativa. En 2013 se ha conseguido nuevamente un nivel de aplicación **A+** del estándar de *reporting* de **Global Reporting Initiative (GRI)**.

### CÓDIGO DE CONDUCTA DE NH HOTEL GROUP

Desde 2011, NH Hotel Group cuenta con un Código de Conducta de obligado cumplimiento para todos los empleados, miembros del Consejo, accionistas y proveedores. Para difundir el Código de Conducta entre los empleados está disponible en la intranet una **Guía Práctica** que recoge de forma didáctica las normas y valores del Código, así como un documento con las **Preguntas más Frecuentes** que refleja aspectos como la obligatoriedad, la confidencialidad en la tramitación de denuncias y el anonimato del canal.

En 2013 se ha dado continuidad a su implementación y difusión con el lanzamiento de la **formación online sobre el Código de Conducta**. Un total de 709 empleados finalizaron la formación en 2013.

### MARCO GLOBAL

#### PACTO MUNDIAL DE LAS NACIONES UNIDAS

**Desde 2006**, NH Hotel Group está adherida al Pacto Mundial de las Naciones Unidas y sus diez principios como marco de referencia para el diseño de la estrategia y gestión de la Responsabilidad Corporativa. Asimismo, en el actual Código de Conducta se incorpora el cumplimiento de los compromisos éticos internacionales y sectoriales entre los que se consideran los diez Principios del Pacto Mundial.

En 2013 se presentó, como cada año, el Informe Anual de Progreso con una carta pública firmada por el Consejero Delegado de NH Hotel Group que recoge todas las iniciativas y resultados destacados del año.

### INVERSIÓN SOCIALMENTE RESPONSABLE (ISR)

#### PRESENCIA EN EL FTSE4GOOD

El índice bursátil de Inversión Socialmente Responsable **FTSE4Good**, creado por la Bolsa de Londres, fue diseñado para ayudar a los inversores a integrar los factores medioambientales, sociales y de gobierno corporativo (ESG) a sus inversiones. En marzo de 2013 anunció la incorporación de 20 nuevas empresas internacionales, siendo NH Hotel Group la **única empresa española del sector** en incorporarse en esta revisión semestral.



#### CARBON DISCLOSURE PROJECT (CDP)

En 2013, por cuarto año consecutivo, NH Hotel Group ha reportado al Carbon Disclosure Project (CDP), organización independiente sin ánimo de lucro que analiza el desempeño medioambiental de las compañías y cuyos indicadores son consultados por múltiples grupos de interés.



## INICIATIVAS Y ALIANZAS

### INTERNATIONAL TOURISM PARTNERSHIP (ITP) (GLOBAL)

Plataforma mundial que reúne a los actores líderes en comportamiento sostenible del sector turismo. En 2013 destaca la participación de NH Hotel Group en los siguientes proyectos:



- **Youth Career Initiative.** NH Hotel Group participa en México DF de esta alianza para la formación y desarrollo profesional de jóvenes desfavorecidos.
- **Hotel Carbon Measurement Initiative (HCMI).** Co-creadores, junto con 23 de las principales cadenas hoteleras internacionales, de esta metodología que permite calcular la huella de carbono y estandarizarla.

### CLUB DE EXCELENCIA EN SOSTENIBILIDAD (ESPAÑA)

Asociación empresarial compuesta por 22 compañías que apuestan por el crecimiento sostenible. Cuenta con comisiones de trabajo conjuntas en responsabilidad corporativa, sostenibilidad, medio ambiente, comunicación y reputación, compras, recursos humanos, TIC o Gobierno Corporativo.



Club de Excelencia  
en Sostenibilidad

### JUNTOS POR EL EMPLEO (ESPAÑA)

Compromiso para mejorar la empleabilidad de los sectores más vulnerables de la sociedad española, impulsando la colaboración entre el sector empresarial, el sector público y las organizaciones del tercer sector. Lo lideran Fundación Accenture, Fundación Compromiso Empresarial y Fundación SERES. Esta iniciativa persigue compartir, integrar esfuerzos individuales y desarrollar proyectos clave para trabajar de forma conjunta y lograr un impacto colectivo.

### INSTITUTO CERVANTES (GLOBAL)

En 2013 NH Hotel Group renueva el acuerdo con el Instituto Cervantes, siendo el único grupo hotelero en formar parte de su Círculo de Amigos. Este acuerdo pretende promover la marca España en el mundo y dar visibilidad internacional a ambas partes, permitiendo así una mayor difusión de la apuesta cultural de la Compañía.





## EMPLEADOS

Una de las principales apuestas de NH Hotel Group es fomentar la creación de empleo de calidad en un entorno que promueva la formación, el desarrollo profesional y la diversidad cultural, en igualdad de condiciones y derechos.

### LA PLANTILLA EN 2013

El número de empleados de media en 2013 fue de **18.889** trabajadores, un 0,4% más que en 2012. Todas las Unidades de Negocio han registrado un descenso en el número de empleados, excepto en la Unidad de Negocio de América, que ha incrementado su plantilla en un 9,9%, y Europa Central, con un 7,7%.

### EMPLEADOS POR UNIDAD DE NEGOCIO

	2012	2013	DIF. (%)
BU España y Portugal, Oficinas Centrales, Sotogrande	6.538	6.194	-5,3
BU Europa Central	3.680	3.964	7,7
BU Benelux, Reino Unido, Francia y África	2.748	2.752	0,1
BU Italia	2.421	2.209	-8,8
BU América	3.430	3.770	9,9
<b>Total</b>	<b>18.817</b>	<b>18.889</b>	<b>0,4</b>

\* Datos obtenidos de FTEs (Full Time Equivalents) para todo tipo de contratos (fijos, temporales, extras, ETT's...) considerando hoteles comparables, no comparables y de gestión.

<b>Contratos indefinidos 2013 FTEs</b>	<b>10.426</b>	<b>55,9%</b>
--	---------------	--------------

### ROTACIÓN DE EMPLEADOS

Las actuales circunstancias económicas han propiciado que el ratio de rotación se haya situado en 3,54%, con una rotación voluntaria de 0,75% frente al 2,79% de no voluntaria.

Unidades de Negocio	% ROTACIÓN						Total
	No Voluntaria			Voluntaria			
	Mujeres	Hombres	Total	Mujeres	Hombres	Total	
BU España y Portugal y HQ	2,82	1,79	4,61	0,28	0,25	0,53	5,14
BU Benelux, Reino Unido, Francia y África	1,27	0,85	2,12	0,77	0,55	1,32	3,44
BU Europa Central	0,49	0,50	1,00	0,91	0,72	1,63	2,62
BU Italia	1,48	1,27	2,75	0,22	0,31	0,53	3,28
BU América	0,71	1,02	1,74	0,08	0,10	0,18	1,92
<b>Total</b>	<b>1,58</b>	<b>1,21</b>	<b>2,79</b>	<b>0,41</b>	<b>0,34</b>	<b>0,75</b>	<b>3,54</b>

Debido a ligeras modificaciones de la metodología, el cálculo de rotación referido a 2013 no es comparable con el correspondiente a 2012.

## GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD

NH Hotel Group cuenta con una plantilla diversa de 15.105 empleados (contratos fijos y temporales) de **141 nacionalidades** diferentes, de los que un 14,6% trabaja en otros países diferentes al de su origen. El 48,4% del total de la plantilla de NH Hotel Group son mujeres, quienes ocupan un 48% de puestos directivos. El número se eleva en España a un **49,5%** de mujeres en estos cargos.

### DIVERSIDAD EN LA PLANTILLA

	2012	2013
Números de empleados*	15.780	15.105
Porcentaje de inmigrantes	15,3%	14,6%
Porcentaje de mujeres	49,1%	48,4%

\* Datos obtenidos de número de empleados (Full Time Equivalents) con contrato Fijo + Temporal.

NH Hotel Group firma en 2013, junto a otras empresas líderes españolas, un acuerdo con el Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad de España por el que se compromete a conseguir un 20% de mujeres en puestos directivos y comités de dirección, o bien aumentar su presencia en cinco puntos porcentuales.

### PIRÁMIDE DE EDAD

EDAD	2012 (%)	2013 (%)
Menor de 25 años	15,9	15,9
Entre 25 y 40 años	48,6	49,4
Mayor de 40 años	35,5	34,7

\* Datos referidos a empleados fijos y temporales.

### CONTRATACIÓN DE PERSONAS CON DISCAPACIDAD EN ESPAÑA Y COMPRAS RESPONSABLES

En 2013 la cuota de contratación de personas con discapacidad alcanzó en España un **7,06%** considerando contrataciones directas y compras responsables a Centros Especiales de Empleo como proveedores de diferentes servicios, entre los que destacan por su compromiso social FLISA e Icaria.



## EL NUEVO NH. PLAN ESTRATÉGICO A CINCO AÑOS

El compromiso por parte de Recursos Humanos es el de facilitar la implementación exitosa en toda la organización del Plan Estratégico a cinco años. Esto se realiza a través de las iniciativas que fortalezcan los valores y creencias sobre los cuales se basa la cultura corporativa. Del mismo modo, se potencia un liderazgo inspirador, lleno de energía, que fomenta la escucha activa para promover la transformación y desarrollo de sus equipos. Asimismo, se incentiva la conexión, innovación y la colaboración más allá de cualquier frontera geográfica o cultural; contribuyendo en el día a día a construir una gran experiencia para los empleados, a través de la creación de un gran lugar y formas de trabajar que evolucionan y se adaptan a las necesidades y aspiraciones.





## COMUNICACIÓN INTERNA

### CANALES DE COMUNICACIÓN INTERNA

Con el objetivo de seguir fomentando el intercambio de información con sus empleados, la Compañía impulsa diversos canales de comunicación que permiten dar a conocer los programas e iniciativas internas. Como novedad, en 2013 se ha incluido la realización de vídeos como un canal atractivo para la comunicación de noticias relevantes de la Compañía.

Asimismo, la Unidad de Negocio de España, Portugal y Andorra y la Unidad de Negocio de Benelux disponen de newsletters locales, **TU RED 2.0** y **Bulletin** respectivamente, para informar de los contenidos más relevantes ocurridos en cada una de ellas.

### PROGRAMAS WELL-BEING

NH Hotel Group fomenta entre sus empleados estilos de vida saludables y el trabajo en equipo mediante iniciativas relacionadas con el deporte y el bienestar. Entre ellas destacan **NH Runners**, en las ciudades de Madrid, Valencia, Palma de Mallorca, Barcelona y Milán. En la Unidad de Negocio de Benelux algunos empleados han participado en seis ocasiones en la subida en bicicleta a los **Alpe d'Huez**, en los Alpes franceses, para la recaudación de fondos en la lucha contra el cáncer. Además, se celebró el primer **Torneo de Pádel** entre empleados de la Oficina Corporativa y la Oficina de la Unidad de Negocio de España.

### SOCIAL MEDIA

En 2013 se lanza la iniciativa **"Se un blogger de NH!"** para dar la oportunidad a los empleados de compartir sus experiencias e ideas en las redes sociales de NH Hotel Group. Asimismo, en Alemania y Austria se lanzó un programa para atraer los mejores talentos a través de las redes sociales locales.

## PROGRAMAS DE RECONOCIMIENTO DE NH HOTEL GROUP

Mediante estos programas se premia la labor extraordinaria de sus empleados con puntos canjeables en los hoteles y restaurantes, incentivándoles a viajar y disfrutar de los destinos del Grupo. En 2013 se desarrollaron 6 programas, a través de los cuales se repartieron **196.942** créditos (196.942€).

### PROGRAMA DE FIDELIZACIÓN: PLAN DE INCENTIVOS

En 2013 fue creado el plan de incentivos, cuyo objetivo es incrementar la base de datos de clientes y de nuevos miembros del programa de fidelización NH Hotel Rewards. En función del grado de consecución de estos objetivos, los hoteles son recompensados con un determinado número de créditos, que posteriormente se distribuyen entre los empleados.

## BENEFICIOS SOCIALES

### PLAN DE RETRIBUCIÓN FLEXIBLE

Implementado desde 2011, busca maximizar la retribución neta de los empleados de Servicios Centrales, de las oficinas de la Unidad de Negocio de España y directores de hotel. NH Hotel Group ofrece planes de seguros médicos, vales comida, vales guardería, ticket transporte y hogar conectado a Internet. En 2013 se implementaron nuevos productos como son el seguro colectivo de ahorro y Stock Bonus.

### NH INTERNATIONAL MOBILITY POLICY

Política que rige la movilidad internacional de los empleados y que determina los dos tipos de asignación, la de corta y la de larga duración. Además, NH Hotel Group cuenta con los traslados internacionales por periodo indefinido (transfers). En estos casos son los empleados quienes aplican a posiciones internacionales no consideradas posiciones de expatriación tradicional. También se apuesta por la figura de global employee, empleados que, aún vinculados a los Servicios Corporativos o Centrales de una Unidad de Negocio, residen en otro país.

## OFERTAS ESPECIALES PARA EMPLEADOS

### TARIFA EMPLEADO Y BONO AMIGO SOLIDARIO

Los empleados disfrutan de estancias en casi todos los hoteles NH a una tarifa de 36€ + IVA y 50% sobre la BAR (Best Available Rate) en los hoteles top de la Compañía, además de un 30% de descuento en productos y servicios. En 2013, disfrutaron de **48.615 noches**. Para los familiares y amigos de los empleados existe el Bono Amigo Solidario con tarifas muy especiales. En 2013 disfrutaron de **130.083 noches**.



▲ Empleados NH Hotel Group ▼





## NH UNIVERSITY

A través de NH University se han puesto en marcha **247 programas de formación**, distribuidos en **1.720 sesiones presenciales**, en los que han participado un total de 27.019 participantes, un 9% más que en 2012. También se han incrementado en un 15% las horas por empleado formado respecto a 2012.

Los alumnos han recibido una media de 16 horas de formación en la modalidad presencial y 3,5 horas, en la de e-learning. El total de horas de formación durante 2013 ha sido de **138.602** con una inversión de 907.796€.

La formación interna ha representado un 59% de las horas totales, contando este año con 342 formadores internos.



### DESTACADOS NH UNIVERSITY 2013

#### Formación Nuevo NH

NH University juega un papel fundamental en la difusión a todos los empleados del Plan Estratégico a cinco años, la nueva visión y valores del Grupo. Para ello diseña un plan de formación que transmite la nueva identidad corporativa, los comportamientos y los procedimientos necesarios que definen el Nuevo NH.

Además, durante 2013, NH University ha focalizado su actividad en la formación de dos colectivos clave en el proceso de transformación de la Compañía:

#### Directores de Hotel

- **New Heights (Global)**

Por segundo año consecutivo se ha celebrado una nueva edición de este programa dirigido a directores de hotel. En esta ocasión se profundizó en su papel comercial, contando para ello con unos formadores de excepción: el Director de Operaciones y los Directores Regionales, junto con el Director Comercial y el Director de Ventas de cada Unidad de Negocio. Además se celebró una edición **New Heights Exclusive** para aquellos directores de hotel que habían recibido la máxima calificación en el sistema de gestión del desempeño "Es tu momento". Por último, se puso en marcha una nueva iniciativa sobre el concepto de liderazgo, destinada a los equipos de Dirección de Operaciones de las diferentes Unidades de Negocio.



- **Avanzare e Sostenere (BU Italia)**

Teniendo como referencia el mundo del rugby, los directores de hotel pudieron asistir a un programa de formación basado en valores como la responsabilidad, la capacidad para sorprender, la simplicidad, el sentido de confianza, trabajo en equipo y la comunicación.

#### Equipos Comerciales

- **Ampliación de la reunión para Estrategia Comercial (BU Italia)**

Programa de formación para empleados de Ventas, MICE y Revenue centrado en el refuerzo de habilidades como el trabajo en equipo, comunicación, experiencia del cliente y la responsabilidad, entre otras. El curso se desarrolló a lo largo de dos días y contó con la asistencia de 120 personas.

- **Programa de Certificación de Ventas (BU Europa Central)**

Programa de formación para promover el talento y fomentar el desarrollo de las redes personales impartido por expertos en el campo de las ventas y el turismo sobre las siguientes materias: gestión de grandes cuentas, negociación efectiva, ventas en el sector de viajes, coaching, trabajo en equipo, etc. Con tres niveles diferentes de certificación (Junior, Senior y Team Manager), los alumnos necesitaron aproximadamente 18 meses para superar cada uno de ellos. En total se formaron 69 personas y se impartieron 1.104 horas de formación.

## OTRAS FORMACIONES DESTACADAS

### NH KNOWLEDGE MANAGEMENT

El programa Knowledge Management se ve consolidado cada año en todas las Unidades de Negocio y representa un 4% del total de horas de formación, incluyendo nuevas formaciones dentro del catálogo. Se ha dado continuidad a los "Desayunos de Trabajo" en las Oficinas Corporativas y en otras Unidades de Negocio, como Italia.

### FORMACIÓN PARA LA GESTIÓN DE TALENTO (BU BENELUX, REINO UNIDO, FRANCIA Y ÁFRICA)

Esta disciplina tiene como objetivo la detección, identificación y desarrollo del talento, tanto en los empleados como en la organización. Para el proceso de identificación y selección de participantes se impartieron doce talleres a un total de 108 participantes para obtener conocimiento sobre sus capacidades.

### FORMACIÓN EN EMERGENCIAS (BU ESPAÑA, PORTUGAL Y ANDORRA)

Como continuación del proyecto iniciado en 2012, esta formación destacada contó con 22 sesiones presenciales de capacitación en emergencias desarrolladas en la Unidad de Negocio de España. Del mismo modo, se realizaron 30 simulacros de emergencias en diferentes hoteles. El proyecto supone un gran avance para mejorar la seguridad de los empleados y clientes.

### LA GESTIÓN DEL DESEMPEÑO: ES TU MOMENTO (ETM)

El sistema de gestión del desempeño Es tu Momento (ETM), desarrollado por tercer año consecutivo, ha contado en 2013 con niveles parecidos de participación de empleados.

De todos los evaluados, sólo un 13% han obtenido la categoría de Excelentes, de los que el 58% son mujeres.



## PROVEEDORES

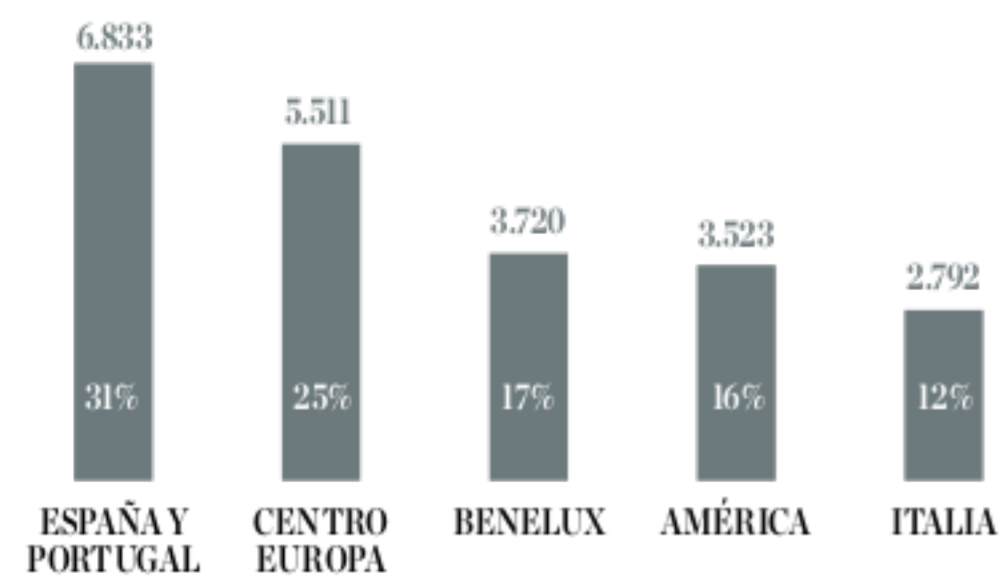
NH Hotel Group considera a sus proveedores como socios clave para consolidar el compromiso de desarrollar **soluciones sostenibles e innovadoras**. La Compañía está convencida del valor de fomentar una relación cercana, accesible y sólida con sus partners, por lo que se esfuerza en optimizar los recursos e implantar herramientas que faciliten la comunicación bilateral.

### NUESTROS PROVEEDORES

NH Hotel Group ha trabajado durante 2013 con un total de **22.379 proveedores** nacionales e internacionales, con un volumen de compra anual (gasto + inversión) de 408,4M€. El 96% de este volumen se concentra en las unidades de negocio europeas.

Una de las premisas de la política corporativa de compras es promover la **igualdad de oportunidades y fomentar la compra local** en cada región en la que se realizan operaciones. En 2013, el volumen de compra local representó un 87% del total de compra homologada. Por tipología de proveedores, el 78,7% se engloba en gastos operativos y servicios, que supone el 65,42% del volumen total de compras por facturación.

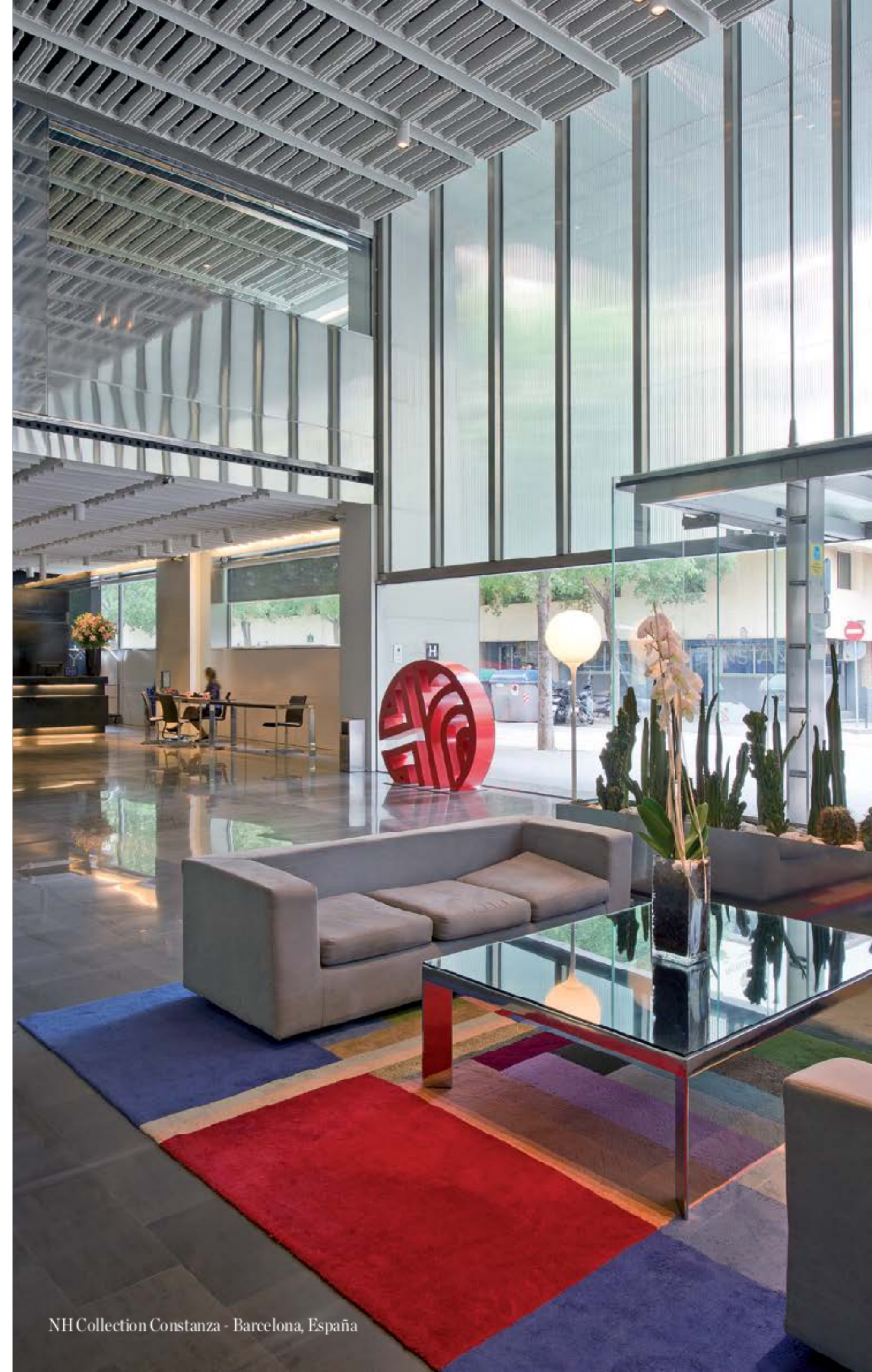
#### PROVEEDORES POR UNIDAD DE NEGOCIO



- 28% BU España y Portugal
- 23% BU Centro Europa
- 20% BU Benelux, Francia y Reino Unido
- 17% BU Italia
- 8% Corporativo
- 4% BU América



- 28% BU España y Portugal
- 23% BU Centro Europa
- 20% BU Benelux, Francia y Reino Unido



NHCollection Constanza - Barcelona, España



## PLAN ESTRATÉGICO A CINCO AÑOS

El Departamento de Compras ha fijado como objetivo la internacionalización de su central de compras (Coperama), así como la optimización del coste de compras a través del incremento del ratio de captura, la negociación de nuevas categorías de compras y la completa implementación de Click & Buy y su integración con SAP. Asimismo, 2013 ha sido el año de la plena implementación de la plataforma de contratación electrónica (e-sourcing) en todas las Unidades de Negocio.

---

### ADHESIÓN AL CÓDIGO DE CONDUCTA

El Código de Conducta de NH forma parte del contrato de homologación del departamento de Compras desde 2012. Incluye una cláusula de aceptación en la fase de selección de proveedores aptos para participar en las siguientes fases del concurso como criterio de exclusión. En 2013 se firmaron 173 códigos, alcanzando la cifra acumulada de **1.391**.

### COMPROMISO MEDIOAMBIENTAL

El departamento de Compras incluye en el proceso de selección de proveedores un amplio cuestionario que se evalúa automáticamente en función del compromiso de los proveedores y sus políticas medioambientales. Este cuestionario forma parte de la evaluación global para el proceso de validación.

### COPERAMA, PRIMERA CENTRAL DE COMPRAS DEL SECTOR

Coperama continúa creciendo en la asociación a la plataforma de compras de 159 nuevos establecimientos cliente y ampliando las áreas de compra cubiertas con contratos con proveedores. De esta manera, a las ya consolidadas áreas de F&B (Food & Beverage) y OSE (Operating Supplies & Expenses), en 2013 se ha introducido el área de FF&E (Fixes, Furnitures & Equipment) y ya cuenta con 338 proveedores con acuerdo. A cierre del ejercicio 2013, Coperama cuenta con **500 establecimientos**: 452 hoteles, 45 restaurantes y 3 colectividades.

### CONSOLIDACIÓN DE LA PLATAFORMA DE CONTRATACIÓN ELECTRÓNICA

La plataforma es una clara apuesta por la innovación, la igualdad de oportunidades y la transparencia y contribuye a incrementar la estandarización de procedimientos y la unificación de criterios de evaluación. En el primer año de implantación se han registrado un total de **2.475 proveedores de 22 nacionalidades**. En el segundo semestre del año, el 75,86% de todas las negociaciones se realizaron a través de la plataforma, y se ejecutaron 13 subastas electrónicas.

### SAP MATERIAL MANAGEMENT

La implementación de **SAP MM (Material Management)**, sistema de gestión integral del proceso P2P (purchasing to pay), a través de una plantilla hotelera probada y mejorada en otros clientes, permite incrementar la eficiencia y eficacia en las operaciones.

En 2013 se han incrementado de manera notable el número de facturas electrónicas, tanto en España como en Italia. Así, se ha pasado de 48.843 facturas en 2012 a 68.073 facturas en 2013, lo que supone un incremento del 39,4%. En enero de 2014, se finalizó la implantación de SAP MM en los hoteles de España, así como en las Oficinas Centrales.





## MEDIO AMBIENTE

La estrategia de sostenibilidad de la Compañía reflejada en el Plan Estratégico a cinco años contempla no sólo la eficiencia energética y las mejores prácticas medioambientales en todas las facetas de su actividad, sino también la constante innovación enfocada a sorprender al cliente, cuidando de las personas y destinos que comparte.

Gracias a las importantes medidas incluidas en el **Plan Medioambiental 2008-2012**, NH Hotel Group logró ahorros de más de 35M€, superando los objetivos marcados. Desde 2008 hasta la fecha, la huella de carbono de la Compañía se redujo un **60,1%**, el consumo de energía un **27,1%** y el de agua un **31,2%**. A partir de 2013, NH Hotel Group comienza a reportar los ratios de energía, agua y huella de carbono en función del criterio habitación/noche ocupada. (Hasta el año 2012 se reportaba en base a cliente/noche).

### CONSUMO DE ENERGÍA EN HOTELES COMPARABLES



\* Los consumos de energía proceden de facturas y lecturas de contadores. Datos de consumo de energía y agua según los criterios de comparabilidad definidos por la Compañía. Porcentaje de los hoteles comparables 2012-2013 en energía y emisiones: 82% de los hoteles. Los Resorts se consideran como categoría única dada su singularidad y el tratamiento de los datos se realiza de manera independiente.

\*\* Los ratios son en kilovatios hora/habitación y noche.

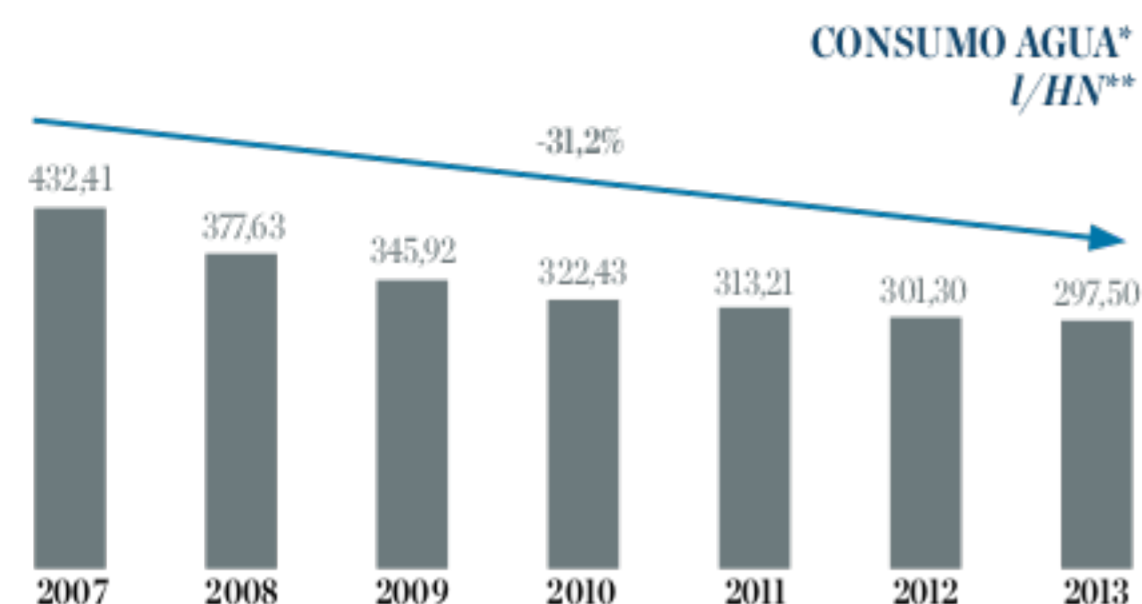
Unidad de Negocio	Consumo de energía kWh 2012	Consumo de energía kWh 2013	dif.	Ratio consumo (kWh/HN*) 2012	Ratio consumo (kWh/HN) 2013	dif.
BU América	51.753.317	51.735.149	0,0%	60,00	56,21	-6,3%
BU Benelux, Reino Unido, Francia y África	79.615.397	79.206.673	-0,5%	72,25	70,52	-2,4%
BU Europa Central	148.781.682	152.041.730	2,2%	48,06	46,88	-2,5%
BU Italia	100.460.194	99.377.835	-1,1%	61,65	58,39	-5,3%
BU España, Portugal y Andorra	181.943.520	182.535.492	0,3%	51,93	52,05	0,2%
<b>Total</b>	<b>562.554.110</b>	<b>564.896.879</b>	<b>0,4%</b>	<b>52,42</b>	<b>51,06</b>	<b>-2,6%</b>
BU Resorts**	26.745.125	25.860.729	-3,3%	49,67	45,63	-8,1%

\* HN: habitación y noche.

\*\* Los Resorts se consideran como categoría única dada su singularidad y el tratamiento de los datos se realiza de manera independiente.



## CONSUMO DE AGUA EN HOTELES COMPARABLES



\* Los consumos de agua proceden de facturas y lecturas de contadores. Datos de consumo de energía y agua según los criterios de comparabilidad definidos por la Compañía. Porcentaje de los hoteles comparables 2012-2013 en energía y emisiones: 82% de los hoteles. Los Resorts se consideran como categoría única dada su singularidad y el tratamiento de los datos se realiza de manera independiente.

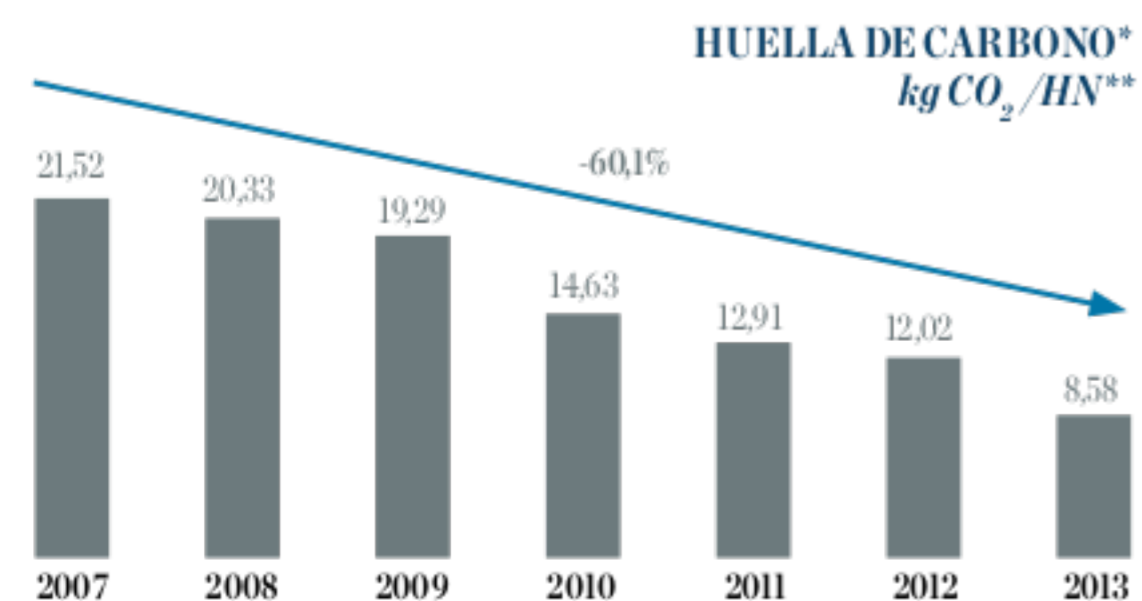
\*\* Los ratios son en litros de agua/habitación y noche.

Unidad de Negocio	Consumo de agua m <sup>3</sup> 2012	Consumo de agua m <sup>3</sup> 2013	dif.	Ratio consumo (m <sup>3</sup> /HN*) 2012	Ratio consumo (m <sup>3</sup> /HN) 2013	dif.
BU América	305.014	321.824	5,5%	0,426	0,418	-1,9%
BU Benelux, Reino Unido, Francia y África	461.160	470.903	2,1%	0,323	0,327	1,5%
BU Europa Central	786.576	824.576	4,8%	0,252	0,252	0,1%
BU Italia	630.553	636.374	0,9%	0,418	0,402	-4,0%
BU España, Portugal y Andorra	1.042.576	1.026.460	-1,5%	0,306	0,301	-1,7%
<b>Total</b>	<b>3.225.880</b>	<b>3.280.138</b>	<b>1,7%</b>	<b>0,301</b>	<b>0,298</b>	<b>-1,2%</b>
BU Resorts**	360.807	373.499	3,5%	0,644	0,639	-0,9%

\* HN: habitación y noche.

\*\* Los Resorts se consideran como categoría única dada su singularidad y el tratamiento de los datos se realiza de manera independiente.

## HUELLA DE CARBONO EN HOTELES COMPARABLES



\* Los Resorts se consideran como categoría única dada su singularidad y el tratamiento de los datos se realiza de manera independiente.

\*\* Los ratios son en kg CO<sub>2</sub>/habitación y noche.

\*\*\* La reducción en emisiones de carbono 2012-2013 se debe al uso de energía renovable en la electricidad consumida en Alemania, España e Italia.

Unidad de Negocio	Emisiones totales Kg CO <sub>2</sub> 2012	Emisiones totales Kg CO <sub>2</sub> 2013	dif.	Ratio emisiones (Kg CO <sub>2</sub> /HN*) 2012	Ratio emisiones (Kg CO <sub>2</sub> /HN) 2013	dif.
BU América	16.618.046	15.837.914	-4,7%	19,27	17,21	-10,7%
BU Benelux, Reino Unido, Francia y África	17.363.338	17.682.340	1,8%	14,22	14,20	-0,1%
BU Europa Central	41.793.392	20.871.731	-50,1%	13,50	6,44	-52,3%
BU Italia	30.451.240	18.842.198	-38,1%	18,69	11,07	-40,8%
BU España, Portugal y Andorra	17.765.229	17.862.617	0,5%	5,07	5,09	0,4%
<b>Total</b>	<b>123.991.245</b>	<b>91.096.801</b>	<b>-26,5%</b>	<b>12,02</b>	<b>8,58</b>	<b>-28,6%</b>
BU Resorts**	3.638.987	2.800.218	-23,0%	6,76	4,94	-26,9%

\* HN: habitación y noche.

\*\* Los Resorts se consideran como categoría única dada su singularidad y el tratamiento de los datos se realiza de manera independiente.



## RESULTADOS 2013

### RATIO DE ENERGÍA: 52,9KWH/HN

Unidad de Negocio**	Ratio (Kwh / HN*) ***
BU América	55,8
BU Benelux, Reino Unido, Francia y África	71,8
BU Europa Central	45,8
BU Italia	56,7
BU España, Portugal y Andorra	49,9
<b>Total</b>	<b>52,9</b>

### RATIO DE AGUA: 331 LITROS/HN

Unidad de Negocio**	Ratio (Litros / HN*) ***
BU América	411
BU Benelux, Reino Unido, Francia y África	322
BU Europa Central	251
BU Italia	401
BU España, Portugal y Andorra	306
<b>Total</b>	<b>311</b>

### RATIO DE EMISIONES: 8,55KG/NH

Unidad de Negocio**	Ratio emisiones *** (Kg CO <sub>2</sub> / HN*) 2013
BU América	16,28
BU Benelux, Reino Unido, Francia y África	15,97
BU Europa Central	5,89
BU Italia	10,69
BU España, Portugal y Andorra	4,72
<b>Total</b>	<b>8,55</b>

\* HN: habitación y noche

\*\* Los Resorts no se consideran en el Plan Estratégico por su singularidad.

\*\*\* Datos de consumo según los criterios de comparabilidad definidos en el nuevo Plan Estratégico (60% de los hoteles de la Compañía).

## COMPROMISO CON EL CAMBIO CLIMÁTICO. INICIATIVAS SOSTENIBLES DEL 5YP

- **Uso de energías renovables y reducción de la huella de carbono:** la Compañía cuenta con un total de **4.478,12 m<sup>2</sup> de placas solares**. El 100% de la energía eléctrica de los hoteles NH de España, Alemania e Italia proceden de fuentes renovables.
- **Eventos neutros:** la Compañía ofrece a sus clientes la posibilidad de organizar eventos en sus hoteles con cero impacto ambiental, contribuyendo a proyectos en favor del cambio climático en Kenia, Uganda y Brasil. Desde 2010 se ha compensado la huella de carbono de **286 eventos**.
- **Movilidad verde:** actualmente NH Hotel Group ofrece 82 puntos de recarga de vehículos eléctricos y alquiler de bicicletas en más de 50 hoteles, soluciones que ayudan a reducir la contaminación y contribuyen a una mejora en la salud de los ciudadanos.

La iniciativa de medio ambiente incluida dentro del nuevo Plan Estratégico de NH Hotel Group se desglosa en dos propuestas: Green Savings Project, que contempla medidas de eficiencia energética que aseguran eficiencia en consumo de agua; y **Green Hotel Project**, que engloba acciones que permiten seguir avanzando en la percepción que los clientes de los hoteles NH tienen de la sostenibilidad de la Compañía. Ambas iniciativas se sustentan en seis pilares:

- Diseño sostenible del hotel
- Reducción del impacto medioambiental en materiales y amenidades
- Nutrición, bienestar y sabor local
- Reducción de la huella de carbono
- Operaciones sostenibles en hoteles
- Apuesta por las energías verdes

## CÁLCULO DE LA HUELLA DE CARBONO

Para el cálculo de la huella de carbono, NH Hotel Group cuenta con un procedimiento interno basado en la metodología GHG Protocol para los alcances 1 y 2. En 2013, la Compañía ha participado en el grupo de trabajo responsable de elaborar la metodología Hotel Carbon Measurement Initiative (HCMI), en colaboración con la **International Tourism Partnership** y **World Travel & Tourism Partnership**.

Además, por cuarto año consecutivo, NH Hotel Group ha reportado al Carbon Disclosure Project (CDP), organización independiente sin ánimo de lucro que analiza el desempeño ambiental de las compañías.

### GREEN HOTELS

En 2013 se continuó trabajando en el plan específico para la implantación de un sistema de gestión ambiental y eficiencia energética en base a las normas **ISO 14001** e **ISO 50001** en las Unidades de Negocio de Italia, Centro Europa y España. NH Hotel Group cuenta con la acreditación global en gestión ambiental y eficiencia energética en base a estas normas. Los hoteles de Bélgica y Holanda cuentan con el reconocimiento **Green Key**.

Unidad de Negocio	Certificado	Total
BU Benelux, Reino Unido, Francia y África	Greenkey Gold	32
	Greenkey Silver	2
	Greenkey Bronze	1
BU Centro Europa	ISO 14001	18
	ISO 50001	1
BU España, Portugal y Andorra	Ökobusinessplan	5
	ISO 14001	3
BU Italia	ISO 50001	3
	ISO 14001	17
BU América	ISO 50001	1
	Hotel Hidrosustentable	1
<b>Total certificados</b>		<b>84</b>







## SOCIEDAD

**Our Communities** es la estrategia de Acción Social de NH Hotel Group, cuya principal motivación es **contribuir al desarrollo de las comunidades donde opera** mediante la colaboración con entidades sociales y la implicación de los empleados voluntarios. Bajo una estrategia global, se identifican en cada unidad de negocio las necesidades locales para adaptar las iniciativas solidarias al entorno y optimizar así los resultados y el impacto positivo.

### ALIANZAS “SEGUNDO HOGAR”

Con el objetivo de cubrir las necesidades de alojamiento y restauración de fundaciones y ONG amigas, en 2008 se crea la **Tarifa ONG**, a través de la cual se ofrecen descuentos de hasta el 30% sobre la mejor tarifa disponible a aquellas entidades evaluadas y aprobadas previamente por el Departamento de Responsabilidad Corporativa. Mediante acuerdos con hospitales y fundaciones en varios países se apoya a niños con enfermedades graves y a familias de recursos limitados cuando necesitan alojarse fuera de sus ciudades.

#### TÚ TAMBIÉN PUEDES UNIRTE. UNICEF (BU AMÉRICA - MÉXICO)

Durante 2013, los empleados de NH Hotel Group en México han aportado **6.298€** para las campañas a favor de la infancia que desarrolla UNICEF en ese país.

#### FUNDACIÓN MAKE A WISH INTERNATIONAL (GLOBAL)

Desde 2005, NH Hotel Group colabora con Make a Wish ofreciendo todas las facilidades para que niños con enfermedades graves puedan realizar su ilusión. Desde el comienzo de esta alianza y hasta 2013, se ha ayudado a cumplir **93 ilusiones**, con un total de **371 beneficiarios** directos y sus familias; contando siempre con el valioso apoyo de los empleados voluntarios.

#### FUNDACIÓN INFANTIL RONALD MCDONALD (BU BENELUX)

NH Hotel Group colabora proporcionándoles un hogar cuando las casas de la Fundación están completas, recibiendo el cariño y apoyo de los empleados. Algunos de los proveedores de la Compañía se han sumado a esta alianza solidaria, como Blijcolin y Douwe Egbert mediante la donación de productos textiles y café, respectivamente, para las casas de acogida de la Fundación.

#### FUNDACIÓN MENUDOS CORAZONES (BU ESPAÑA)

NH Hotel Group lleva 9 años colaborando con Menudos Corazones mediante la cesión de más de **1.000 pernoctaciones gratuitas anuales** en el hotel NH Alcalá de Madrid para los familiares de niños con cardiopatías. Desde el inicio del acuerdo se ha alojado a un total de 1.074 familias.

#### FUNDACIÓN JOSEP CARRERAS (BU ESPAÑA)

En 2013 se cumplen dos años del convenio firmado con la Fundación Josep Carreras y el Hospital Sant Joan de Déu de Barcelona contra la leucemia, mediante el cual se pone a disposición de pacientes y familiares una habitación durante todo el año en el **NH Porta de Barcelona** como apoyo al programa de Pisos de Acogida de la Fundación.

## HUÉSPED DE CORAZÓN CON UNICEF

En 2013 la Compañía da un paso más en su ya consolidada alianza con UNICEF y amplía su acuerdo de colaboración con la campaña “Huésped de Corazón” a los 13 hoteles de Argentina. Con este acuerdo los donativos de los clientes en los hoteles se destinan a campañas de ayuda a la infancia de aquellas comunidades en las que la Unidad de Negocio América tiene presencia: México, Argentina, Venezuela, Colombia, Haití, República Dominicana, Chile y Uruguay.



## PROGRAMAS DE EMPLEABILIDAD

Dentro de la estrategia de Acción Social, se desarrollan programas internacionales de formación, prácticas laborales y empleo para jóvenes en **riesgo de exclusión y discapacitados** en los hoteles de todas las unidades de negocio. Los participantes desarrollan competencias técnicas y personales gracias a la implicación directa de los empleados de los hoteles que, a través del acompañamiento y orientación, realizan una valiosa labor de voluntariado y coaching.

### YOUTH CAREER INITIATIVE (YCI) (BU AMÉRICA - MÉXICO)

NH Hotel Group es la única empresa española comprometida con esta iniciativa internacional junto a Intercontinental, Marriott y Starwood que cada año forma en el sector hotelero a más de 400 jóvenes en riesgo de exclusión en 53 hoteles de todo el mundo. En esta séptima promoción, la cuarta en la que participa NH Hotel Group, se han formado **12 jóvenes** durante 24 semanas en NH México City y el NH Santa Fe.



### CASALS DEL INFANTS (BU ESPAÑA - BARCELONA)

Se cumple el tercer año de colaboración de NH Hotel Group con esta fundación que fomenta iniciativas sociales destinadas a favorecer la integración de jóvenes en riesgo de exclusión social. En 2013, **diez alumnos** de los programas de Cualificación Profesional Inicial han realizado prácticas en los hoteles NH de Barcelona.

### ESHOB (BU ESPAÑA - BARCELONA)

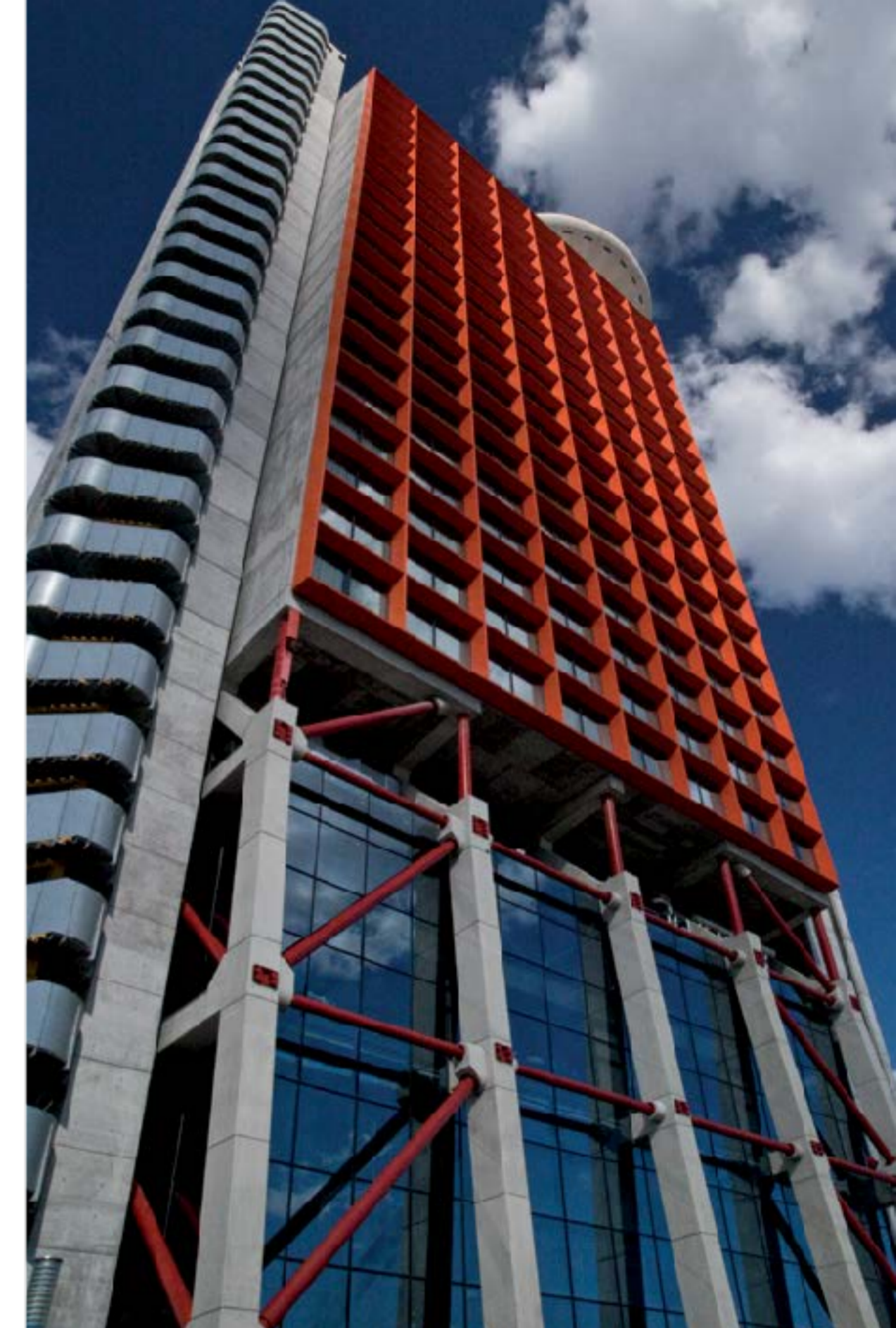
En 2013, el hotel NH Collection Tower colabora con la Escuela Superior de Hostelería de Barcelona (ESHOB) en la acogida de **cinco alumnos** en prácticas en el área de Restauración. Se trata de un curso formativo para jóvenes entre 16 y 19 años en riesgo de exclusión que se imparte íntegramente en las instalaciones del hotel.

### HOTEL DOWN HESPERIA FINISTERRE (BU ESPAÑA - A CORUÑA)

El hotel Hesperia Finisterre y la Asociación Síndrome de Down Coruña se unen para llevar a cabo el proyecto Down Hotel by Finisterre, un programa de prácticas para jóvenes con esta discapacidad que tiene como objetivo favorecer su integración social y laboral. El hotel firmó un convenio de prácticas mediante el cual **cinco jóvenes** recibieron formación en distintos departamentos del hotel.

### JINC (BU BENELUX - HOLANDA)

NH Hotel Group y JINC colaboran desde 2009 en la capacitación profesional de jóvenes de barrios desfavorecidos con el fin de acercarlos al mercado laboral. En 2013 se organizaron 12 visitas y workshops en 7 hoteles NH de Ámsterdam, Amersfoort y Utrecht, en las que participaron un total de **192 jóvenes**.



Youth Career Initiative (YCI)  
(BU América - México) ▼

▲ NH Collection Tower  
Barcelona, España







Hora del Planeta  
nhow Berlin - Berlín, Alemania ▼

▲ NH Collection Lancaster  
Buenos Aires, Argentina



## NH VOLUNTEERS!

Gracias al compromiso que los empleados han demostrado con estos proyectos de voluntariado, NH *volunteers!* se consolida como una apuesta importante en el nuevo Plan Estratégico de la Compañía.

### CAMPAÑAS DE SENSIBILIZACIÓN

Engloban aquellas acciones de voluntariado solidario en las que los empleados no aportan, necesariamente, sus habilidades profesionales al servicio de los proyectos y campañas de sensibilización y concienciación.

#### Campaña “Navidad para todos” 2013 (Global)

En 2013 la Compañía propuso a todos los empleados colaborar a través de Cruz Roja Internacional con los colectivos más desfavorecidos, identificando las necesidades más críticas de cada país. Además, a través de su felicitación de Año Nuevo, NH Hotel Group dio a los clientes la oportunidad de compartir sus deseos y participar con clicks solidarios (1 click = €1), recaudando un total de 25.000€ destinados a la reconstrucción de las zonas más afectadas por el tifón de Filipinas.

#### Hora del Planeta 2013 (Global)

NH Hotel Group se une por quinto año consecutivo a esta **iniciativa global de WWF**. La Compañía apagó la iluminación de las fachadas de 299 de sus hoteles a lo largo de todo el mundo. Además, los empleados organizaron numerosas actividades para involucrar también a los clientes en la mayor campaña contra el cambio climático: cenas a la luz de las velas, talleres medioambientales para niños, etc.

#### Día mundial contra el cáncer de mama (BU España)

NH Hotel Group organizó diferentes actividades de sensibilización para los empleados de los hoteles en España. Además del lacito rosa que lució el personal de recepción y restaurante, se organizaron charlas de sensibilización para clientes y empleados sobre el cáncer de mama y su prevención.

#### Semana de sensibilización contra la violencia de género (BU España)

En 2012 NH Hotel Group firmó un compromiso con el Ministerio de Sanidad y Servicios Sociales e Igualdad para apoyar a las mujeres víctimas de violencia de género. Desde entonces, la Compañía participa en programas de formación para este colectivo, de la mano de Cruz Roja; además de realizar campañas de sensibilización interna con sus empleados.

## NAVIDAD PARA TODOS EN CIFRAS

*Hoteles y Oficinas* **125**

*Empleados Voluntarios* **433**

*Fundaciones beneficiarias* **29**

*Alimentos (kilos)* **1.283**

*Ropa/Menaje (kilos)* **3.904**

*Juguetes* **1.409**

*Total donaciones* **33.720€**



## VOLUNTARIADO COACHING

Incluye aquellas acciones en las que los empleados en su horario laboral, dentro o fuera de su puesto de trabajo, ponen sus aptitudes y conocimientos al servicio de programas de formación y prácticas para colectivos vulnerables en los que NH Hotel Group participa.

### **Track The Talent (BU Benelux - Ámsterdam)**

Fundación que busca mejorar la empleabilidad de jóvenes con un perfil de educación bajo mediante una formación adecuada y programas de orientación laboral. Empleados voluntarios de NH Hotel Group en Ámsterdam participan dos veces al año desde 2009 en los talleres de cocina y restaurante impartidos en los propios hoteles, compartiendo sus conocimientos a grupos de jóvenes con el fin de ayudarles en futuro formativo y laboral.

### **Give And Gain (BU España – Madrid y Valencia y BU Benelux- Londres)**

NH Hotel Group participa, por tercer año consecutivo, en la III Semana Internacional de Voluntariado Corporativo Give & Gain, iniciativa de referencia en Europa que actualmente se desarrolla en 16 países. Los empleados voluntarios de NH Hotel Group han participado como coaches compartiendo su experiencia y conocimiento con el objetivo de despertar la inquietud profesional de personas en riesgo de exclusión.

### **Proyecto Coach (Fundación EXIT - BU España)**

NH Hotel Group participa por segundo año en este proyecto en Madrid, Barcelona, Zaragoza y Palma de Mallorca. Esta iniciativa busca mejorar la empleabilidad de jóvenes en riesgo de exclusión social y laboral a través del coaching y el mentoring.

## VOLUNTARIADO PARA EL DESARROLLO

Programas de voluntariado en los que los empleados voluntarios transmiten su conocimiento a comunidades desfavorecidas con el fin de impulsar el desarrollo económico y social mediante la creación de empleo, la generación de actividades económicas sostenibles y la contribución a erradicar la pobreza en vías de desarrollo.

### **Hotel Escuela Agoro Lodge. Etiopía (Corporativo)**

NH Hotel Group, Manos Unidas y AECID desarrollan este proyecto desde 2010 para fomentar el desarrollo económico y social de la región de Tigray. Además del asesoramiento previo y de la colaboración de dos voluntarios que se trasladaron allí, han participado en remoto otros voluntarios de diferentes áreas. A principios del año 2013 se inauguró de manera oficial el Agoro Lodge, posicionándose como una opción de Turismo Solidario y Sostenible.



NH Jolly Madison Tower  
Nueva York, Estados Unidos ▼

▲ Track The Talent  
(BU Benelux - Ámsterdam)





#### ALIANZAS “SEGUNDO HOGAR” EN CIFRAS

	2012	2013
Número de acuerdos con ONGs	196	247
Número de habitaciones donadas/año	9.328	2.126
Total hoteles involucrados	143	275

#### PROGRAMAS DE EMPLEABILIDAD EN CIFRAS

	2012	2013
Número de alumnos formados	441	465
Número de contratos	38	38
Acuerdos con ONGs e Instituciones	39	39

#### NH VOLUNTEERS! EN CIFRAS

	2012	2013
Número de voluntarios	894	1.082
Número de iniciativas	57	74

#### RESPUESTA A EMERGENCIAS

NH Hotel Group cuenta con un protocolo de respuesta para emergencias aplicable en todos los hoteles de la Compañía.

##### SAMUR SOCIAL (BU ESPAÑA, MADRID)

Acuerdo de alojamiento para emergencias extremas con el Samur Social. Desde el inicio del acuerdo en 2009, han sido derivadas a hoteles de la Compañía 500 personas.

##### INUNDACIÓN ALEMANIA (BU CENTRO EUROPA)

En junio de 2013 la ciudad alemana de Passau sufrió una devastadora inundación a causa del desbordamiento de tres ríos. El hotel NH Parkhotel Deggendorf, a 60 kilómetros de la ciudad afectada, activó inmediatamente el protocolo de respuesta de emergencias. El hotel ofreció alojamiento y alimentos a familias víctimas de estas inundaciones, además de ofrecer sus instalaciones para los equipos de rescate.

##### ACCIDENTE FERROVIARIO GALICIA (BU ESPAÑA)

Con motivo del trágico accidente ferroviario ocurrido en verano de 2013 en la ciudad de Santiago de Compostela, NH Hotel Group canalizó su apoyo a través de Cruz Roja Española. La Compañía alojó en sus hoteles de la ciudad a familiares de víctimas y a miembros de los equipos de rescate y de apoyo psicológico.

##### INUNDACIONES EN MÉXICO Y ARGENTINA (BU AMÉRICA)

Los hoteles NH Aeropuerto T2 México y NH Collection Guadalajara, organizaron entre los empleados una recogida de alimentos que entregaron a las familias afectadas por la catástrofe. Asimismo, los empleados del hotel NH Panorama en Córdoba (Argentina) organizaron una colecta en favor de las personas afectadas por las intensas lluvias en Argentina.

##### PLAN DE EMERGENCIAS AIR FRANCE-KLM (GLOBAL)

NH Hotel Group ha firmado un acuerdo con la compañía AIR FRANCE-KLM (perteneciente a la alianza SKYTEAM) para convertirse en la Compañía hotelera preferente en su Plan de Emergencias. Con este acuerdo, el Grupo se compromete a ofrecerles total disponibilidad en caso de emergencia para alojar en sus hoteles a supervivientes, familiares y equipo técnico y personal de apoyo de SKYTEAM.







# PREMIOS Y RECONOCIMIENTOS

## NH HOTEL GROUP

- Reconocimiento **Conde Nast Traveller** a los hoteles más “bike-friendly” del mundo.
- **Premio Oracle** en Relaciones de Negocio a NH Hotel Group.
- Premio otorgado por **Agenttravel** a la mejor cadena hotelera en relación calidad precio, mejores hoteles urbanos y de negocio en España y mejor cadena para negocios en el extranjero.
- Premio mejor cadena hotelera 2012 en **BizTravel Awards** (Italia).
- **Premio Innovación de Expansión & Empleo** al departamento de Recursos Humanos de España.
- **Premio Fundación Dintel** 2013 al departamento E-Commerce por el mejor proyecto de movilidad.



NH Grand Hotel Krasnapolsky - Ámsterdam, Holanda

## HOTELES

- 192 hoteles de NH Hotel Group han recibido el **Certificado de Excelencia TripAdvisor**, convirtiéndose así en los hoteles de referencia de los usuarios de esta prestigiosa web. Además, 7 hoteles han recibido el galardón **Travellers Choice Award 2014** en relación a su actividad en 2013.
- “Mejor cadena hotelera de Holanda 2014” en los **Zoover Awards** 2014 gracias a la alta puntuación obtenida por hospitalidad (9,1 puntos), limpieza (8,98), la calidad de la restauración (8,87), servicios (8,76) y habitaciones (8,76).
- El hotel NH Almenara seleccionado el “Mejor destino golf” en la **United Arab Fair 2013**.
- “Mejor resort en España” al hotel NH Almenara en la categoría nacional de los **Premios Condé Nast Traveler** 2013.
- **Premio Green Star Diamond** 2013 de la American Academy of Hospitality Sciences al hotel NH Almenara.
- **Sello de oro Bodas.net** a los hoteles NH Palacio de Castellanos, NH Parque Avenidas y NH Collection Príncipe de la Paz.
- El hotel NH Collection Guadalajara reconocido con “4 Diamantes” por la **American Automobile Association (AAA)**.
- **Premio Inspira** 2013 en la categoría ‘Spot y Audiovisuales’ al spot “Bienvenido al Mundo NH” creado para promocionar el hotel NH Palacio del Duero.
- “**Distintivo M Especializado**”, otorgado por la institución gubernamental que rige el sector turismo en México, al hotel NH Centro Histórico.
- **Premio RCI Gold Crown Resort** al Hotel Now Larimar Punta Cana por sus servicios de alta calidad.
- Reconocimiento al “Hotel más popular de República Dominicana” de **Holiday Check.com** al hotel Secrets Royal Beach.
- **Premio Quality Assurance Award** al hotel Secrets Royal Beach, por su calidad y servicio al cliente. Este premio reconoce a los hoteles destacados en la región de los EE.UU., México, el Caribe y Europa.
- **Mejor Empresa de Valencia** 2013 al hotel Hesperia World Trade Center por el valor añadido que el hotel y su centro de convenciones suman a la ciudad de Valencia (Venezuela).
- **Galardón Orden al Mérito Ejecutivo** al hotel Hesperia World Trade Center por su iniciativa, creatividad y colaboración al progreso de Carabobo y Venezuela.
- **Premio NTBO Mark** por la Industria Organizadora de bodas de Holanda al hotel NH Marquette.
- **Premio Ketelbinkie Rotterdam** al NH Atlanta por su innovación y énfasis al carácter positivo de la ciudad de Rotterdam.



---

## GASTRONOMÍA

- El Restaurante Vermeer (NH Barbizon Palace, Ámsterdam), con 1 estrella Michelin, elegido el 25º mejor restaurante del país por la **revista Lekker**; además se le ha otorgado con 17 puntos (sobre 20) en la prestigiosa guía gastronómica **Gault&Millau**.
- Premio de la Asociación de Periodistas de Navarra a **Enrique Martínez García** chef ejecutivo de NH Hotel Group.
- Premio al mejor Maitre en los II Premios Club de Gourmets a **Abel Valverde** (Restaurante Santceloni).
- Premio al Mejor Sumiller en Premios Empresariales de Mercados del Vino y la Distribución a **María José Huertas** (Restaurante de La Terraza del Casino).
- Tercera mejor tapa en la **Feria de la Tapa de Zamora** al NH Palacio del Duero.

## MEDIO AMBIENTE

- **Medalla de Oro del Proyecto Icarus por GBTA** (Global Business Travel Association). NH Hotel Group se convierte en la primera hotelera en obtener este reconocimiento a nivel global gracias a su inversión constante en materia de innovación sostenible y a su trabajo desde un punto de vista ambiental, social y económico.
- **Green Supplier Award** por su excelencia medioambiental e innovación en sostenibilidad otorgado por IMEX y GMIC (Green Meeting Industry Council) para reconocer las políticas sostenibles llevadas a cabo por grandes empresas en el área de MICE (Meeting, Incentive, Congress and Exhibition). La categoría concedida en estos galardones a NH Hotel Group ha sido la Gold, la más prestigiosa con la que se puede premiar a una compañía.
- **Premios Capital 2013:** Mejor empresa Medioambientalmente Responsable.
- **II Premios Internacionales** “Un compromiso real con la sostenibilidad” de **ISTur** (Instituto de la Sostenibilidad Turística) al compromiso medioambiental y social.
- **Reconocimiento ECO Services Dominicana** de la Asociación Ecoturismo Responsable, por fomentar el turismo responsable.

## EMPLEADOS

- **Top Employer Alemania 2014** por Top Employers Institute a la excelencia en su estrategia de Recursos Humanos y el compromiso con el desarrollo profesional de sus empleados con programas propios como JUMP, PDI y Commercial School.
- Alta puntuación en las categorías “Open Company” y “Top Company” en **Kunuku**, plataforma de evaluación laboral de Alemania.
- **Estatuto der Vielfalt**, iniciativa que premia el fomento de la diversidad en la Compañía y que cuenta con el apoyo del gobierno alemán, siendo su canciller Angela Merkel su patrocinadora.
- Segundo lugar en el **Ranking Top Companies Centroamérica 2012**, lugar en el que todos quieren trabajar, a los hoteles de Punta Cana.

## SOCIEDAD

- **XIV Worldwide Hospitality Awards**, París. Finalistas en la categoría “Mejor Iniciativa en Responsabilidad Corporativa” con el Programa de Acción Social SPRINT\*.
  - \* En 2012 se lanzó la primera edición de este programa que surge de la necesidad de cubrir puestos de personal base y cualificado en la BU Europa Central de NH Hotel Group. La Compañía proporcionó un contrato laboral de un año a 5 jóvenes seleccionados y formados en hostelería por la **Fundación Tomillo**, con la financiación de la **Fundación Barclays**. Empleados voluntarios de NH Hotel Group participaron como sus mentores en los hoteles de destino.
- Reconocimiento de la **Fundación FORGE** al NH Columbia por la Fundación FORGE por sus proyectos de formación a los jóvenes de la Institución.
- Reconocimiento UC-MUN Internacional por la **Asociación Universitarios de la ONU**, al hotel Hesperia World Trade Center, por su colaboración en eventos de intercambios internacionales.



# INDICADORES DE RESPONSABILIDAD CORPORATIVA

PERFIL	2012	2013
Cartera de Hoteles (número)	391	379
Número de habitaciones	58.853	58.195
Beneficio neto	- 292,1 M€	39,8 M€
Incremento EBITDA	-28,0%	2,9%
GRUPOS DE INTERÉS	2012	2013
ACCIONISTAS		
Entidades que realizan análisis de NH en el año	20	20
Consultas atendidas de accionistas e inversores	624	932
Reuniones One-to-One de accionistas e inversores	49	480
Informes de seguimiento de los analistas	122	140
EMPLEADOS		
Plantilla media (nº de Empleados)	18.817	18.889
Contratos indefinidos	56%	55,9%
Rotación media	3,6%	3,54%
% Inmigrantes	15,3%	14,6%
% Mujeres en plantilla	49,1%	48,4%
% Mujeres directivas	48,5%	48,0%
Menores de 25 años	15,9%	15,9%
Entre 25 y 40 años *	48,6%	49,4%
Mayores de 40 años **	35,5%	34,7%
Nº de Nacionalidades	141	141
Horas de formación impartidas NHU	162.131	138.602
Inversión en Formación	1.100.000 €	907.796 €
% Evaluaciones de desempeño realizadas (respecto a FTEs fijos)	94%	90%
CLIENTES		
Hoteles evaluados "Mystery Guest"	367	465
Nº Valoraciones (Encuestas NH + páginas externas)	229.809	302.918
Nº de Encuestas de Satisfacción a Clientes	89.985	135.471
Comunicaciones gestionadas por el departamento de Atención al Cliente	13.705	25.270

GRUPOS DE INTERÉS	2012	2013
PROVEEDORES		
Volumen de proveedores gestionados	21.892	22.379
Nº de Proveedores firmantes Código Ético	1.218	1.391
Volumen de compra anual (gasto + inversión)	403,4 M€	408,4 M€
% Facturación proveedores firmantes Código Ético	10,8%	-
Volumen de facturación proveedores firmantes Código Ético	-	46,8 M€
Porcentaje de negociaciones electrónicas ***	-	31,81%
Integrantes del Club NH Sostenible	40	40
ACCIÓN SOCIAL		
Nº proyectos sociales	más de 700	más de 800
Recursos totales destinados a la Comunidad	864.540 €	896.601 €
Recursos obtenidos de € solidarios (Tarifa Empleado y Bono Amigo)	321.869 €	308.781 €
Entidades beneficiarias	más de 230	más de 260
Nº de Voluntarios NH	907	1.082
Promoción cultural	64.020 €	13.800 €
MEDIO AMBIENTE		
Hoteles urbanos		
Emisiones de CO <sub>2</sub> (Kg)	123.991.245	91.096.801
Emisiones de CO <sub>2</sub> (kg. por habitación/noche)	12,02	8,58
Consumo de energía (kWh)	562.554.110	564.896.879
Consumo de energía (kWh. por habitación/noche)	52,42	51,06
Consumo de agua (m <sup>3</sup> )	3.225.880	3.280.138
Consumo de agua (m <sup>3</sup> por habitación/noche)	0,301	0,298
Paneles solares (m <sup>2</sup> )	4.701,72	4.478,12
Potencia Instalada de Energía Solar (kW./año)	4.104.753	-

\* Dato de 2012 correspondiente a criterio "Entre 25 y 45 años"

\*\* Dato de 2012 correspondiente a criterio "Mayores de 45"

\*\*\* Nuevo indicador incluido en 2013

Cada año se recalculan los indicadores de medio ambiente del ejercicio anterior en función de la nueva comparabilidad, garantizando así que los indicadores se comparan siempre en base al mismo alcance. Por ello, en el presente Informe 2013 algunos datos de 2012 varían respecto a publicados en el Informe 2012.







Santa Engracia, 120  
28003 - Madrid  
T: +34 91 451 97 18  
nh-hotels.com

 MIXTO  
Papel procedente de  
fuentes responsables  
FSC® C019520

# nh | HOTEL GROUP

---

**nh**  
HOTELS

  
NH COLLECTION

*nhow*

**Hesperia**  
RESORTS

