

# INFORME ANUAL 2010

## MEMORIA DE RESPONSABILIDAD CORPORATIVA

---



# ÍNDICE

<b>Nuestra presencia en el mundo</b> .....	3
<b>Carta del Presidente de NH Hoteles</b> .....	4
<b>Nuestro enfoque</b> .....	5
<b>Desempeño Económico</b>	
Quiénes somos .....	12
Accionistas .....	19
Clientes .....	21
Proveedores .....	28
<b>Desempeño Medioambiental</b>	
Sistema de gestión .....	33
Avances del Plan Estratégico Medioambiental .....	33
<b>Desempeño Social</b>	
Empleados .....	43
Sociedad .....	52
<b>Nuestros progresos en Responsabilidad Corporativa</b>	
Compromisos y Retos .....	56
Nuestros indicadores de Responsabilidad Corporativa .....	58
Informe de Verificación .....	59
Sobre este Informe .....	61
Indicadores GRI .....	62
Declaración GRI .....	74

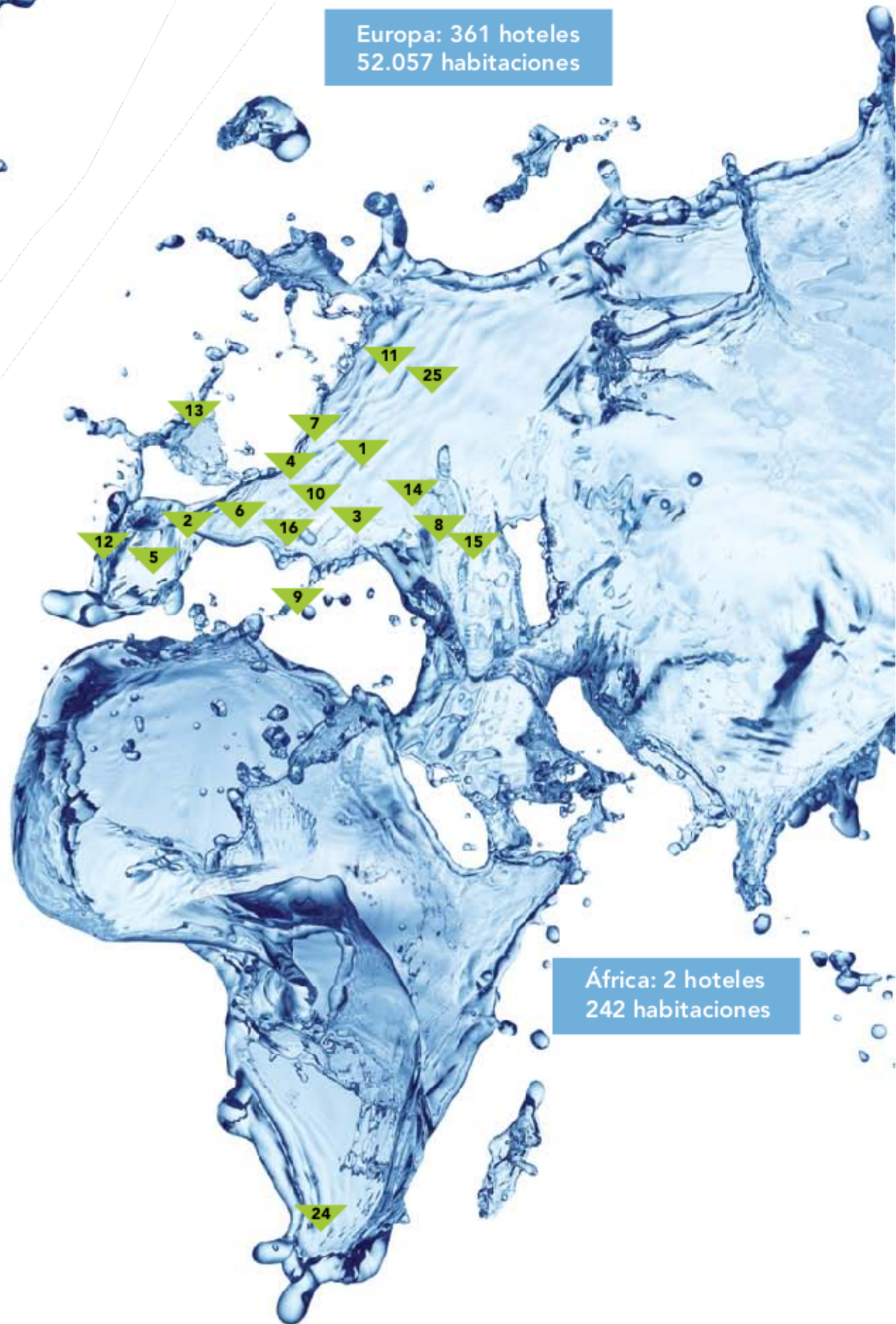
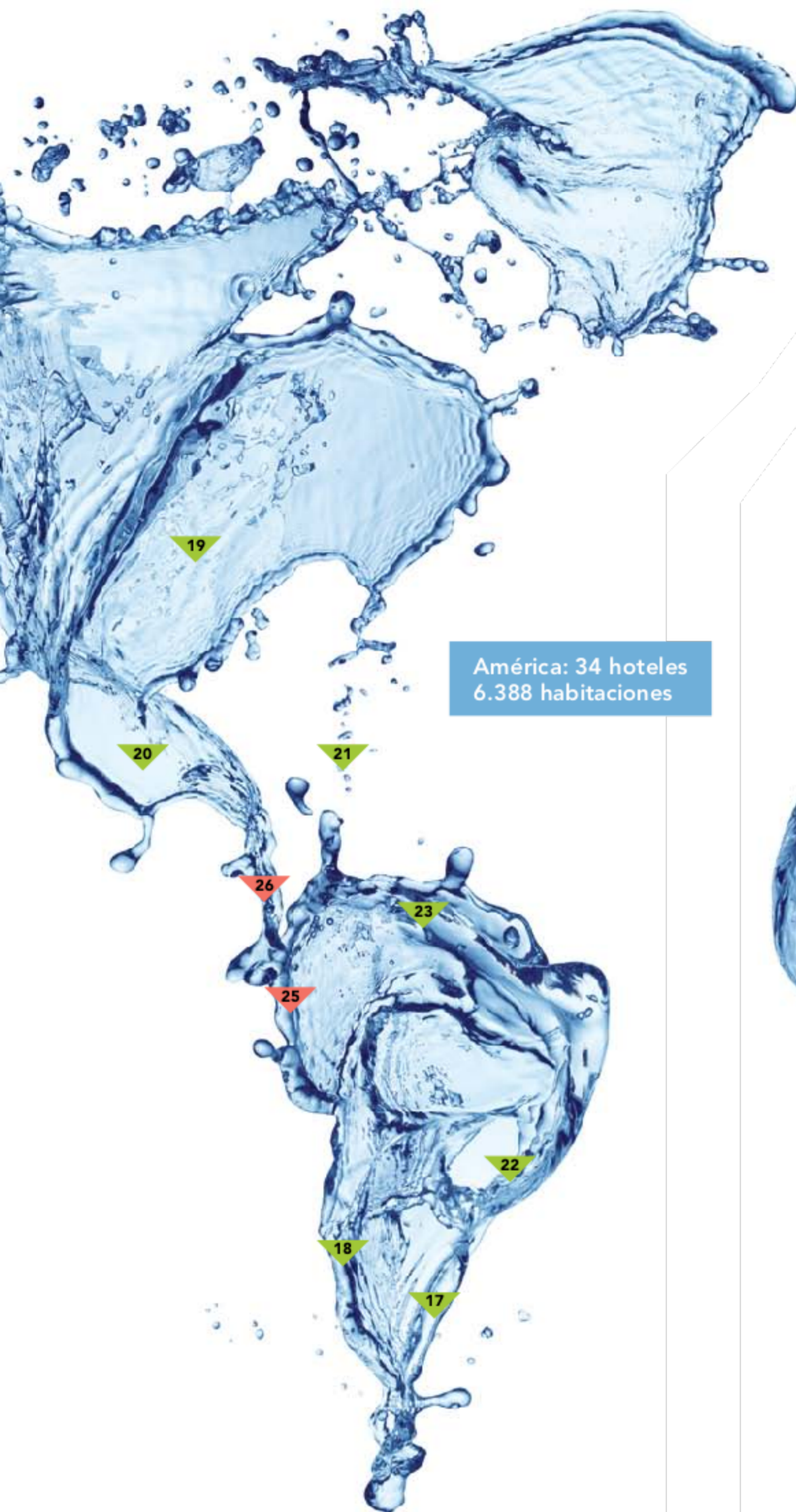
Esta es la quinta Memoria de Responsabilidad Corporativa de NH Hoteles con el reporte del desempeño económico, medioambiental y social correspondiente al ejercicio 2010. Este informe ha sido elaborado de acuerdo a las directrices marcadas por la Guía G3 del Global Reporting Initiative, siendo calificado como **A+** y contando con la confirmación de este nivel de aplicación por el mismo GRI. La Memoria también ha sido sujeta a una revisión independiente por parte de KPMG en relación a la fiabilidad de la información reportada y el seguimiento de la normativa de reporte. La tabla de indicadores reportados y nuestra cumplimentación está disponible en la Página 62 de este Informe.

 [www.nh-hotels.com](http://www.nh-hotels.com)

Por favor, envíenos sus comentarios y opinión sobre esta Memoria por e-mail a [corporateresponsibility@nh-hotels.com](mailto:corporateresponsibility@nh-hotels.com)  
o a través del formulario publicado en nuestra [web http://www.suopinioncuenta.es/formulario.html](http://www.suopinioncuenta.es/formulario.html)

# Nuestra presencia en el mundo

**NH Hoteles en 2010:** 397 hoteles en 24 países  
58.687 habitaciones  
18.294 empleados  
18 millones de clientes



▲ Hoteles operativos  
▼ Proyectos nuevos mercados

- |             |                |                     |                          |              |
|-------------|----------------|---------------------|--------------------------|--------------|
| 1. Alemania | 7. Holanda     | 13. Reino Unido     | 19. Estados Unidos       | 25. Colombia |
| 2. Andorra  | 8. Hungría     | 14. República Checa | 20. México               | 26. Panamá   |
| 3. Austria  | 9. Italia      | 15. Rumanía         | 21. República Dominicana |              |
| 4. Bélgica  | 10. Luxemburgo | 16. Suiza           | 22. Uruguay              |              |
| 5. España   | 11. Polonia    | 17. Argentina       | 23. Venezuela            |              |
| 6. Francia  | 12. Portugal   | 18. Chile           | 24. Sudáfrica            |              |



*En 2010 hemos avanzado en nuestra meta de posicionarnos como empresa responsable de referencia en nuestro sector gracias al continuo trabajo en innovación sostenible.*



Mariano Pérez Claver, Presidente de NH Hoteles

# CARTA DEL PRESIDENTE DE NH HOTELES

El ejercicio 2010 ha sido un año de sustancial mejoría en la cuenta de resultados de NH Hoteles tras un 2009 marcado por la incertidumbre económica y el fuerte recorte en la ocupación y los precios.

Las razones de estas mejoras se encuentran fundamentalmente en el aumento de la ocupación y los precios en todos los mercados donde la Compañía opera, lo que ha repercutido en un aumento de las ventas que se consolidan a cierre de año. Asimismo, también influye el mantenimiento de los programas de control y contención de costes, la reordenación del negocio, y la reducción de su endeudamiento financiero a lo largo de todo el año. Como contrapartida, la cadena ha tenido que redefinir su expansión y llevar a cabo un plan de desinversión de activos no estratégicos.

Con todo ello, los ingresos en 2010 alcanzaron los 1.334 millones de euros, un 9,6% más que el año anterior, y el resultado de explotación, que muestra la evolución operativa de NH Hoteles, reflejó la recuperación del mercado y un destacable aumento de la productividad. La Compañía generó un EBITDA de 147,8 millones de euros, más del doble que en 2009, mientras que las pérdidas netas del Grupo se redujeron un 57,5%.

Esto nos permite posicionarnos de forma más sólida frente a los significativos desafíos a los que nos enfrentamos para gestionar el negocio de forma sostenible. Los retos que propone el contexto sólo pueden ser superados con propuestas innovadoras a partir de un enfoque responsable en todos los niveles de operación y un servicio de calidad adaptado a los nuevos requerimientos y necesidades. Sin duda, el mercado turístico está cambiando, tanto por la demanda como por los tipos de oferta, los canales y la pérdida de rentabilidad, todo lo que nos obliga a revisar los modelos de negocio.

En 2010 hemos avanzado en nuestra meta de posicionarnos como empresa responsable de referencia en nuestro sector gracias al continuo trabajo en innovación sostenible.

Contamos con unos excelentes equipos humanos, que poseen un elevado sentimiento de pertenencia y unos perfiles actitudinales y de competencias realmente envidiables, lo que constituye, sin lugar a dudas, un activo inmejorable para cualquier organización empresarial responsable y en constante búsqueda de la excelencia. En nuestro desempeño social estamos haciendo grandes esfuerzos para conocer el sentir de nuestra gente, gestionar la diversidad, realizar formación continua, detectar y apoyar el talento... como elementos importantes para crecer juntos.

Hemos conseguido alcanzar gran parte de los objetivos del plan estratégico medioambiental con dos años de anticipación. Dentro de

dicho plan, los programas de eficiencia energética implementados así como la formación a empleados han permitido lograr una importante reducción de consumos que se traduce en significativos ahorros para la Compañía. La reducción del consumo de energía ha proporcionado entre 2008 y 2010 un ahorro económico de alrededor de 12 millones de euros y el menor consumo de agua ahorros entorno a 1,8 millones de euros.

El fenómeno de la Web 2.0 y las redes sociales es una realidad que la Compañía incorpora a su modelo de negocio con novedosas aplicaciones que facilitan nuevas alternativas a los clientes. En 2010 el esfuerzo por impulsar la venta directa a través de la Web generó un incremento de ventas online del 47,28%.

La centralización de reservas implementada ha permitido gestionar el doble de clientes respecto al año anterior, con más de 4.200 interacciones con clientes en 2010. Esto supone un incremento del 51% respecto a 2009, logrando un mayor número de contactos y de una forma más personalizada.

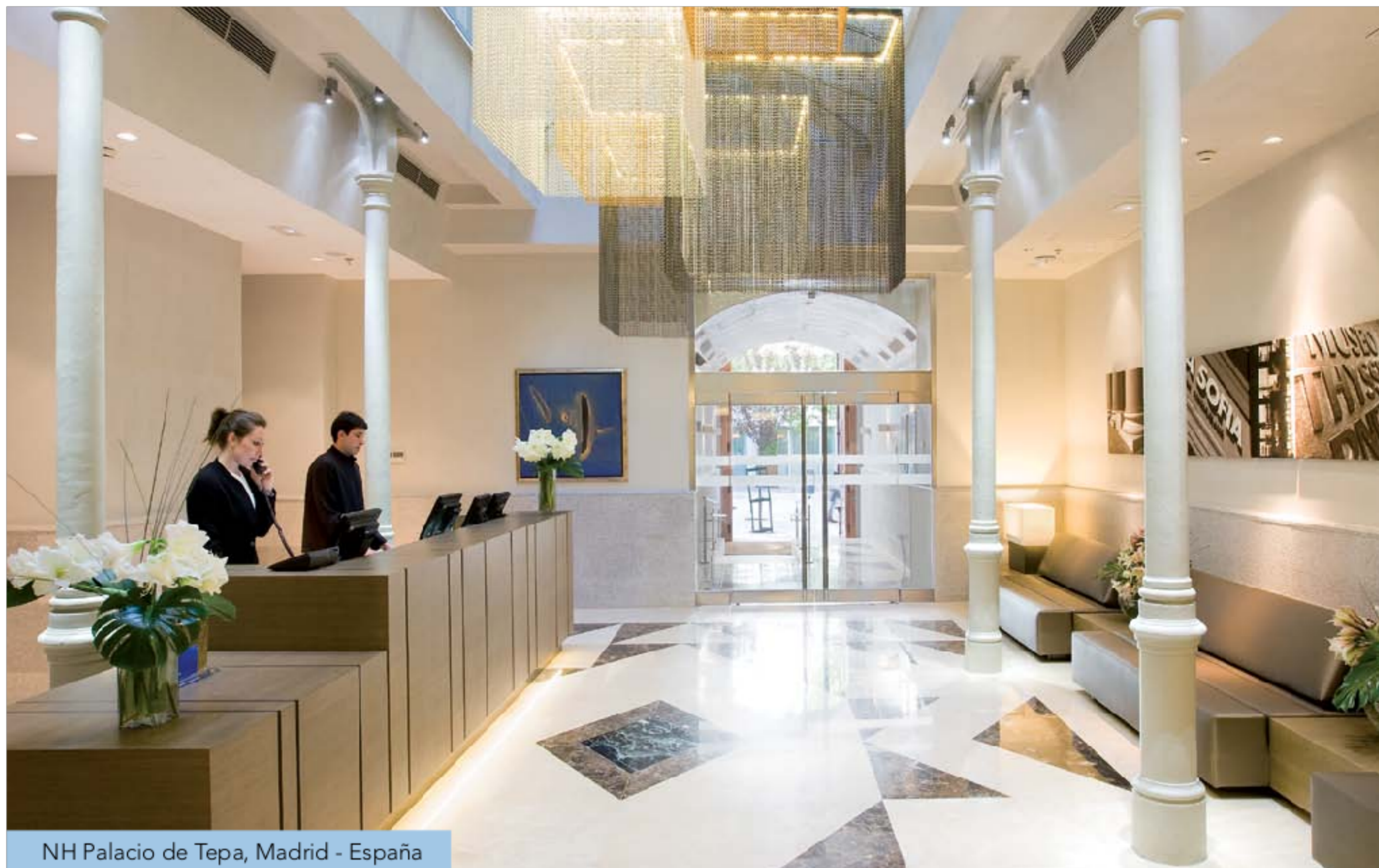
En línea con nuestra búsqueda de la innovación responsable, la Compañía genera acuerdos especiales de colaboración con los proveedores más sostenibles a través del Club NH Sostenible, iniciativa pionera en el sector turístico. El trabajo conjunto con los proveedores, además de ayudar en la mejora de sus productos desde una perspectiva de sostenibilidad, ha contribuido a la mejora en los resultados medioambientales de la cadena.

La paulatina recuperación de la actividad hotelera durante 2010 ha propiciado un crecimiento del empleo generado por NH Hoteles. Esto impacta de forma positiva en los diferentes países en los que operamos a la vez que nos permite garantizar la mejor calidad de servicio.

El desafío a futuro es avanzar en el desarrollo de nuestro negocio de forma sostenible para adaptarnos de forma eficiente a las nuevas demandas y aumentar nuestros niveles de rentabilidad. Tenemos el firme convencimiento que el camino para ser líderes en sostenibilidad allí donde operamos es la innovación y rendición de cuentas, como hacemos en este Informe.

Mariano Pérez Claver  
Presidente de NH Hoteles

Marzo, 2011



NH Palacio de Tropa, Madrid - España

# NUESTRO ENFOQUE

En NH Hoteles tenemos un claro compromiso con el desarrollo sostenible alineado con el negocio y la generación de valor en términos económicos, sociales y medioambientales. En ese sentido, el enfoque de la Responsabilidad Corporativa, como sinónimo de sostenibilidad, está integrado en nuestra operativa y forma de hacer.

En línea con la visión, misión y valores de la Compañía, nuestra estrategia es consolidar una cultura de responsabilidad en todos los niveles que nos permita ofrecer servicios sostenibles y excelentes. Para ello, la relación y el compromiso con nuestros grupos de interés es clave, impulsando su implicación con la sostenibilidad del negocio y la integración de los temas relevantes que requieren atención y respuestas adecuadas de nuestra parte.

Todo ello con la aspiración de **liderar el sector en materia de sostenibilidad**, y, como empresa responsable, compartir con otros nuestra experiencia y buenas prácticas.

En 2010 continuamos logrando resultados positivos en los proyectos e iniciativas llevadas a cabo en el marco de nuestro enfoque en sostenibilidad. El constante esfuerzo de NH Hoteles por cumplir con sus objetivos, la eficiencia en la gestión ambiental y el compromiso de los empleados así como la innovación en el servicio a los clientes y la alianza con los proveedores han permitido, además del ahorro de costes, lograr un incremento de ingresos que acompaña a la paulatina recuperación del sector.

- ▼ **VISIÓN**  
Recompensar el tiempo que nos dedican nuestros clientes, mejorando su experiencia y contribuyendo a un mundo más sostenible.
- ▼ **MISIÓN**  
Ofrecer servicios de hostelería sostenibles, consistentes y eficientes para nuestros clientes, accionistas, socios, empleados y para la sociedad en general. Aspiramos a liderar el sector turismo en desarrollo sostenible y servir de inspiración para otros.
- ▼ **VALORES**
  - ▼ **Orientación a las personas**
  - ▼ **Innovación**
  - ▼ **Responsabilidad medioambiental**
  - ▼ **Sentido del negocio**

## SISTEMA DE GESTIÓN DE LA RESPONSABILIDAD

A finales de 2010, NH Hoteles aprobó el nuevo **Plan Director de Responsabilidad Corporativa 2011 - 2013** que da continuidad al anterior y cuyo principal objetivo es dotar de globalidad y transversalidad a todas las acciones e iniciativas desarrolladas en esta materia. Estos Planes son consensuados por los integrantes del Comité de Sostenibilidad/Responsabilidad Corporativa y están sujetos a aprobación por el Comité de Dirección de NH Hoteles.

Como un proceso de evolución, el anterior Plan Director de Responsabilidad Corporativa 2007-2009 profundizaba en el compromiso sostenible y su integración en el modelo de negocio de NH Hoteles, y el nuevo Plan Director 2011-2013, diseñado en 2010, se basa en la madurez de la gestión responsable y busca consolidar la cultura de responsabilidad, la comunicación y el diálogo con todos los grupos de interés.

### Hitos de la gestión de la Responsabilidad Corporativa hasta 2010

- ▼ Puesta en marcha y consecución del **Plan Director de RC 2007-2009** con integración del mapa de prioridades de las iniciativas por grupos de interés.
- ▼ Publicación de la **Memoria de Responsabilidad Corporativa** con periodicidad anual del reporte del desempeño económico, social y medioambiental y su evolución para informar a los distintos grupos de interés.
- ▼ Diseño del **Sistema de Gestión de Responsabilidad Corporativa** e integración de indicadores en la Dirección por Objetivos (DPO) de los directivos.
- ▼ Creación de una **Cultura de Sostenibilidad y Responsabilidad** en la Compañía que ha permitido incrementar el orgullo de pertenencia de los empleados.
- ▼ **Lanzamiento de proyectos de éxito** como el Plan Estratégico Medioambiental, Club NH Sostenible, Plan de Igualdad, iniciativas como Ecomeeting, entre otros.
- ▼ Invitación a participar en foros especializados en sostenibilidad como el **World Travel & Tourism Council** o el **International Tourism Partnership**, y a exponer buenas prácticas en jornadas y seminarios a nivel nacional e internacional.
- ▼ Reconocimiento de Justmeans, ranking de las 1.000 empresas **líderes en gestión de la Responsabilidad Corporativa y Sostenibilidad a nivel mundial** y en los sectores más relevantes de actividad. NH Hoteles se situó en la **posición 524** siendo ocupando la 3ª posición del sector Turismo y siendo la única **cadena hotelera española** del sector en este ranking.
- ▼ Mejora sustancial de la **reputación** de la marca en diferentes monitores (Reputation Institute y MERCO 2010).

### Líneas Estratégicas del nuevo Plan Director 2011-2013

- ▼ Dotar de **globalidad y transversalidad** a todas las acciones en materia de Responsabilidad Corporativa.
- ▼ Potenciar la **Acción Social** con carácter global que desarrolle la marca NH Hoteles como "Innovador Social".
- ▼ Apuesta por el **Voluntariado Corporativo** como vehículo de acción social y reputación interna.
- ▼ **Innovación sostenible** como palanca de diferenciación de marca y fortalecimiento de la reputación.
- ▼ Reforzar la **comunicación NH responsable y sostenible** como una apuesta por la comunicación global con empleados, clientes y Sociedad en general.



## EL COMPROMISO CON NUESTROS GRUPOS DE INTERÉS

Parte fundamental de la gestión sostenible y responsable de NH Hoteles es evolucionar en el diálogo con nuestros grupos de interés, es decir todos aquellos públicos con los que nos relacionamos y que forman parte del "ecosistema" de valor de nuestro negocio. En NH Hoteles abordamos este compromiso tanto con nuestros empleados, clientes, accionistas, proveedores y comunidad como con el medio ambiente por ser un actor clave al que debemos atender.

En 2010 trabajamos en línea con los compromisos que nos planteamos con cada grupo de interés y para dar continuidad a nuestro enfoque con cada uno de ellos, con los desafíos y oportunidades que implica.

### La comunicación y escucha activa con los grupos de interés

El diálogo con cada uno de los grupos de interés nos permite escuchar sus expectativas y necesidades para gestionar esos aspectos y poder responder de forma adecuada, lo que consolida la cultura de responsabilidad de NH Hoteles con su participación e implicación.

Algunas de las herramientas y canales para la comunicación:

- ▼ **Accionistas:** portal web del accionista, Club del Accionista, atención al accionista, reuniones one-to-one, envío de información relevante para ellos. (Ver más en Pág. 19 Accionistas)
- ▼ **Clientes:** encuestas de satisfacción con análisis semanal y nuevas herramientas online para promover el diálogo con los clientes, ofrecerles nuevas vías para informarse y agilizar el servicio, actualizaciones del Programa NH World. (Ver más en Pág. 21 Clientes)
- ▼ **Proveedores:** encuestas de satisfacción, reuniones y encuentros con los miembros del Club NH Sostenible. (Ver más en Pág. 28 Proveedores)
- ▼ **Medio Ambiente:** Plan Estratégico Medioambiental 2008-2012, innovación sostenible, participación en actos y foros, encuentros con ONG medioambientales, formación a empleados y campañas de sensibilización (Ver más en Pág. 32 Desempeño Medioambiental)
- ▼ **Empleados:** Intranet, encuestas de satisfacción, buzón del empleado, canal de denuncias ligadas al Código de Conducta, boletines internos, espacios como idea NH, entre otros. (Ver más en Pág. 43 Empleados)
- ▼ **Sociedad:** Sociedad: web corporativa, espacios de opinión en la web de RC, comunicación con entidades locales no lucrativas y seguimiento de necesidades, tarifa NH Amigo Solidario, plataforma Coperama. (Ver más en Pág. 52 Sociedad)

## DIÁLOGO CON NUESTROS GRUPOS DE INTERÉS

En 2010 trabajamos en línea con los compromisos que nos planteamos con cada grupo de interés y para dar continuidad a nuestro enfoque con cada uno de ellos, con los desafíos y oportunidades que implica.

	Accionistas	Clientes	Empleados	Proveedores	Sociedad	Medio Ambiente
Plan Director de RC	▼	▼	▼	▼	▼	▼
Portal web de RC	▼	▼	▼	▼	▼	▼
Encuestas de Satisfacción	▼	▼	▼	▼		
Reuniones y encuentros	▼	▼	▼	▼	▼	▼
Participación en actos y foros de RC				▼	▼	▼
Comunicación/Publicación de Información	▼	▼	▼	▼	▼	▼
Programas específicos	Club del Accionista	NH World	Buzón del Empleado e Idea NH	Club NH Sostenible	Tarifa NH Amigo Solidario	Plan Estratégico Mediambiental 2008-2012

## NUESTRO MARCO ÉTICO

Durante 2010, NH Hoteles comenzó a revisar su **Código de Conducta** con el objetivo de enmarcarlo en la filosofía y políticas de Responsabilidad Corporativa de la Compañía, con énfasis en todos aquellos aspectos que definen un comportamiento ético. Si bien aún se encuentra en fase de revisión destacamos los principales cambios en curso:

- ▼ Contempla a todos los grupos de interés y, además de los empleados y directivos, incluye a clientes, proveedores, accionistas. También fija compromisos en la relación con cada uno de ellos.
- ▼ Integra los **Principios del Pacto Mundial** a los que NH Hoteles se adhiere desde 2006, con el objetivo de difundirlos y promoverlos así como reforzar los propios valores de la Compañía.
- ▼ Recoge especificaciones ligadas a las prácticas fraudulentas, la corrupción y aspectos críticos para el sector como la prostitución y la explotación de menores.

### Pacto Mundial

En 2010, NH Hoteles presentó como cada año su Informe Anual de Progreso del Pacto Mundial a través de una carta pública firmada por el Presidente de la Compañía, que recoge todas las iniciativas y resultados destacados del año.

### PRINCIPIOS DEL PACTO MUNDIAL

- ▼ **Principio N° 1.** Apoyar y respetar la protección de los derechos humanos.
- ▼ **Principio N° 2.** No ser cómplice de abusos de los derechos.
- ▼ **Principio N° 3.** Apoyar los principios de la libertad de asociación y sindical y el derecho a la negociación colectiva.
- ▼ **Principio N° 4.** Eliminar el trabajo forzoso y obligatorio.
- ▼ **Principio N° 5.** Abolir cualquier forma de trabajo infantil.
- ▼ **Principio N° 6.** Eliminar la discriminación en materia de empleo y ocupación.
- ▼ **Principio N° 7.** Apoyar el enfoque preventivo frente a los retos medioambientales.
- ▼ **Principio N° 8.** Promover mayor responsabilidad medioambiental.
- ▼ **Principio N° 9.** Alentar el desarrollo y la difusión de tecnologías respetuosas del medio ambiente.
- ▼ **Principio N° 10.** Las empresas deberán trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluidas extorsión y criminalidad.

NH Hoteles ha suscrito en México, bajo los auspicios de UNICEF, el **Código de Conducta de ECPAT** (Red Internacional contra la Explotación Sexual de la Infancia) para la prevención y lucha contra la explotación sexual infantil en el sector Turismo. Este acuerdo busca concienciar a clientes, empleados y proveedores a favor de la protección de los derechos de la infancia.

## ESTÁNDARES GLOBALES

La Compañía trabaja en la consolidación de los sistemas, procesos y políticas marco para la gestión responsable y sostenible del negocio. Con el objetivo de extender la **estandarización de procesos** ya existentes en las Unidades de Negocio de España, Benelux y Alemania, en 2010 se inició la definición de los procedimientos administrativos y operativos en las Unidades de Negocio de Italia y Resorts Europa.

Tras su finalización, prevista para el primer semestre de 2011, la estandarización alcanzará una cobertura del 88% de los hoteles del Grupo NH Hoteles. En cuanto a la integración con Hesperia, tras el análisis de los procesos existentes y de las mejores prácticas de ambas cadenas, la unificación de procesos de los hoteles de Hesperia a finales de 2010 alcanza el 70%.

### Evolución de los niveles geográficos de implantación en 2010

	100%	En ciertas áreas
Benelux	✓	✓
Alemania	✓	✓
España	✓	✓
Italia	✓	✓
Resorts Europa	✓	✓
Europa Central y del Este		✓
Sudamérica		
México & Caribe		
	63%	75%

## REVISIÓN DEL MAPA DE RIESGOS

En 2010 se realizó una revisión y actualización del **Mapa de Riesgos** de la Compañía con un análisis de los riesgos operacionales y los controles existentes asociados a los procedimientos estándar implantados en NH Hoteles. Entre las **acciones específicas** cabe destacar:

- ▼ Identificación de los principales riesgos operacionales y estratégicos
- ▼ Evaluación y clasificación de los principales controles existentes en el proceso operativo: primarios y secundarios
- ▼ Naturaleza de los controles: manuales o automáticos
- ▼ Objetivo del control: preventivo, detectivo o correctivo
- ▼ Frecuencia de ejecución y eficacia de los controles
- ▼ Propuestas de mejora al entorno de control interno existente
- ▼ Definición de los planes de acción para mitigación eficaz de los riesgos

### Marco global

NH Hoteles como empresa global desarrolla su negocio dentro del más estricto cumplimiento de la legalidad vigente en cada país y de acuerdo a unos rigurosos estándares éticos.

Para la Compañía es fundamental actuar de modo independiente de cualquier poder político o gobierno manteniendo relaciones de transparencia y éticas con las diferentes instituciones públicas, gubernamentales y administrativas.

En cuanto a los riesgos derivados de la gestión inmobiliaria del suelo como parte de nuestro negocio, NH Hoteles opera conforme a la ley, con un procedimiento de revisión de la clasificación de los terrenos siempre finalista y la conformidad de las licencias de actividad en la firma de nuevos contratos.

▼ **Relaciones con Gobiernos:** en 2010 año las Unidades de Negocio España, Italia y Sudamérica han obtenido **subvenciones de gobiernos** principalmente para la mejora en materia medioambiental con la adaptación de instalaciones (relamping, cambio de calderas, accesibilidad) así como bonificaciones para formación en el empleo. Este año el importe concedido asciende a 641.162 €.

En la línea de **"subvenciones de capital"** se recogen básicamente, al 31 de diciembre de 2010, las subvenciones recibidas para la construcción de hoteles y campos de golf, principalmente en Sotogrande y Donnafugata, por valor de 10.964 Miles de Euros (Ver más detalle Pag. 48 IGC).

## ORGANIZACIÓN INTERNA

La dirección de NH Hoteles está totalmente implicada en el impulso y desarrollo de una cultura de Responsabilidad Corporativa en la Compañía, por lo que desde 2010 el **Departamento de Responsabilidad Corporativa**, dependiente de la Secretaría General, reporta directamente a Presidencia. El Secretario General es miembro del Comité de Dirección y la estrategia que se define en Responsabilidad Corporativa está tutelada por un Consejero Independiente.

Para asegurar una correcta implementación y coordinación en las diferentes Unidades de Negocio se cuenta con un responsable de Responsabilidad Corporativa en cada una de ellas que lidera la gestión, canaliza toda la información, dudas, ideas e iniciativas que surgen en cada región.

El **Comité de Sostenibilidad/Responsabilidad Corporativa** reúne a las distintas áreas de la organización entre ellas la Dirección de Proyectos, Recursos Humanos, Compras, Ingeniería y Medio Ambiente, Marketing, Ventas, Calidad y Procesos, Relaciones Institucionales y Comunicación.

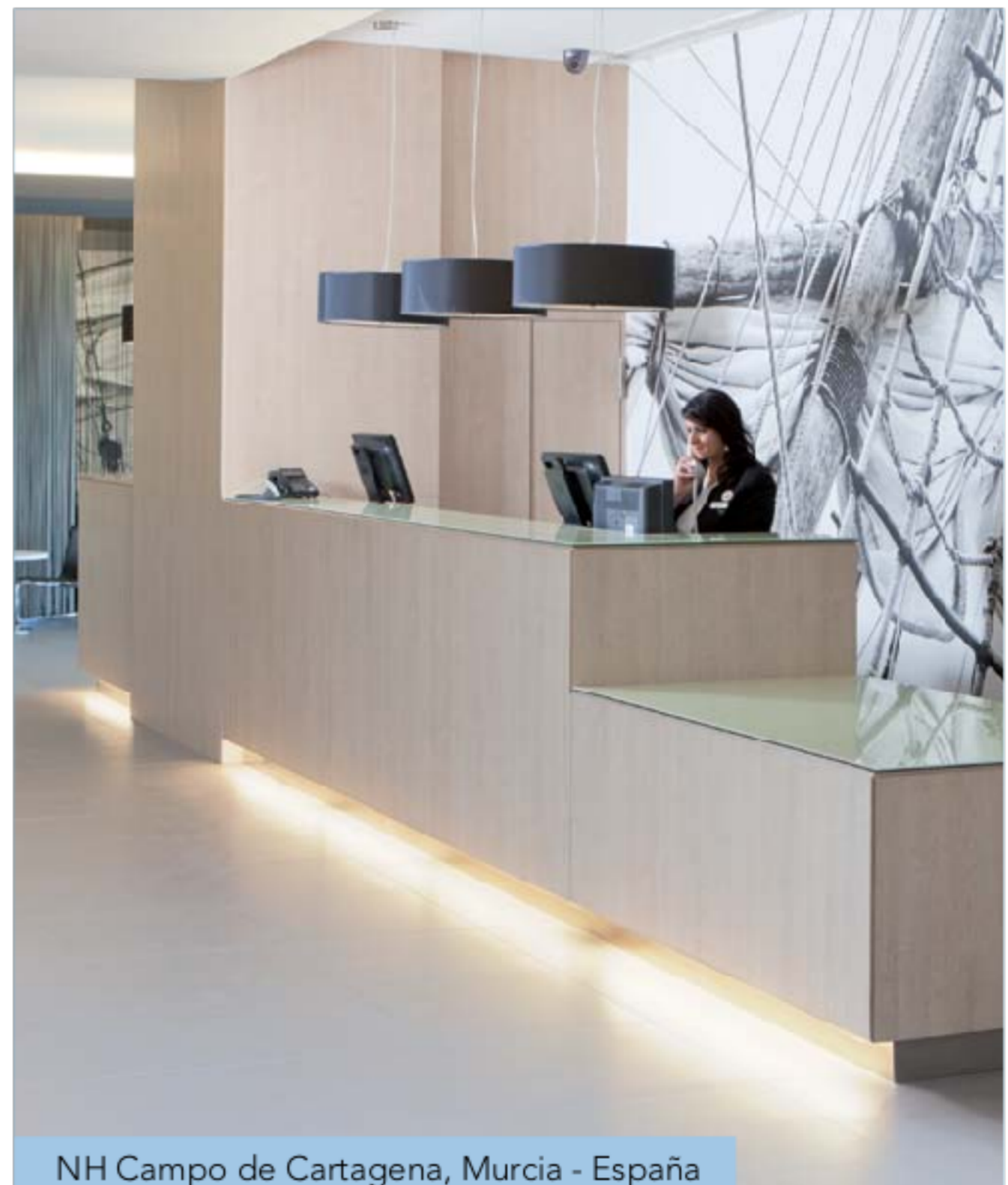
## Integrantes del Comité de Sostenibilidad NH Hoteles



1. **Francisco Zinser** (Director General de Operaciones).
2. **Nuria Iturriagagoitia** (Consejera de NH Hoteles, S.A.)
3. **Ida Gutiérrez** (Directora Corporativa de Relaciones Institucionales y Comunicación)
4. **Leopoldo González-Echenique** (Secretario General)
5. **Javier Carazo** (Director Corporativo de Calidad y procesos)
6. **Iñigo Onieva** (Director Corporativo de Marketing y Distribución Electrónica)
7. **Marta Martín** (Directora de Responsabilidad Corporativa)
8. **Luis Ortega** (Director Corporativo de Ingeniería y Medio Ambiente)
9. **Andreas Westerburg** (Director Corporativo de Ventas)

También integran el Comité de Sostenibilidad:

- **Iñigo Capell** (Director Corporativo de Recursos Humanos)
- **Santiago López** (Director Corporativo de Proyectos y Obras) y
- **Pedro Martínez** (Director Corporativo de Compras)



NH Campo de Cartagena, Murcia - España





Fitur 2010

## LA COMUNICACIÓN DE LA SOSTENIBILIDAD

Entre las iniciativas transversales de comunicación y difusión del posicionamiento en sostenibilidad destacan:

- ▼ La campaña global de comunicación **"Wake Up To a Better World"** ("Despierta a un mundo mejor") que en 2010 se convierte en el posicionamiento explícito de NH Hoteles como empresa comprometida con la sostenibilidad. Con la inclusión de este lema en toda la comunicación e información se aspira a despertar optimismo frente a los desafíos de la sostenibilidad.
- ▼ El **Informe Anual y Memoria de Responsabilidad Corporativa** se realiza con una periodicidad anual desde 2006 y ha evolucionado desde un nivel C de reporte en el marco del Global Reporting Initiative a un nivel A desde 2008 y que se consolida en 2010 con el máximo nivel de calificación A+.

Además la Memoria de Responsabilidad Corporativa se presenta en diferentes formatos para favorecer su difusión y comprensión entre los diferentes stakeholders:

- ▼ Una versión completa online disponible en la web de NH Hoteles.
- ▼ El formato reducido que se distribuye entre accionistas, universidades, administraciones públicas, ONG y fundaciones, foros especializados y áreas de inversión responsable (ISR).
- ▼ Un formato especial reducido para los empleados de la Compañía, con un diseño cercano y visual traducido en 6 idiomas (inglés, castellano, italiano, alemán, francés y holandés).

El **Newsletter de RC** anticipa la publicación de la Memoria de Responsabilidad Corporativa y puede ser consultado tanto en la web como en la Intranet corporativa y se envía a todos los empleados mediante comunicado interno.

En 2010 se comenzó a trabajar en el diseño de una **nueva Web Corporativa** específica que reúna la información relevante sobre el enfoque y desempeño de NH Hoteles. El objetivo es brindar un nuevo espacio que facilite a los grupos de interés el acceso a los datos relevantes de la gestión responsable de la Compañía.



### FITUR

El principal tema de NH Hoteles en la Feria del Turismo 2010 fue la sostenibilidad. Todo el stand y la información estaba dirigida a comunicar a los visitantes y clientes el compromiso responsable de la Compañía y el lema que lo lideró fue **"Wake Up to a Better World"**.

## Evolución del reporte en Responsabilidad Corporativa



## HITOS 2010

---

### ▼ Se renueva la estrategia en Responsabilidad Corporativa

NH Hoteles diseña y aprueba su nuevo Plan Director de Responsabilidad Corporativa 2011-2013, cuyo principal objetivo es dotar de globalidad y transversalidad a todas las acciones e iniciativas desarrolladas en esta materia.

### ▼ Integración de Hesperia

Exitoso proyecto de integración de la cadena Hesperia incluyendo la estandarización de sistemas de procesos a través de un ambicioso plan de formación a todos los empleados. Consolidación de la información económica, social y medioambiental de Hesperia. Reporte de los indicadores RC con datos obtenidos de la cadena.

### ▼ Crecen las ventas en plataformas 2.0

Incremento de ventas a través de la web del 47,28%, un aumento del ratio de conversión del 16% y 16.500 descargas de su nueva aplicación de reservas para iPhone.

### ▼ Evolución de la calidad y satisfacción

Nueva aplicación interna para realizar una constante comparativa entre las encuestas de calidad y las valoraciones en tiempo real que realizan los clientes en la red, con los consecuentes ajustes de la oferta a las necesidades del cliente e importantes mejoras en la calidad del servicio. La monitorización semanal y mejora continua ha permitido incrementar la satisfacción de los clientes alojados pasando de un 8,03 en 2008 a un 8,41 en 2010, en una escala de 1 a 10.

### ▼ Nuevo encuentro Club NH Sostenible y audaces soluciones

En la II Edición del encuentro internacional del Club NH Sostenible realizada en Berlín se presentaron innovadoras soluciones sostenibles para los hoteles, además de difundir y debatir los resultados de los últimos doce meses de trabajo en I+D y esfuerzos conjuntos.

### ▼ Curva creciente de cumplimiento medioambiental

La eficacia de las iniciativas implantadas en todos los hoteles de la cadena para cumplir con el Plan Estratégico Medioambiental 2008-2012 genera resultados muy satisfactorios. Gracias a los esfuerzos realizados, en dos años se han cumplido en 2010 los objetivos medioambientales que la cadena se había propuesto lograr para 2012 en agua, emisiones de CO<sub>2</sub> y residuos.

### ▼ Plan Estratégico de Gestión de Personas 2010-2012

Nueva Estrategia de Gestión de Personas basada en tres pilares fundamentales como el Talento, la Competitividad y la Cultura de Rendimiento. De ello se derivan nuevas líneas estratégicas y políticas para identificar y promover el talento, comprometer a las personas y desarrollar la cultura del rendimiento que comienza a implantarse en toda la Compañía.

### ▼ Evaluación de la diversidad

Análisis de la situación de la diversidad en los diferentes países donde opera la cadena con resultados relevantes para el diseño de Planes de Acción y gestión responsable de personas. En 2010 la cadena cuenta con empleados de 134 nacionalidades, de los que un 13,6% trabaja en países distintos a los de su nacionalidad. El 49,7% del total de la plantilla son mujeres, quienes ocupan un 49,3% de los puestos directivos, con un ratio mayor en España del 50,2%.

### ▼ Se mantiene la inversión en la comunidad

NH Hoteles tiene el compromiso de ayudar al desarrollo local de las Comunidades donde opera sus hoteles. En 2010, la cadena desarrolló diferentes programas e iniciativas sociales, incluyendo la promoción cultural y la colaboración de los empleados a través de las tarifas Bono Amigo y Tarifa Empleado, siendo la inversión total en la comunidad superior a 1.065.000 euros.

## INICIATIVAS Y ALIANZAS

---

En el camino de liderar el sector turismo en desarrollo sostenible, contamos con múltiples socios que se convierten en alianzas estratégicas:

### ▼ World Travel & Tourism Council:

NH Hoteles forma parte de esta plataforma desde hace 3 años, con el apoyo de Presidentes empresariales de las cien compañías más destacadas del mundo del Turismo.

### ▼ International Tourism Partnership:

En 2010 se han celebrado cuatro eventos conjuntos con esta plataforma mundial que reúne a los actores líderes en comportamiento sostenible del sector turismo.

### ▼ Club de Excelencia en Sostenibilidad:

A nivel nacional nos adherimos en 2009 y en 2010 se comenzó a participar en los grupos de trabajo de esta organización cuya finalidad es impulsar el desarrollo sostenible en el sector empresarial español.

## PREMIOS Y RECONOCIMIENTOS CORPORATIVOS

---

### ▼ Premios Europeos Travelzoo

Otorgado al Hotel Hesperia Tower en 2010 por la mejor oferta hotelera de 2009 en la primera edición de los premios europeos de Travelzoo®, también conocidos como los Tzoos.

### ▼ Nueva Estrella Michelin para NH Hoteles

El Restaurante Vermeer del hotel NH Barbizon Palace (Ámsterdam) ha sido galardonado en la nueva edición 2011 de la Guía Roja Michelin por su calidad, creatividad y esmero.

### ▼ Premio 2010 Diseño de Hotel Europeo

Galardón en la Categoría de Reforma de un Hotel Existente al NH Porta Rossa (Italia).

### ▼ Construcción del Año 2010

El NH Olomouc Congress en República Checa fue premiado tras su apertura en mayo de 2010 como la "Construcción del año 2010" en reconocimiento a su desempeño arquitectónico, el impacto en el entorno local, la alta calidad del edificio, diseño, funcionalidad, sostenibilidad, así como los costes y periodo de construcción.

### ▼ Five Star Diamonds Awards

NH Hoteles ha sido premiada por la American Academy of Hospitality Sciences con tres galardones: Mejor Desarrollo de Resorts de Europa, Gran Hotel Convento di Amalfi y Donnafugata Golf, Resorts & Spa (Italia).

### ▼ Certificación Eco-Luxury

NH Hoteles obtiene esta certificación para los resorts Donnafugata Golf SPA&Resort, en Sicilia, y Almenara Golf&Spa Hotel, en Cádiz. El reconocimiento ha sido otorgado por The Leading Hotels of the World al desarrollo sostenible en resorts.

### ▼ Golden Apple Award

El Resort NH Royal Beach, situado en Playa Bávaro (Punta Cana, República Dominicana), ha recibido este galardón por sus altos niveles de calidad y servicio.

### ▼ Líder del sector en MercoEmpresas 2010

NH Hoteles ha sido reconocida nuevamente en 2010 como la empresa con mejor reputación del Sector Turismo en España dentro del Monitor Empresarial de Reputación Corporativa, Merco.



NH Porta Rossa, Florencia - Italia

# DESEMPEÑO ECONÓMICO

La eficacia y la transparencia son los pilares que orientan nuestra gestión del negocio, como fundamentos para el cumplimiento y respeto del marco legal vigente, con una actuación ética y responsable allí donde operamos. Desde este enfoque buscamos satisfacer las necesidades de nuestros accionistas, brindamos servicios innovadores y de excelencia a nuestros clientes y consolidamos alianzas con nuestros proveedores sostenibles en una cadena de valor responsable.

## Quiénes somos

NH Hoteles es una cadena que ofrece servicios hoteleros en 24 países de Europa, América y África. En 2010, nuestra cartera cuenta con 397 hoteles, entre establecimientos urbanos y vacacionales, con un total de 58.687 habitaciones.

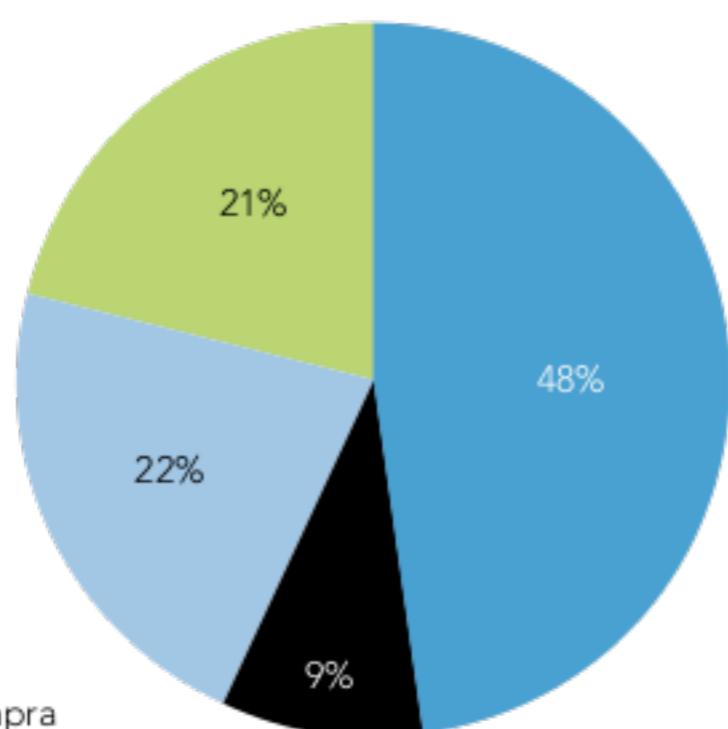
Este año, NH Hoteles se posicionó por primera vez como la cadena española líder con mayor tamaño de Europa. Tras la incorporación de los establecimientos de Hesperia al Grupo, la Compañía opera 353 establecimientos con 50.057 habitaciones en 16 países europeos, desde Portugal hasta Rumanía.

	TOTAL		ALQUILER		PROPIEDAD		GESTIÓN	
	Hoteles	Habitaciones	Hoteles	Habitaciones	Hoteles	Habitaciones	Hoteles	Habitaciones
<b>TOTAL NH HOTELES</b>	<b>397</b>	<b>58.687</b>	<b>230</b>	<b>33.359</b>	<b>79</b>	<b>12.883</b>	<b>88</b>	<b>12.445</b>
	Hoteles	Habitaciones	Hoteles	Habitaciones	Hoteles	Habitaciones	Hoteles	Habitaciones
<b>EUROPA</b>								
España	175	20.977	94	10.647	15	2.218	66	8.112
Alemania	60	10.704	60	10.704	0	0	0	0
Italia	53	8.276	33	5.348	16	2.449	4	479
Holanda	35	6.509	16	2.441	18	3.988	1	80
Bélgica	11	1.632	2	434	9	1.198	0	0
Austria	6	1.180	6	1.180	0	0	0	0
Suiza	5	632	4	510	1	122	0	0
Reino Unido	3	533	1	121	0	0	2	412
Francia	3	556	2	397	1	159	0	0
República Checa	2	271	1	134	0	0	1	137
Portugal	2	165	2	165	0	0	0	0
Rumanía	2	161	1	83	0	0	1	78
Hungría	1	160	1	160	0	0	0	0
Luxemburgo	1	148	1	148	0	0	0	0
Polonia	1	93	0	0	0	0	1	93
Andorra	1	60	0	0	0	0	1	60
<b>TOTAL EUROPA</b>	<b>361</b>	<b>52.057</b>	<b>224</b>	<b>32.472</b>	<b>60</b>	<b>10.134</b>	<b>77</b>	<b>9.451</b>
	Hoteles	Habitaciones	Hoteles	Habitaciones	Hoteles	Habitaciones	Hoteles	Habitaciones
<b>LATINOAMÉRICA Y CARIBE</b>								
México	13	2.040	5	689	4	681	4	670
Argentina	13	1.909	0	0	11	1.524	2	385
República Dominicana	2	1.015	0	0	0	0	2	1.015
Venezuela	3	924	0	0	0	0	3	924
Uruguay	1	136	0	0	1	136	0	0
Chile	1	122	0	0	1	122	0	0
<b>TOTAL LATINOAMÉRICA Y CARIBE</b>	<b>33</b>	<b>6.146</b>	<b>5</b>	<b>689</b>	<b>17</b>	<b>2.463</b>	<b>11</b>	<b>2.994</b>
	Hoteles	Habitaciones	Hoteles	Habitaciones	Hoteles	Habitaciones	Hoteles	Habitaciones
<b>ÁFRICA</b>								
Sudáfrica	2	242	1	198	1	44	0	0
<b>TOTAL ÁFRICA</b>	<b>2</b>	<b>242</b>	<b>1</b>	<b>198</b>	<b>1</b>	<b>44</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
	Hoteles	Habitaciones	Hoteles	Habitaciones	Hoteles	Habitaciones	Hoteles	Habitaciones
<b>ESTADOS UNIDOS</b>								
Estados Unidos	1	242	0	0	1	242	0	0
<b>TOTAL ESTADOS UNIDOS</b>	<b>1</b>	<b>242</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>242</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

### DESGLOSE POR HABITACIONES

(31 de diciembre de 2010)

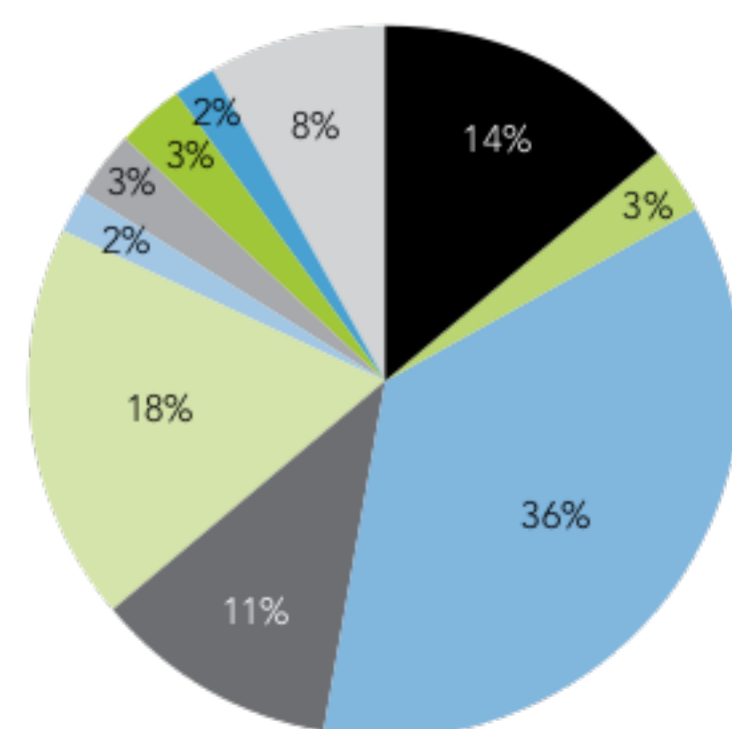
- 48% Alquiler
- 22% Propiedad
- 21% Gestión
- 9% Alquiler con opción a compra



### DESGLOSE DE HABITACIONES POR PAÍSES

(31 de diciembre de 2010)

- 36% España
- 18% Alemania
- 14% Italia
- 11% Holanda
- 8% Otros
- 3% Bélgica
- 3% México
- 3% Argentina
- 2% Austria
- 2% República Dominicana





NH Olomouc Congress, República Checa



Hesperia Tower, Barcelona - España

## APERTURAS

Durante 2010 se abrieron 15 nuevos hoteles con 2.101 habitaciones y se ampliaron dos hoteles con 64 habitaciones adicionales a la cartera de NH Hoteles.

### HOTELES ABIERTOS DESDE EL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010

Hoteles	Ciudad	Habitaciones
NH Porta Rossa	Florenia, Italia	72
NH Ludwigsburg	Ludwigsburg, Alemania	130
NH Capo dei Greci	Taormina (Sicilia), Italia	200
NH Praha Radlicka	Praga, República Checa	134
NH Olomuc Congress	Olomouc, República Checa	137
NH Valle Dorado	Mexico D.F., Mexico	130
Donnafugata Golf Resort & Spa	Ragusa (Sicilia), Italia	202
NH Dresden Atmarkt	Dresden, Alemania	240
Hesperia WTC Valencia	Valencia, Venezuela	32
NH Palacio de Tropa	Madrid, España	85
NH Girona	Gerona, España	115
Nhow Berlin	Berlin, Alemania	304
NH Queretaro	Queretaro, Mexico	140
NH Campo de Cartagena	Cartagena, España	100
NH Hotel Casino	Mar de Plata, Argentina	80
<b>Total Nuevas Aperturas</b>		<b>2.101</b>

Entre los hoteles que la Compañía incorporó en Italia destaca la apertura del tercer hotel de NH Hoteles en Florenia y la incorporación del hotel-resort **NH Capo dei Greci** en Taormina, que sustituye la cancelación de dos contratos que el Grupo tenía anteriormente en la ciudad.

Además, NH Hoteles inauguró el hotel de cinco estrellas **Donnafugata Golf Resort and Spa** en Sicilia. El resort ofrece recorridos turísticos incomparables y entretenimiento cultural, además de ser un paraíso para los amantes del golf.

Por otro lado, NH Hoteles ha ampliado sus fronteras centroeuropeas con la entrada en **República Checa**, con dos hoteles en Praga y Olomouc. Ambos hoteles combinan equilibradamente su funcionalidad urbana con su atractivo turístico de ocio, debido al rico patrimonio cultural entorno a los establecimientos.

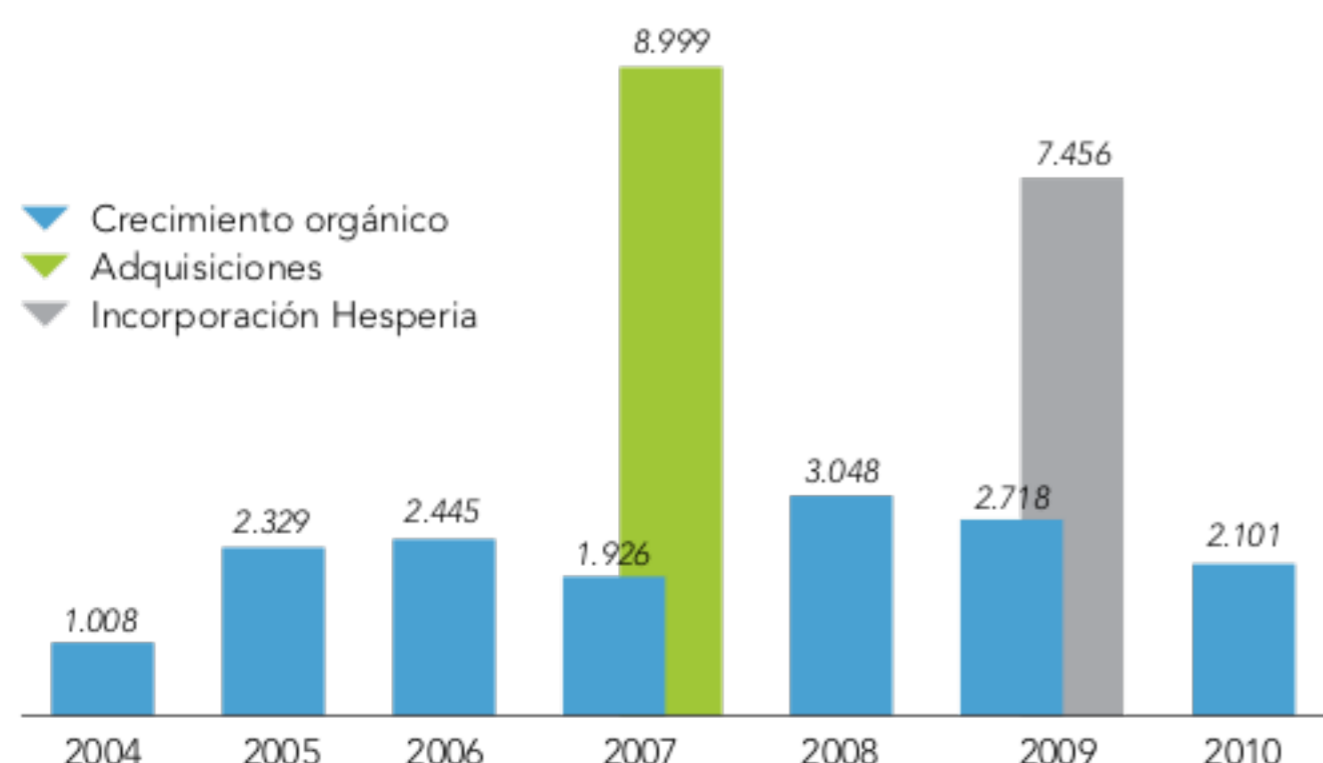
En el último trimestre del año, destaca la apertura en Alemania del segundo hotel con la marca '**nhow**' en la cartera de NH Hoteles. Después de Milán, Berlín es la segunda ciudad elegida por la cadena española para su línea de hoteles más innovadora: la creatividad, el dinamismo y el estilo de vida urbanita de la capital alemana sintonizan a la perfección con el sello '**nhow**'.

En España, la Compañía ha abierto un establecimiento en Madrid que destaca por su ubicación en el turístico distrito de Las Letras. Se trata del **NH Palacio de Tropa**, un edificio clásico totalmente restaurado, rodeado de historia y en un entorno próximo a los museos más importantes de la ciudad.

Por último, cabe señalar la apertura del primer hotel que NH Hoteles opera en la ciudad catalana de **Girona** (España) y un nuevo hotel en **Venezuela** que abrió sus puertas con 32 habitaciones, aunque prevé tener un total de 323 habitaciones.

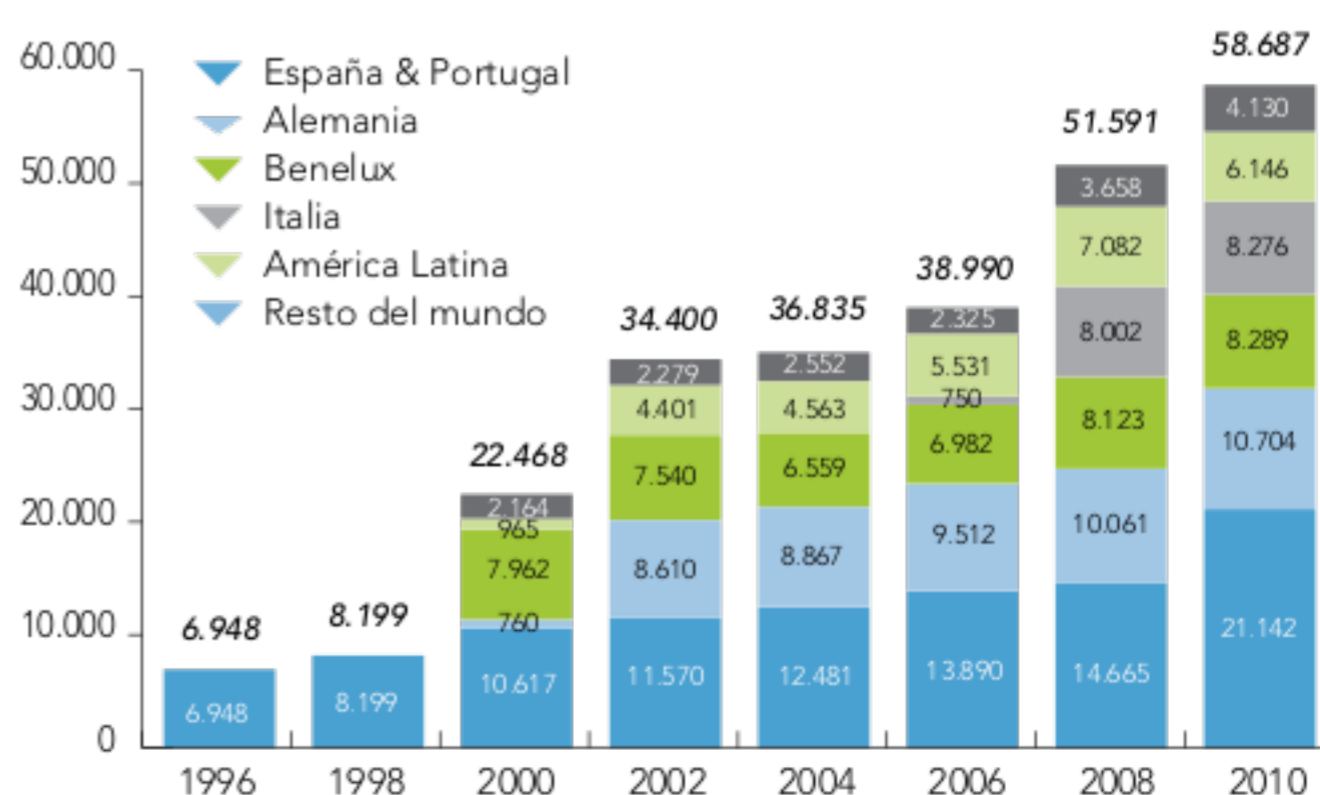
## EVOLUCIÓN DE APERTURAS E INCORPORACIONES

En número de habitaciones



## NÚMERO DE HABITACIONES 1996-2010

Crecimiento Anual Compuesto: +15%



## GESTIÓN DE ACTIVOS

Entre las iniciativas del plan de racionalización y desinversión de activos que la Compañía puso en marcha cabe señalar los múltiples acuerdos alcanzados en este ámbito durante 2010.

NH Hoteles firmó en febrero la venta de tres hoteles que eran de su propiedad y que eran operados bajo contratos de franquicia con la marca Hilton: el hotel Hilton Guadalajara, el Hilton Garden Inn Monterrey y el Hilton Garden Inn Ciudad Juárez. Además, el acuerdo contempló la cesión de los contratos de gestión de otros tres hoteles que la Compañía operaba en México: el NH Krystal Cancún, el NH Krystal Puerto Vallarta y el NH Krystal Ixtapa. La operación, valorada en 57 millones de dólares, incluye la venta de la marca Krystal.

En abril, la Compañía acordó la venta en Londres del hotel St Ermin's por 75 millones de euros. NH Hoteles lo consideró un hotel no estratégico para el Grupo dado el alto coste de inversión necesaria para adecuar el hotel a los estándares que oferta la cadena, con el riesgo de ejecución que supondría el carácter protegido del edificio. Además, la cadena ha incorporado a su cartera de hoteles un establecimiento situado en la misma zona donde se localiza el hotel Jolly St Ermin's, fruto del acuerdo de gestión alcanzado con la cadena hotelera Hesperia.

Por otro lado, el Grupo completó en noviembre de 2010 la venta por valor de 51,4 millones de euros de dos hoteles situados en Lucerna (Suiza) e Ischia (Italia). Además, antes de cierre del año se produjeron ventas de activos no hoteleros del Grupo por valor de 13 millones de euros.

### HOTELES QUE SALEN DEL GRUPO NH DESDE EL 1 DE ENERO A 30 DE DICIEMBRE DE 2010

Hoteles	País	Habitaciones
Framon Gran Hotel Timeo	Taormina, Italia	83
Framon Villa Sant Andrea	Taormina, Italia	79
NH Riviera Cancun	Cancún, México	550
Hilton Guadalajara	Guadalajara, México	450
Hilton Garden Inn Monterrey	Monterrey, México	150
Hilton Garden Inn Ciudad Juarez	Ciudad Juarez, México	120
NH Krystal Ixtapa	Ixtapa, México	255
NH Krystal Cancun	Cancún, México	453
NH Carlton	Salzburgo, Austria	40
NH Jolly St. Ermin's	Londres, Reino Unido	275
Hesperia Balneario Guitiriz	Lugo, España	107
Schlosshotel Bühlerhöhe	Baden Baden, Alemania	90
Hesperia Alicante Golf	Alicante, España	156
NH Ischia Thermal Spa Resort	Ischia, Italia	194
NH Alfonso IX	Lugo, España	60
NH Parque Central	La Habana, Cuba	410
NH Krystal L. Villas and Resort	Cayo Coco, Cuba	690
<b>Total Salidas</b>		<b>4.842</b>

## RESULTADOS 2010

Los ingresos de NH Hoteles en 2010 alcanzaron los €1.334,8M, un 9,6% más, y el EBITDA, que refleja la evolución operativa de NH Hoteles, expresó la recuperación del mercado y un destacable aumento de la productividad. La Compañía generó un EBITDA de €147,8M, más del doble que en 2009 mientras que las pérdidas netas del Grupo se redujeron un 57,5%.

Los ingresos de la actividad hotelera recurrente crecieron un 8,6%, como consecuencia de un aumento de la ocupación en todas las Unidades de Negocio del Grupo. El incremento de los niveles de ocupación, del 11,3% en hoteles comparables, permitió que el RevPar (ratio que mide los ingresos por habitación disponible) tuviera un crecimiento del 10,3%. Destacó un relevante aumento del precio medio durante el último trimestre del año, que contribuyó positivamente al incremento del RevPar.

El aumento considerable de la actividad hotelera se acompaña de un ligero aumento de los gastos, un 4,9%, gracias al plan de contención que la Compañía ha mantenido durante 2010. Entre algunas de las medidas que NH Hoteles impulsó para disminuir sus costes se encuentran: la centralización de sus oficinas de reservas en un único centro en Europa, el cambio de localización de algunas de las oficinas centrales en las Unidades de Negocio, la desinversión de activos no rentables o no estratégicos para el Grupo, el impulso a vías de comercialización directas como la web de la Compañía, la centralización de las compras de la cadena en una plataforma única de gestión con los proveedores y el ahorro energético gracias a las iniciativas llevadas a cabo como parte del Plan Estratégico Medioambiental. Cabe señalar que en 2010 NH Hoteles redujo su deuda en €118,3M, hasta los €1.000,4M.

### PRINCIPALES CIFRAS DEL GRUPO NH HOTELES A 31 DE DICIEMBRE DE 2010

NH HOTELES, S.A. CUENTA DE PYG A 31 DE DICIEMBRE DE 2010			
(millones €)	12M 2010	12M 2009	2010/ 2009
Ingresos de la Actividad Hotelera	1.294,1	1.191,4	8,6%
Ingresos de la Actividad Inmobiliaria	12,8	22,1	(42,0%)
Actividad No recurrente	28,0	4,4	-
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>1.334,8</b>	<b>1.217,9</b>	<b>9,6%</b>
Coste de Ventas Inmobiliaria	3,0	8,0	(61,8%)
Coste de Personal	478,3	458,9	4,2%
Gastos Directos de Gestión	416,6	396,3	5,1%
Otros Gastos No recurrentes	19,3	12,9	49,6
<b>BENEFICIO DE GESTIÓN</b>	<b>417,6</b>	<b>341,8</b>	<b>22,2%</b>
Arrendamientos y Contribución Urb.	269,7	271,7	(0,7%)
<b>EBITDA</b>	<b>147,8</b>	<b>70,1</b>	<b>111,0%</b>
Provisión por deterioro de activos	9,4	37,1	(74,7%)
Amortizaciones	123,2	124,8	(1,3%)
<b>EBIT</b>	<b>15,2</b>	<b>(91,9)</b>	<b>(116,5%)</b>
Variación de valor razonable en instrumentos financieros	(0,6)	(13,0)	(95,1%)
Gastos Financieros	42,7	49,9	(14,3%)
Diferencias de cambio	24,2	0,0	-
Resultados Puesta en Equivalencia	1,5	6,6	(78,0%)
<b>EBT</b>	<b>(52,5)</b>	<b>(135,4)</b>	<b>(61,2%)</b>
Impuesto sobre Sociedades	(5,1)	(20,3)	(74,8%)
<b>BENEFICIO antes de Minoritarios</b>	<b>(47,4)</b>	<b>(115,1)</b>	<b>(58,8%)</b>
Intereses Minoritarios	(6,1)	(18,0)	(65,9%)
<b>BENEFICIO NETO</b>	<b>(41,3)</b>	<b>(97,1)</b>	<b>(57,5%)</b>



Donnafugata Golf Resort & Spa

## DESTACADOS 2010

### NH Hoteles fortalece su situación financiera

La Compañía acordó en 2007 un crédito sindicado con **34 entidades bancarias** nacionales e internacionales por valor de €650m. El préstamo tiene vencimiento a 5 años y carencia en los primeros 3, iniciando su amortización en 2010. En este ejercicio NH Hoteles ha obtenido la dispensa por parte de las entidades integrantes como exención para el ejercicio 2010 del cumplimiento de dos de los ratios financieros comprometidos.

La exención se refiere a los ratios de Deuda financiera/EBITDA y EBITDA/Gastos financieros, no siendo hasta la formulación de las Cuentas Anuales Consolidadas del Grupo correspondientes a 2011 la fecha en la que se debiera acreditar de nuevo su cumplimiento.

La constatación de una mejora en la cuenta de resultados de este año le permitió a NH Hoteles obtener la unanimidad por parte de las entidades bancarias en la aceptación de esta dispensa. Las razones fundamentales pueden resumirse en el avance de la ocupación y los precios en todos los mercados donde la Compañía opera, que junto al mantenimiento de sus programas de control de costes han permitido una fuerte mejora de su EBITDA, el avanzado estadio de su programa de venta de activos no estratégicos y la reducción de su endeudamiento financiero a lo largo de todo el ejercicio 2010.

### Líderes en el sector europeo

En 2010 NH Hoteles se posicionó por primera vez como la cadena española con mayor tamaño de Europa, de acuerdo con el ranking anual de **MKG Hospitality**, líder en consultoría turística. En la decimosexta edición de esta clasificación, y tras la incorporación de los establecimientos de Hesperia al portfolio de la Compañía, NH Hoteles superaba por primera vez a Sol Meliá, y se situaba en el quinto puesto de los mayores grupos hoteleros del continente.

NH Hoteles integró en 2009 la gestión de los establecimientos de Hesperia, compuesto por 49 hoteles en España, Andorra y Reino Unido, además de otros dos en Venezuela. Este acuerdo permitió el incremento de las dimensiones europeas de la cadena que sube un puesto en la clasificación global (del sexto al quinto) y supera ampliamente al siguiente competidor.

### Plataforma de Compras

Desde el inicio de 2010, NH Hoteles y la cadena HUSA gestionan sus compras de forma conjunta gracias al acuerdo de formalización firmado en 2009. La plataforma de compras participada mayoritariamente por NH Hoteles generó en 2010 un volumen de negocio por valor de 300 millones de euros, con las compras que NH Hoteles y HUSA efectuaron en los más de 350 establecimientos que las dos cadenas hoteleras tienen en España.



Asimismo, Sercotel Hotels, cadena hotelera española que cuenta con más de 135 hoteles ubicados en España, Portugal y Andorra, firmó un acuerdo en octubre de 2010 por el cual comenzaba a utilizar la plataforma de compras **Coperama**. Sercotel puede gestionar desde entonces sus compras con más de 600 proveedores.

Con la incorporación de Sercotel, se prevé que el volumen de Coperama aumente hasta los 400 millones de euros. Actualmente, el volumen de compras de Coperama unido al que NH Hoteles tiene fuera de España alcanza los 900 millones de euros.

Top ten hotel groups in Europe (27) at January 1st 2010					
	HOTELS		BEDROOMS		EVOL. %
	2010	2009	2010	2009	
1 ACCOR	2 234	2 215	243 004	240 752	0,9%
2 BEST WESTERN	1 289	1 264	87 017	84 248	3,3%
3 IHG	554	548	86 084	84 646	1,7%
4 GROUPE DU LOUVRE	995	855	71 544	59 490	20,3%
5 NH HOTELES	353	306	50 777	43 695	16,2%
6 SOL MELIA	203	204	45 960	45 082	1,9%
7 CARLSON / REZIDOR	228	218	44 471	42 777	4,0%
8 TUI	167	166	41 079	41 209	-0,3%
9 HILTON WORLDWIDE	163	152	39 713	38 275	3,8%
10 WHITBREAD	579	572	39 142	38 605	1,2%

Source : Data Base MKG-Hospitality - February 2010

## SOTOGRADE

Durante el ejercicio 2010 el sector inmobiliario se ha caracterizado por un pobre comportamiento en el mercado nacional, influenciado por la complicada situación económica internacional, en general, y por la falta de acceso al crédito hipotecario, en particular.

En NH Hoteles, la actividad inmobiliaria en 2010 ha alcanzado unos ingresos de €12,8M, frente a los €22,4M alcanzados en el mismo período del año anterior.

El EBITDA fue de €-1,9M, comparados con los €-0,3M reportados en el mismo período del año pasado. Esta disminución se explica principalmente por un menor número de ventas inmobiliarias, así como el menor margen aplicado a los productos vendidos en 2010. La pérdida neta en 2010 es de €-6,2M, comparado con los €-5,2M del año anterior.

A 31 de diciembre de 2010, Sotogrande cuenta con unas ventas comprometidas pendientes de contabilizar por importe de €7,2M, correspondientes fundamentalmente a Ribera del Marlin, pendiente de escriturar por parte de los compradores (€3,3M), y el resto a los atraques de La Marina por importe de €3,9M. El descenso en la cifra de ventas comprometidas responde fundamentalmente a las ventas contabilizadas de la promoción Ribera del Marlin desde el momento de su entrega a finales de 2008 hasta diciembre de 2010.

No obstante, la Sociedad continúa ejecutando de manera efectiva el Plan de recorte de gastos, consiguiendo mitigar parcialmente el bajo nivel de ventas inmobiliarias del ejercicio. Dicho Plan, como se anunció a finales del ejercicio anterior, se ha centrado en una optimización de la estructura de personal y un ajuste de gastos operativos.

- ▼ Durante el ejercicio 2010 se han escriturado un total de 8 apartamentos de la promoción Ribera del Marlin y 2 villas de Las Cimas de Almenara, con precios medios de 600.000 y 800.000 euros respectivamente; cifras que corroboran la percepción de calidad de los clientes respecto a la marca Sotogrande.
- ▼ Se ha aprobado la ampliación del Convenio de Transferencia entre el Ayuntamiento de San Roque y la Mancomunidad de Municipios del Campo de Gibraltar para la gestión de la Concesión Administrativa de Sotogrande, S.A., sobre los servicios de Abastecimiento, Saneamiento y Depuración de Aguas Residuales en el C.I.T.N. Sotogrande. Asimismo, se han tramitado los expedientes de tarifas de abastecimiento, saneamiento y depuración y se ha establecido un canon de mejora de infraestructuras hidráulicas.
- ▼ Durante 2010 NH Hoteles ha revisado y cerrado nuevos acuerdos comerciales con agentes internacionales de prestigio, que aportarán mayor presencia de Sotogrande en el circuito internacional de propiedades.
- ▼ La Sociedad lanzó en el último trimestre de 2009 el nuevo proyecto "La Gran Reserva". Habiendo avanzado en su diseño definitivo, comenzó durante el segundo trimestre de 2010 su comercialización. Se trata de un proyecto de urbanización cerrada, con los más altos estándares de seguridad, calidad de servicios e infraestructuras, así como un diseño único. El proyecto consta de 74 parcelas de entre 3.000 y 12.000 m<sup>2</sup> rodeadas de los dos campos de golf de La Reserva y con las mejores vistas de Sotogrande.
- ▼ En el presente ejercicio se han puesto de manifiesto algunas deficiencias en la construcción del desarrollo inmobiliario Los Cortijos de La Reserva. Se procedió a regularizar el proceso constructivo y a reclamar su responsabilidad vía judicial a los diferentes agentes constructivos intervinientes.

### Reserva de Sotogrande

El campo de golf La Reserva de Sotogrande se ha convertido en uno de los mejores recorridos de Europa. Durante 2010 el Club de Golf ha sido incluido en el puesto 64 en la lista de los 100 mejores campos de Europa, figurando noveno en el ranking nacional.

## SERVICIOS Y PROYECTOS DE PRESTIGIO

Sotogrande continúa su actividad como empresa prestadora de servicios para proyectos de prestigio a empresas del grupo y de terceros en distintas localizaciones y con diferentes clientes, a través de Sotogrande Global Services (SGS), especializándose en tres ámbitos principalmente: proyectos residenciales turísticos, proyectos de golf y de marinas deportivas.

En la actividad de golf, cabe destacar el acuerdo con el Club de Golf La Moraleja de Madrid para gestionar la parte técnica del desarrollo de un proyecto de construcción de dos nuevos campos de golf diseñados por Jack Nicklaus. Además de los contratos para el asesoramiento en el mantenimiento de los campos de golf Los Retamares y Señorío de Illescas, la sociedad ha conseguido cerrar acuerdos con el Real Club de Golf Pineda en Sevilla.

En el asesoramiento en proyectos residenciales y marinas deportivas, SGS está involucrado, entre otros, en el diseño y planificación del complejo hotelero-residencial de Sotolindo en México con una extensión de 614 hectáreas y de Santa Bárbara Golf en Burriana, Valencia, con extensión de 3.588.980 m<sup>2</sup> y que incluirá la mayor marina interior de uso deportivo del Mediterráneo español, con 2.691 amarres, un campo de golf, hotel, zona comercial y 5.289 viviendas de alta calidad.



## PROYECTOS INTERNACIONALES DE SOTOGRADE

### Sotogrande at Cap Cana (República Dominicana)

Situado en el corazón de Cap Cana y en primera línea de playa, Sotogrande at Cap Cana es el proyecto de referencia en Cap Cana. Prueba de ello es que al acto de "colocación de la primera piedra" acudiera el Presidente de la República Dominicana, quien también ha acudido al acto de inauguración.

La entrega de las primeras viviendas comenzó en noviembre de 2010, poniéndose de manifiesto la calidad del desarrollo así como su excepcional ubicación en primera línea de playa caribeña. También lo demuestra el hecho de que a la fecha de cierre de este informe se han cerrado el proceso de venta y contabilizado 45 unidades de las 77 prevendidas (de un total de 122 de la fase I del proyecto).

El resto de fases se irán comercializando y construyendo en la medida en que las nuevas unidades residenciales puedan ser absorbidas por el mercado inmobiliario y dependiendo de la evolución de los mercados nacionales e internacionales.



### Sotolindo (Riviera Maya, México)

Con el objetivo de simplificar la estructura societaria y los diferentes activos propiedad de Sotogrande y otros inversores en Sotolindo, se está produciendo una reorganización societaria de todo el conjunto a través de un único vehículo propietario: Sotocaribe, S.L. A día de hoy, Sotogrande ostenta la participación societaria más importante, con un 35,5% del capital.

A 20 minutos del aeropuerto internacional de Cancún, Sotolindo se extiende sobre las "islas" Blanca y Poniente, que cuentan con más de 45 kilómetros de frente de costa al mar Caribe y más de 15 kilómetros de frente de playa, abarcando una superficie aproximada total de 614 hectáreas.

El proyecto prevé un ambicioso plan de desarrollo y urbanización en el que destaca una importante zona natural que será convenientemente protegida. A su alrededor, se desarrollará un proyecto residencial de baja densidad con aproximadamente 2.000 exclusivas viviendas y, cercano a la zona residencial, un desarrollo de 5.000 plazas hoteleras. Estas viviendas y complejos hoteleros estarán rodeados de una marina ecológica y un campo de golf.

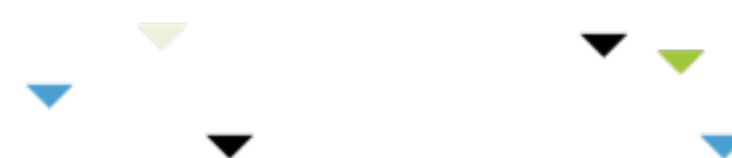
Conscientes de la importancia de la conservación del medio ambiente, la sociedad Sotocaribe trabaja para adecuar el modelo de desarrollo a todos los requerimientos necesarios por las autoridades mexicanas en materia de impacto ambiental.

### Sotogrande Donnafugata (Sicilia - Italia)

El Grupo ha desarrollado el conjunto hotel-golf-spa Donnafugata, en Sicilia, Italia. Se encuentra localizado en una finca de 284 hectáreas situada en el sureste de la isla, cerca de Ragusa y muy próximo al futuro aeropuerto de Comiso y del mar.

El proyecto se inauguró en julio de 2010, y presenta un nuevo hotel de 5 estrellas de 170 habitaciones, 20 junior-suites y 10 senior-suites. Por otro lado, Donnafugata cuenta con dos campos de golf de 18 hoyos diseñados por Gary Player y Franco Piras y un spa de primera categoría.

Sotogrande pretende convertir Donnafugata en un destino turístico vacacional para la sociedad italiana y un referente dentro del sector de convenciones de empresa. Por otro lado, y siguiendo la tradición de la urbanización, Sotogrande espera que Donnafugata se convierta en un referente del panorama del golf internacional. De hecho, a la fecha de redacción de la presente Memoria se celebraba en Donnafugata el Open de Golf 2011 de Italia, donde se dan cita los mejores jugadores profesionales de Europa. Esta prueba de máximo nivel garantiza una importante cobertura mediática a nivel mundial y confirma el nivel de excelente calidad de los campos de golf de nuestro desarrollo hotelero.



Donnafugata Golf Resort & Spa

## CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN DE NH HOTELES, COMISIONES Y COMITÉ DE DIRECCIÓN

*\*Cambio en la Presidencia*

El 18 de febrero de 2011, D. Gabriele Burgio comunicó al Consejo de Administración de NH Hoteles su decisión de dejar sus funciones como Consejero, Presidente y Consejero Delegado de la Compañía, considerando que una vez alcanzados los principales objetivos del Plan de Negocio, aprobado en julio de 2009 para hacer frente a la crisis económica, la Compañía se encontraba ya en condiciones óptimas para aprovechar los inicios de la recuperación. La decisión del Sr. Burgio se hizo efectiva desde el día 1 de marzo de 2011, una vez formuladas por el Consejo las cuentas anuales del ejercicio 2010.

A propuesta de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones, el Consejo de Administración acordó la designación de D. Mariano Pérez Claver como nuevo Consejero y Presidente ejecutivo de la Compañía desde el 1 de marzo de 2011.

### ▼ Consejo de Administración (31 de diciembre de 2010)

Presidente y Consejero Delegado: **D. Gabriele Burgio**

Vocales: **D. Iñaki Arratibel Olaziregi**  
**D<sup>a</sup>. Rosalba Casiraghi**  
**D. Roberto Cibeira Moreiras**  
**D. Ángel Córdoba Díaz** (en representación de Sociedad de Promoción y Participación Empresarial Caja Madrid, S.A.)  
**D. José de Nadal Capará**  
**D. Ignacio Ezquiaga Domínguez** (en representación de Hoteles Participados S.L.)  
**D. Francisco Javier Illa Ruiz**  
**D<sup>a</sup>. Nuria Iturriagoitia Ripoll**  
**D. Aurelio Izquierdo Gómez** (en representación de Caja de Ahorros de Valencia, Castellón y Alicante - Bancaja)  
**D. Juan Llopart Pérez**  
**D. Miguel Rodríguez Domínguez**  
**D. Juan Antonio Samaranch Salisachs**  
**Grupo Inversor Hesperia, S.A.** (D. José Antonio Castro Sousa)  
**D. Antonio Viana-Baptista**

Secretario no Consejero: **D. José María Mas Millet**

Vicesecretario no Consejero: **D. Leopoldo González-Echenique Castellanos de Ubao**

### ▼ Comisión de Auditoría y Control

Presidente: **D. Antonio Viana-Baptista**

Vocales: **D. Iñaki Arratibel Olaziregi**  
**D. Ignacio Ezquiaga Domínguez** (en representación de Hoteles Participados S.L.)  
**D. Juan Llopart Pérez**

Secretario: **D. Roberto Chollet Ibarra**

### ▼ Comisión Delegada

Presidente: **D. Gabriele Burgio**

Vocales: **D. Aurelio Izquierdo Gómez** (en representación de Caja de Ahorros de Valencia, Castellón y Alicante - Bancaja)  
**D. Ángel Córdoba Díaz** (en representación de Sociedad de Promoción y Participación Empresarial Caja Madrid, S.A.)

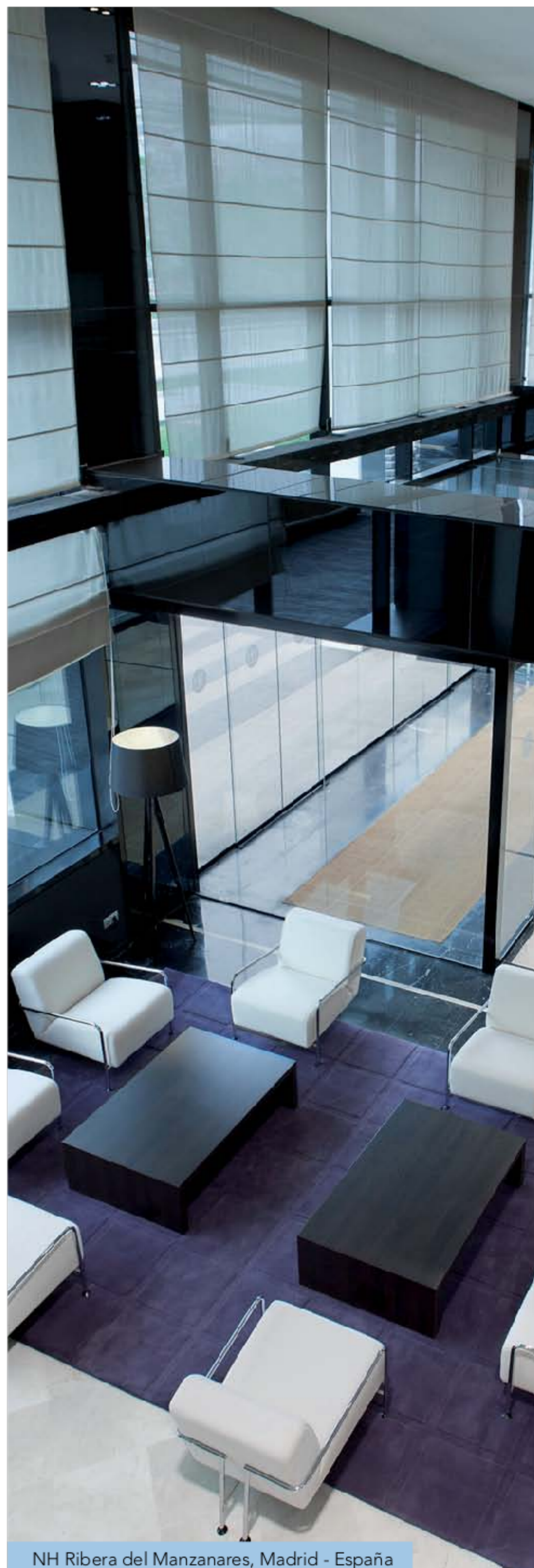
Secretario: **D. José María Mas Millet**

### ▼ Comisión de Nombramientos y Retribuciones

Presidente: **D<sup>a</sup>. Nuria Iturriagoitia Ripoll**

Vocales: **D. José de Nadal Capará**  
**D. Francisco Javier Illa Ruiz**

Secretario: **D. José María Mas Millet**



NH Ribera del Manzanares, Madrid - España

## Accionistas

Los accionistas actuales y potenciales son una de las fuentes de financiación más importantes del crecimiento de la empresa. Una relación fluida con los inversores, basada en información completa y veraz, contribuye a crear un vínculo profesional y eficiente en el proceso de toma de decisiones de inversión.

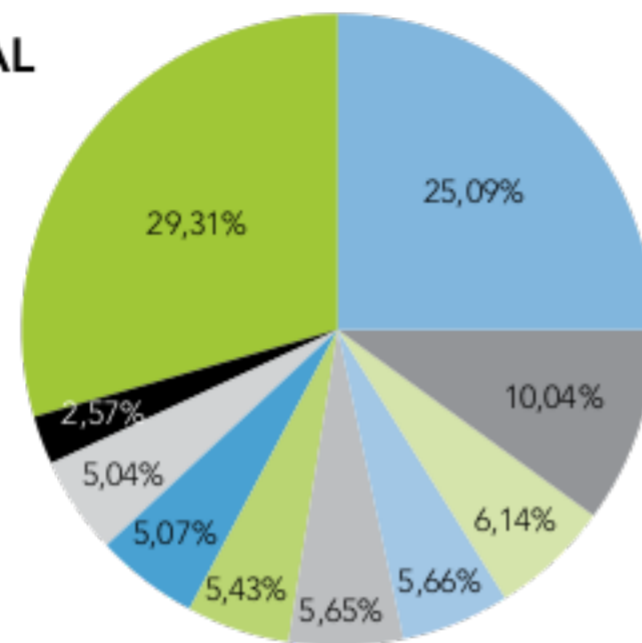
Para la gestión eficiente de estas relaciones NH Hoteles cuenta con un **Departamento de Relación con Inversores** que también brinda el servicio de Atención al Accionista.

## ESTRUCTURA ACCIONARIAL

En el año 2010, NH Hoteles no ha presentado relevantes cambios en su estructura accionarial respecto al año anterior.

### COMPOSICIÓN ACCIONARIAL NH HOTELES

- 25,09% Grupo Inversor Hesperia
- 10,04% Caja Madrid
- 6,14% Kutxa
- 5,66% Bancaja
- 5,65% Banca Intesa
- 5,43% Hoteles Participados
- 5,07% Ponte Gadea
- 5,04% Ibercaja
- 2,57% NH Directivos y empleados
- 29,31% Resto de Capital



## CAMBIOS EN LOS ESTATUTOS

Los Estatutos Sociales han sido modificados en 2010 con el fin de adaptarse al marco regulatorio en materia de retribuciones. La Junta General de Accionistas de 24 de junio de 2010 ha modificado el artículo 20 de sus Estatutos relativo a la retribución de los administradores, de acuerdo con el cual el Consejo de Administración elaborará un Informe Anual sobre Remuneraciones de los Consejeros y Altos Directivos. El contenido mínimo y el sometimiento de dicho informe a la Junta General de Accionistas serán los previstos en las leyes y demás normas aplicables vigentes.

En cuanto al Consejo de Administración, se registraron dos cambios en la composición por la designación de dos nuevos consejeros, tras la dimisión de dos miembros anteriores, integrándose en el Consejo previo informe favorable. Mayor información en el Informe de Buen Gobierno 2010.

## JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS

La Junta General Ordinaria de Accionistas, celebrada el 24 de junio de 2010, aprobó la ratificación, nombramiento y reelección de Consejeros, todo ello, previa propuesta de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones, cuando se trata de Consejeros independientes o en su caso, previo informe de dicha Comisión para el caso de los restantes Consejeros, que se ha elevado al Consejo de Administración.

En dicha Junta General se ha designado asimismo nuevo Consejero dominical, en ejercicio del derecho de representación proporcional del Grupo Inversor Hesperia, S.A.

En cuanto a la composición de las Comisiones, de Nombramientos y Retribuciones, por un lado y de Auditoría y Control, por otro, éstas reflejan fielmente la estructura propuesta por el Código Unificado de Buen Gobierno actualmente en vigor. El único cambio acontecido durante 2010 en cuanto a la composición ha tenido lugar en la Comisión de Nombramientos y Retribuciones, donde una de las Vocales pasó a ser Presidenta de dicha Comisión. Puede consultarse la composición del Consejo de Administración a 31 de Diciembre de 2010 en el Informe de Buen Gobierno.

## LA RELACIÓN CON INVERSORES

*“Los objetivos del Departamento de Relación con Inversores en el año 2010 han sido fundamentalmente incrementar el contacto con analistas e inversores y mejorar la eficiencia en los tiempos de respuesta. En esta línea destacamos un aumento significativo en el número de reuniones y road-shows organizados. Por otra parte, como complemento a la información ofrecida, en 2010 se introduce en la web una sección interactiva con gráficas de cotización del valor y un resumen de los datos más importantes de la acción de NH Hoteles”*

**José María García, Director Corporativo de Relaciones con Inversores de NH Hoteles**

En 2010 se realizaron junto con el equipo directivo varios Road-show para presentar la Compañía a sus accionistas y potenciales inversores. Se visitaron las ciudades de Londres y Madrid, donde tuvieron lugar reuniones one-to-one con los principales inversores europeos así como con inversores americanos. Se destaca un aumento significativo en el número de reuniones, que pasan de 32 en el año 2009 a 84 en el año 2010.

En cuanto a la atención telefónica, en 2010 se recibieron más de 832 solicitudes de información en el teléfono del accionista, mientras que en 2009 se registraron 913.

La sección de la web corporativa dedicada al accionista es una de las plataformas de base para la relación con los inversores, que incluye la publicación de toda la información relevante y las herramientas para la atención del accionista. Con el objetivo de complementar la información ofrecida se comenzó la reestructuración de la página y en 2010 se introdujo una sección interactiva que permite visualizar gráficas de cotización del valor para distintos periodos y un resumen de los datos más importantes de la acción de NH Hoteles.

A su vez, el **Rincón del Accionista** online ofrece un servicio de atención directa así como el programa NH World para el Accionista y la actualización de las últimas noticias.

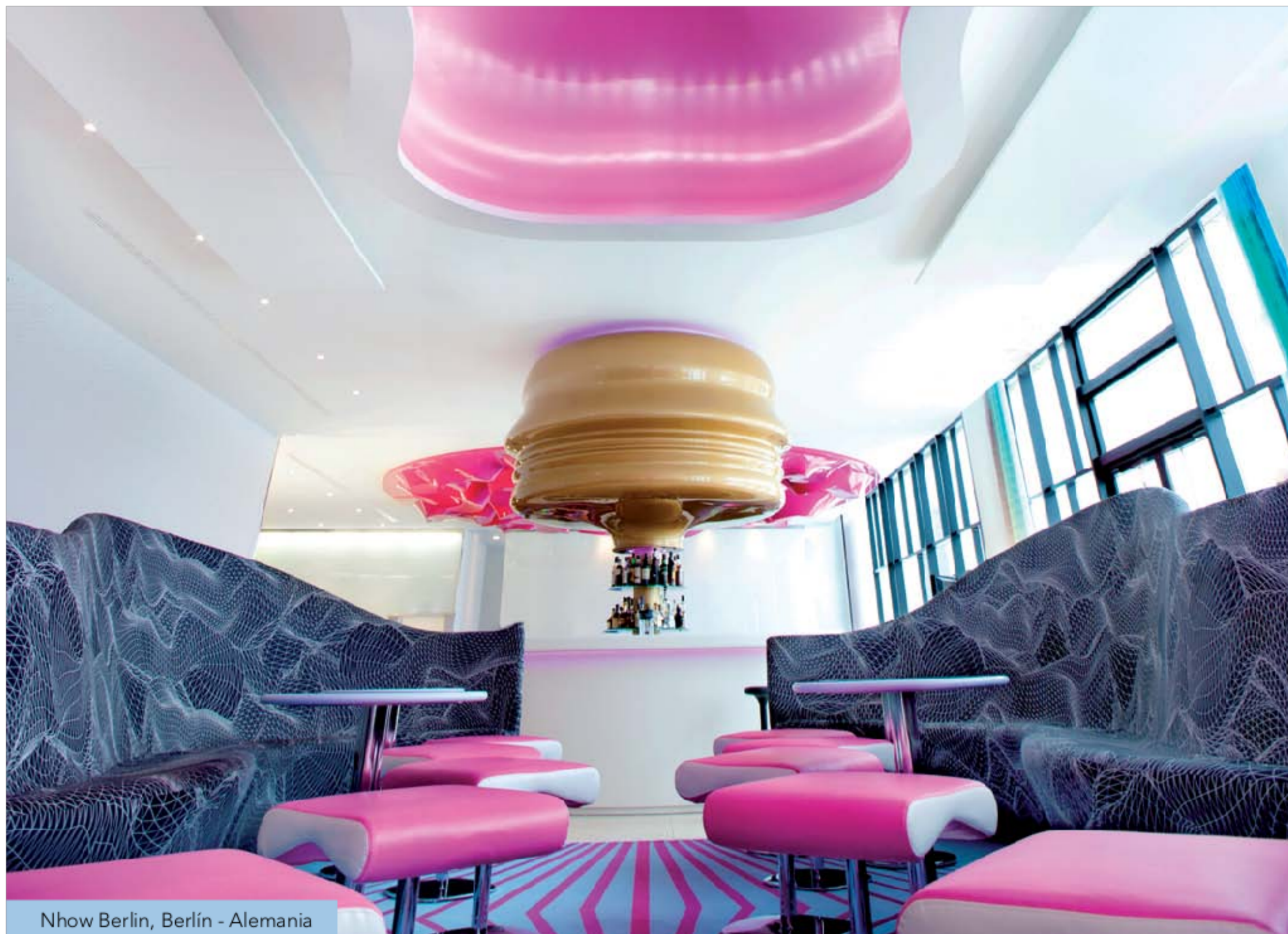
Adicionalmente a la información publicada en la web, el área de Relación con Inversores envía comunicaciones con los resultados trimestrales y otros datos relevantes por correo electrónico a una base de datos de analistas, inversores institucionales e individuales.

## CLUB DEL ACCIONISTA

Este Club se creó para recompensar a los accionistas con beneficios exclusivos mediante la **tarjeta NH World**. Acumulando un 6% como mínimo en Credits por todos los conceptos facturados, los credits funcionan igual que el dinero, 1 credit = 1 €, y pueden canjearse por noches de alojamiento en hoteles y por servicios de restauración.

Además, la línea de reservas para accionistas es un servicio exclusivo de atención para sus gestiones en NH Hoteles que incluye reservas directas, amplitud de horarios de entrada, habitación superior, promociones exclusivas, Check In express, NH World on-line, equipamiento especial en la habitación... entre otros beneficios.





Nhow Berlin, Berlín - Alemania

## REPORTE DE INTERÉS PARA INVERSORES

Por tercer año, en línea con nuestro compromiso de transparencia y responsabilidad, hemos reportado información a **Siri Company** (Sustainable Investment Research International) y **Eiris** (Ethical Investment Research Services), ambas dedicadas a la evaluación de inversiones socialmente responsables y que analizan el desempeño medioambiental social, ético y de gobierno de las Compañías.

NH Hoteles participa nuevamente en 2010 en el **Carbon Disclosure Project (CDP)** como parte del compromiso de la Compañía en la lucha contra el Cambio Climático y cuyo objetivo es informar a los inversores de su evolución en esta materia.

En la edición 2010 del Informe de CDP crece la cobertura con el envío del cuestionario a una muestra total de más de 4.700 empresas de todo el mundo en más de 20 países o áreas geográficas y 534 inversores institucionales con activos por valor de más de 64 billones de dólares han apoyado la solicitud de información de Carbon Disclosure Project como firmantes.

NH Hoteles está satisfecha por haber sido considerada en esta valoración en el rango B como seguidores avanzados (escala entre A y D), incluida entre las 10 primeras compañías españolas. El informe reconoce las buenas prácticas de NH Hoteles como Ecomeeting y los puntos de recarga de coches eléctricos en nuestros hoteles.

**Carbon Disclosure Project 2010**  
España: las 85 mayores empresas por capitalización

En representación de 534 inversores con activos por valor de 64 billones de dólares

## PRINCIPALES INDICADORES ACCIONISTAS E INVERSORES

	2009	2010
Nº de entidades que realizan informes de análisis de cobertura a nivel nacional de NH Hoteles en el año	12	10
Nº de entidades internacionales que realizan informes de análisis de cobertura de NH Hoteles en el año	16	11
Nº de consultas telefónicas atendidas a accionistas e inversores	913	832
Nº de reuniones con accionistas e inversores	32	84
Nº de informes de seguimiento de los analistas	79	76

## Cientes

Los clientes son el eje de nuestro negocio. Nuestro principal objetivo es ofrecerles siempre la mejor calidad y una atención excelente. Para lograrlo, trabajamos en la constante búsqueda de servicios y productos cada vez más sostenibles y eficientes en todos nuestros hoteles.

### LA CALIDAD DEL SERVICIO

Nuestro sistema de Gestión Integral de la Calidad de Servicio llamado **Quality Focus (QF)** se basa en estructura repartida en 25 países y su objetivo es llevar a cada hotel y a cada empleado la cultura de calidad de NH Hoteles, basada en el concepto de Calidad Total.

Este sistema nos permite mejorar la calidad percibida e incrementar la satisfacción con la calidad ofertada por NH Hoteles a nuestros clientes así como sensibilizar a toda la organización sobre el valor de la calidad como diferenciación de mercado, coordinar e implantar los procedimientos internos, la formación necesaria y las herramientas de medición de la calidad.

#### Sistema de gestión

Para gestionar el Quality Focus, NH Hoteles dispone de un equipo compuesto por el Departamento Corporativo de Calidad y Procesos que coordina al equipo y centraliza la creación de procedimientos y estándares de Calidad.

Los coordinadores por Unidad de Negocio gestionan la implantación y la comunicación. Contamos con coordinadores de Calidad en 10 países de 8 Unidades de Negocio: España, Holanda, Alemania, Italia, Austria, Argentina, México, Suiza, Hungría y otro coordinador para los Resorts de Europa.

Los supervisores de los hoteles son los embajadores del proyecto en cada uno de los establecimientos. Un total de 400 supervisores de calidad aseguran la perfecta implantación de los procedimientos y estándares.

#### Píldoras formativas QF

Con el objetivo de facilitar la implantación de estos procedimientos en toda la Compañía se han desarrollado píldoras formativas llamadas "QF en 5 minutos". Permiten a todos los empleados conocer los procedimientos de forma dinámica y a NH Hoteles ser más ágil en la implantación y actualización de dichos sistemas.

#### Ranking de calidad

En 2010, se ha desarrollado el proyecto "9 Steps to Quality" cuyo objetivo es aumentar la motivación en todos los departamentos involucrados para lograr las puntuaciones más altas de control de calidad, que significan un mayor nivel de servicio a los clientes.

El proyecto repasa de forma mensual los procedimientos. Durante 2010 se han premiado a los mejores hoteles de la Compañía en cada una de las áreas o departamentos:

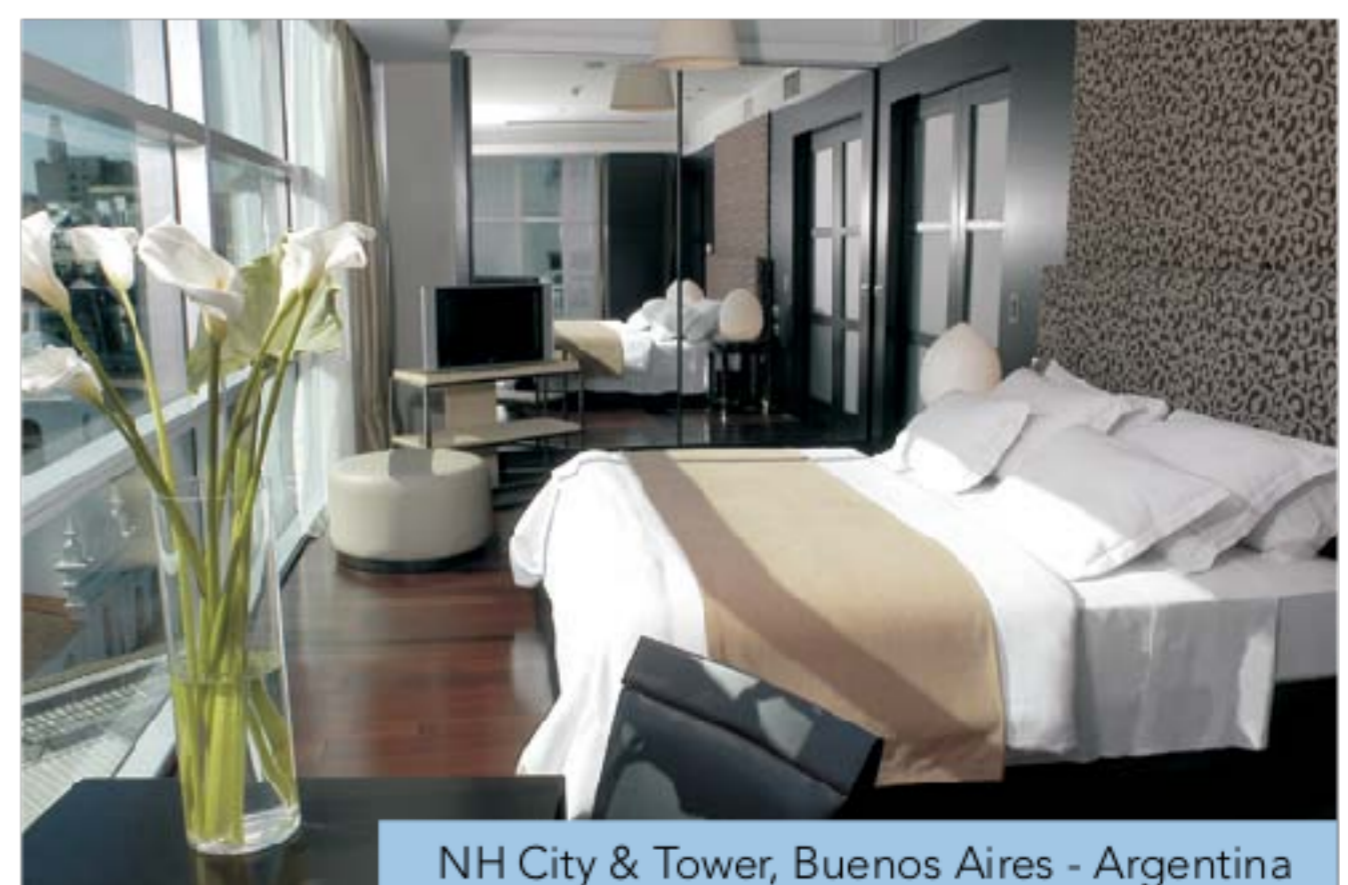
- ▼ **Check In** (Mayo '10): NH Nürnberg City (Alemania)
- ▼ **Limpieza Habitación** (Junio '10): NH Lyon Aéroport (Francia)
- ▼ **Equipamiento Habitación** (Julio '10): NH Música (Holanda)
- ▼ **Desayuno Buffet** (Agosto '10): NH Danube City (Austria)
- ▼ **Atención al Cliente** (Septiembre '10): NH Porta Rossa (Italia)
- ▼ **Check Out** (Octubre '10): NH Brescia (Italia)
- ▼ **Limpieza de zonas comunes** (Noviembre. '10): NH Bergamo (Italia)
- ▼ **Instalaciones & Mantenimiento** (Diciembre '10): NH Canciller Ayala (España)



#### El reporte interno

Existen diversos recursos que facilitan y agilizan la información interna sobre los resultados en calidad:

- ▼ El cuadro de mando **Quality Report** que refleja el nivel de implantación de procedimientos por hotel y Unidad de Negocio y la satisfacción de sus clientes. En este reporte se incluyen todos los comentarios y peticiones realizadas por los clientes a nivel hotel.
- ▼ Todas las semanas se genera el **CS Quick Report** que permite monitorizar a nivel corporativo y de Unidad de Negocio los resultados obtenidos en las encuestas de clientes.
- ▼ La herramienta **Quality on-line** que recoge todas las valoraciones y comentarios de las encuestas de clientes NH, sumados los comentarios en páginas web externas.



## EVOLUCIÓN DEL SISTEMA CALIDAD TOTAL

Las redes sociales verticales tienen cada vez más peso en las decisiones de compra de los clientes. Para mejorar su oferta y adecuarla a las preferencias de sus públicos NH Hoteles ha desarrollado una aplicación propia que permite conocer y evaluar en tiempo real todos los comentarios que realicen los internautas sobre cada uno de los establecimientos de la Compañía.

La herramienta web **Quality on-line** recoge todas las valoraciones y comentarios de las encuestas de clientes NH y añade otras fuentes de información como páginas web externas en la que los clientes dejan sus valoraciones y comentarios. Es muy útil para facilitar el reporting de resultados de calidad y la comunicación de áreas de mejora, al distribuir semanal y automáticamente todos los resultados a todos los equipos gestores de cada hotel. En 2010, en las 100.000 valoraciones y comentarios de clientes en páginas externas y obtenidas con la nueva herramienta Quality on-line se ha obtenido un resultado medio de **7,8 sobre 10**.

Este sistema posibilita realizar una constante comparativa entre las propias encuestas de calidad con el mercado abierto de la red y analiza la competencia a nivel local o individualizado por hotel. Permite a la cadena ajustar su oferta a las demandas del cliente y realizar importantes mejoras ya que, además de la valoración global, la herramienta permite monitorizar la satisfacción de los clientes en aspectos concretos como la limpieza, la relación calidad-precio, el servicio, la ubicación, la habitación, la restauración, etc.

*"En NH Hoteles vendemos "experiencias". Esto es lo que nos diferencia de la competencia. Respondemos a la cultura de calidad, basada en la mejora continua. Nuestro objetivo es optimizar el servicio prestado, involucrando y formando a todos nuestros empleados a la hora de elaborar, difundir e implantar determinados procedimientos y planes de acción con los que lograr ir mejorando cada día el grado de satisfacción de los clientes. Para ello, existe un equipo internacional de calidad con un Coordinador por Unidad de Negocio que, junto al Equipo Corporativo, define los procedimientos, coordina las acciones de medición de la calidad y establece los planes de mejora."*

**Javier Carazo, Director Corporativo de Calidad y Procesos de NH Hoteles**

## ENCUESTAS DE CLIENTES

Para medir la calidad percibida, todos los clientes alojados en NH Hoteles reciben una encuesta de satisfacción. Estas encuestas se envían con carácter semanal con el objetivo de incrementar el número de valoraciones recibidas logrando así un seguimiento más aproximado de la satisfacción de nuestros clientes. De este modo, nos permite trabajar en la implantación del sistema de mejora continua.

	2008		2009		2010	
	Valoración	Nº Encuestas	Valoración	Nº Encuestas	Valoración	Nº Encuestas
<b>VALORACIÓN GLOBAL</b>	8,03	32.748	8,39	42.018	8,41	66.323
<b>RELACIÓN CALIDAD PRECIO</b>	-		7,66		7,71	

En 2010 se han recibido más de 66.000 encuestas, con 25.000 comentarios de clientes. Más del 12% de los comentarios recibidos por clientes (más de 3.000 comentarios) son de felicitaciones por el servicio o agradecimientos por el trato recibido.

## ATENCIÓN AL CLIENTE

Durante el año se han gestionado más de **4.200 interacciones** con clientes, lo que supone un incremento del 51% respecto al año anterior.

Este incremento se debe a la concentración del área de Central Reservas que permite un mayor contacto con los clientes de forma centralizada. Para incrementar la gestión de estos clientes de una forma eficiente, se ha desarrollado una herramienta de gestión on-line que permite un mayor número de contactos y de una forma más personalizada.

Todas las reclamaciones y sugerencias recibidas son comunicadas mensualmente a todos los responsables de hoteles (Directores de las Unidades de Negocio y Directores de hoteles) con el objetivo de tomar estos datos en consideración en el proceso de mejora continua.

## ATENCIÓN CENTRALIZADA

En 2009, NH Hoteles centralizó sus diversos Call Centers europeos en Madrid ofreciendo atención personalizada durante las 24 horas y en más de diez idiomas nativos para los nueve países en los que opera. Los tiempos de espera se redujeron y el ratio de atención a llamadas entrantes se incrementó hasta un 94%.

La satisfacción de clientes, en suma, se incrementó hasta superar en casi cuatro puntos porcentuales la media de hotelerías españolas (69,61%); en lugar de la media del sector 65,81% -siendo el turístico el mejor calificado de todos los sectores evaluados según el estudio Best Customer Experience (BCX) realizado por IZO Systems. En Atención al Cliente se registraron 4.246 reclamaciones.

En 2010 la Central de Reservas ha sido reconocida con tres premios basados en la Experiencia Cliente, un premio a la mejor tecnología unificada y otro al trabajo de nuestros agentes.



## MYSTERY GUEST

Para medir la calidad técnica se realiza una auditoría externa de los hoteles en más de **600 estándares de calidad** que permiten evaluar la implantación de los procedimientos corporativos, así como la realización de los planes de acción definidos a principio del año. En 2010 se han auditado 34 hoteles más que en 2009 con una valoración media de 7,03 reduciéndose con respecto al periodo anterior. El objetivo para 2011 es aumentar las visitas a hoteles analizando posibles áreas de mejora para mantener los altos niveles de exigencia de NH Hoteles en la calidad y satisfacción del cliente.

	2009	2010
<b>HOTELES AUDITADOS</b>	156	189
<b>VALORACIÓN MEDIA</b>	7,05	7,03

En línea con los procedimientos de evaluación y gestión de aquellos productos o servicios con posible impacto en la salud y seguridad de los clientes, NH Hoteles cuenta con una Política de Seguridad Alimentaria que recoge las directrices generales europeas a cumplir en relación a la Seguridad e Higiene alimentaria. (Ver más en Memoria 2009).

*En nuestras guías generales de diseño de hoteles y especificaciones referidas se integran directrices para la accesibilidad de personas con movilidad reducida y se supervisan todos los proyectos de ejecución con el objetivo de garantizar el cumplimiento de estas normas en cada nuevo hotel.*

## INNOVACIÓN 2.0

Con innovadoras soluciones de búsqueda y reserva al mejor precio garantizado la cifra de ventas en 2010 a través de la web [www.nh-hotels.com](http://www.nh-hotels.com) fue de 104.819.721€, un 40% más que el año anterior. El aumento del ratio de conversión fue del 16% y 16.500 descargas de innovadoras aplicaciones de reservas como la de iPhone.

Creemos que la web corporativa de NH Hoteles será uno de los escenarios de la revolución digital y se espera que las 26 millones de visitas (25.892.034) recibidas en 2010 se incrementen aún más en 2011. La traducción a nuevos idiomas como el ruso (un importante mercado emisor para la cadena) y la creación de nuevos microsites específicos para clientes y productos contribuirán a ello.

Multicanalidad, tanto en el negocio B2C como en el B2B, y movilidad son dos importantes directrices para la cadena. NH Hoteles potencia sus aplicaciones para smartphones, al traducir la ya disponible para iPhone a siete idiomas y lanzar sendas aplicaciones para Blackberry y Android. También la web corporativa tendrá su versión para dispositivos iPad y los espacios web NH World y NH YourSpace se adecuarán a este dispositivo así como a los teléfonos inteligentes.

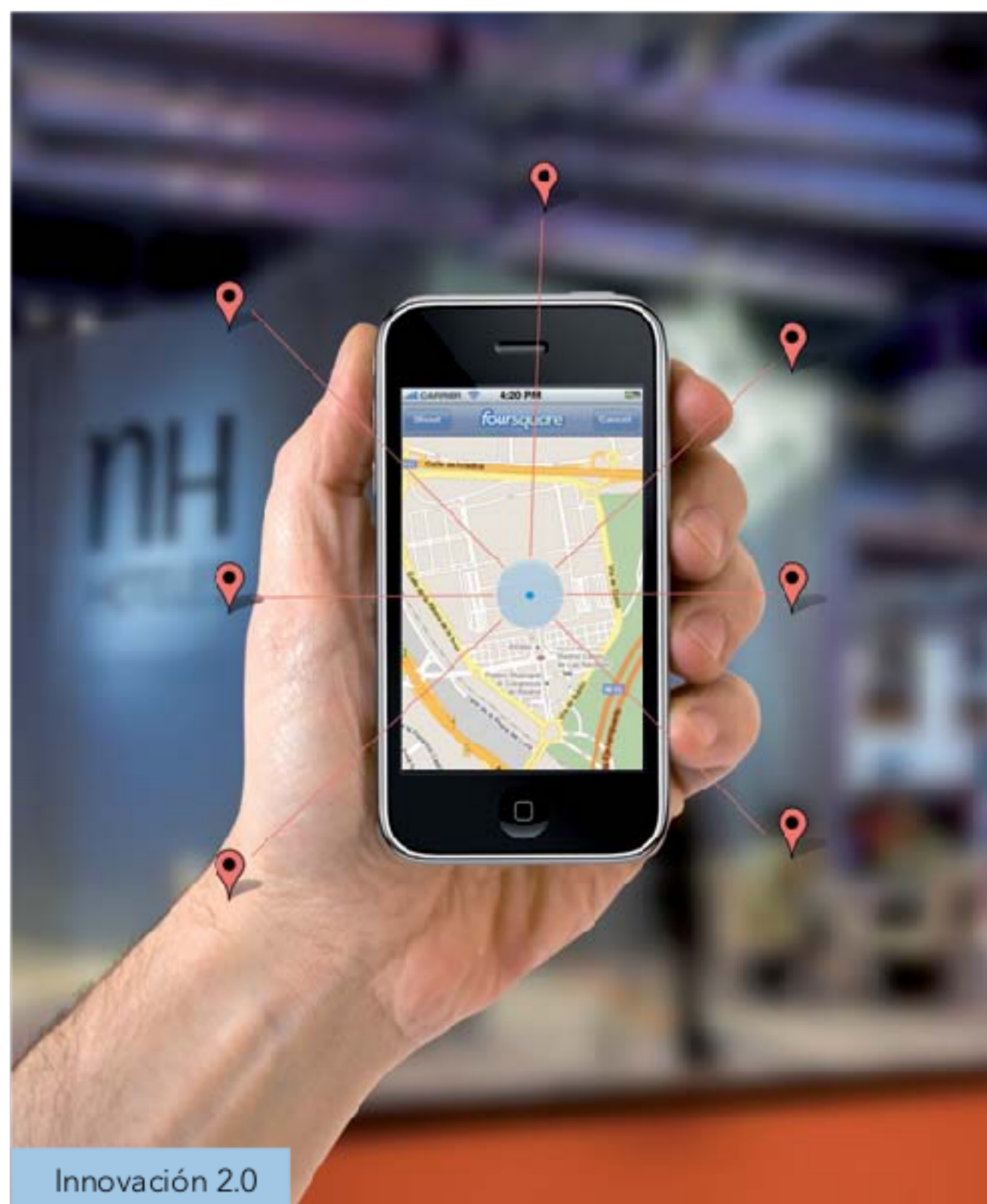
Del mismo modo, la renovación radical es una de las bases para lograr una mayor fidelización del cliente digital. Mejoras en el contenido, usabilidad, transparencia y visibilidad en cuanto a posicionamiento SEO, así como una creciente presencia en otras plataformas de búsqueda y canales (la cadena durante 2010 mantuvo 10,7MM de keywords en Google) son las premisas que marcan esta estrategia online.

## Diálogo online

NH Hoteles, en su constante interés por innovar y llegar al mayor número de clientes, comienza en 2010 a tener presencia en las redes sociales para lograr un mayor diálogo, más dinámico y visible con nuestros clientes. Buscamos aportar valor a los usuarios de las redes sociales y también escuchar sus experiencias.

Dos mil once será el año en que la cadena desarrollará su estrategia de comunicación 2.0 con una presencia global en Facebook, Twitter, Foursquare y otras aplicaciones tan punteras como Instagram.

Comparte tu experiencia con NH World en tus redes sociales favoritas



Innovación 2.0

## APLICACIÓN PARA IPHONE

NH Hoteles es la primera cadena hotelera española en apostar por el iPhone y en 2010 está disponible en la Apple Store su nueva aplicación de información y reservas. Permite a los usuarios de iPhone buscar hoteles por mapa o ciudad, los más cercanos a su localización, realizar reservas online y comprobar su estado, informarse de las últimas promociones o recibir información detallada de los hoteles que la cadena posee en todo el mundo.

La inscripción a su programa de fidelización "NH World" podrá también realizarse desde esta plataforma de manera rápida y sencilla.



## NOVEDADES EN LOS SERVICIOS

Con el objetivo de contar con nuevas herramientas on-line para agilizar la gestión de reservas y ofrecer nuevas facilidades a sus distintos clientes, NH Hoteles ha puesto en marcha nuevos microsites, con mayor funcionalidad, uso accesible e intuitivo, además de posibilidades de personalización.

### NH&You

Esta plataforma B2B alojada en el site de NH Hoteles permite a las empresas organizar con máxima facilidad de uso y eficiencia sus viajes profesionales.

Personalización, optimización de costes, rapidez en la gestión son algunas de las ventajas de NH&You, un servicio de uso gratuito desarrollado con tecnología NH.

La herramienta online asociada a este concepto, NH&YourSpace, se ha diseñado atendiendo, particularmente, a las necesidades de pequeñas y medianas empresas.

El compromiso "Mejor Tarifa Garantizada" supone que la cadena proporciona siempre el precio más bajo para todas las reservas online. De modo que si se encontrasen mejores ofertas a través de otros intermediarios o en venta directa, obtendrían un 10% de descuento adicional. Se lanzó a finales de septiembre de 2010, y sustituye a la antigua Client Page.

**Mejor Precio Garantizado** Cerrar

NH Hoteles, te garantiza el mejor precio neto para todas las reservas online de habitaciones. Si encuentras algo mejor, te lo ofreceremos al mismo precio con un 10% de descuento adicional.

[Ver más](#)

Inicio | Reservas | Promociones | Convenciones y Eventos | Empresas | Agencias | NH World

**NH&YOU**

NH& Gabi Prohaska

NH& Michael Schröder ClickandBuy

NH& Cristina Goyoaga

"Para su importante actividad en todo el mundo, ClickandBuy confía en los mejores asociados internacionales. Es por eso que NH Hoteles, precursor en el sistema de pagos electrónicos, es la mejor opción para nosotros."

Europcar

### NH Event Tools

Simplifica la organización de eventos y congresos para el sector de MICE (reuniones, incentivos, congresos y eventos). Permite pre-reservar habitaciones y asignar el rooming a los asistentes optimizando los tiempos de reserva y las gestiones multi-hotel en varias ciudades y distintos países.

### NH Trade Pages

Un segmento de clientes prioritario son las agencias de viajes, asociaciones de negocios turísticos y touroperadores. Para ellos la Compañía ha diseñado específicamente este site que permite gestionar con agilidad y eficiencia el negocio de intermediación. Con acceso directo y en tiempo real a toda la información, sin necesidad de desarrollar costosos y complejas integraciones de sistemas e interfaces, entre otros elementos.

### Nueva web NH Resorts

Recoge toda la información sobre los resorts de NH Hoteles. Ofrece promociones, fotografías y la posibilidad de realizar las reservas directamente desde la página.

### CRS Meeting

En 2010 se desplegó en toda Europa esta herramienta corporativa para la gestión de salones y reservas de grupos que sustituirá a nivel global a la actual aplicación de NH Meetings. Ofrece una base de datos centralizada con un inventario único de salones de los hoteles que permitirá el cross-selling entre diferentes Unidades de Negocio y facilitará la implantación de una operativa común en toda la organización gracias a los Booking File. Al final de 2010 todos los hoteles de Europa (excepto 15 hoteles de Holanda que resta la instalación por su complejidad), las Centrales de Reservas y los Group Desk (estos últimos de manera parcial) ya utilizan la herramienta.

NH Resorts

Te lo has ganado

Descansa en Sicilia, escapada de 2 noches. SPA incluido.

Descubre La Toja con un circuito termal de 2 días. Más información.

Ven a disfrutar de la fiesta de la Langosta con NH Resorts en República Dominicana. Más información.

Sorprende a tu pareja con una escapada romántica en el Hotel Ansonera por 240€. Más información.

San Juan Beach

San Juan Beach

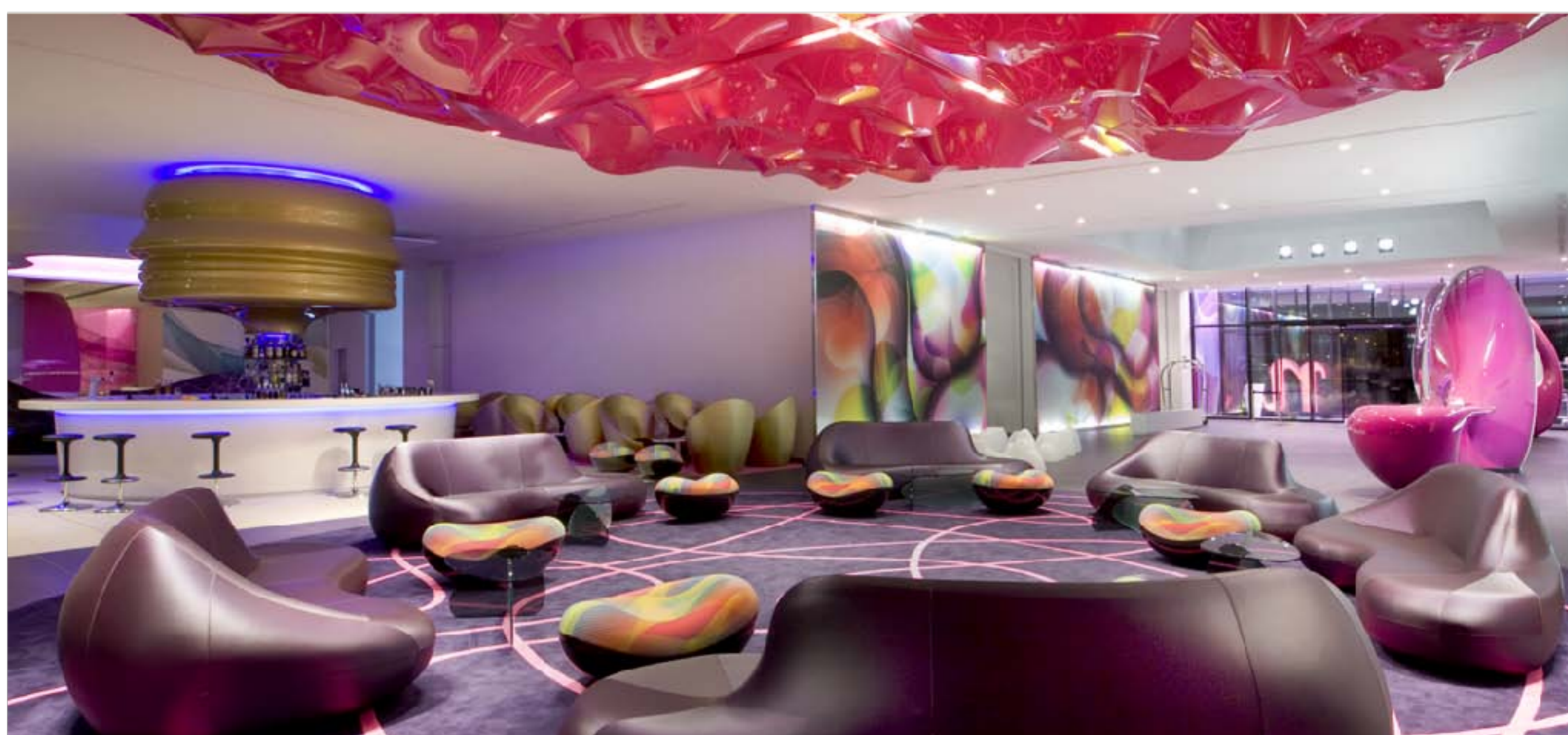




### NUEVO HOTEL 'NHOW' EN BERLÍN

Con un sugerente interiorismo, obra del renombrado diseñador Karim Rashid y un impactante diseño arquitectónico, que firma el arquitecto alemán Sergei Tchoban, es un hotel puntero en Europa por sus instalaciones de sonido y grabación, con una "Music Floor" que incluye dos estudios de grabación y mezclas con calidad profesional y tecnología de vanguardia, así como un espacioso Lounge para conciertos y actuaciones en vivo. Situado en la ribera del río Spree, antigua línea divisoria natural entre el Berlín Oriental y el Occidental, nhow Berlín se ubica en el corazón de dos de los barrios más vibrantes y rompedores de la escena creativa berlinesa: los distritos de Friedrichshain y Kreuzberg.

Además, cuenta con una dinámica agenda de eventos y con servicio de Room Service de guitarras para aquellos huéspedes que desean contagiarse de la atmósfera inspiradora del hotel.



**NH WORLD**  
NH World is the loyalty program of NH Hoteles | [Inscríbete en NH World](#) | [Ofertas especiales](#) | [Ventajas](#) | [Be Inspired](#)

Busca tu hotel >

**NH Resorts**

NO LO IMAGINES, VÍVELO.

**WEEKEND EXTENDER**

Be Inspired

**Nuevas aperturas**

- NH Castellar en Sotogrande (Cádiz), España
- NH Liagotto Tech en Turín, Italia
- NH Ribera de Manzanares en Madrid, España
- NH Liagotto en Turín, Italia

1 2 3 4

f t in Compartir

**are you a world citizen?**

descubre NH World >

## NH WORLD

El programa de fidelización de clientes de NH Hoteles presenta su nueva imagen y revoluciona su estructura con nuevos beneficios para sus titulares, creando nuevas categorías para los clientes más exclusivos. Con casi **1.700.000 miembros**, ofrece un nuevo look&feel, transparencia en el sistema de acumulación de créditos y multitud de ventajas que permiten establecer un fuerte vínculo entre la cadena y sus clientes más fieles.

En 2010 se incorporaron 398.246 clientes al programa, con un perfil eminentemente corporativo, y gestionaron durante el año cerca de un millón de reservas a través de la web y la central de reservas. Este programa, con una extensa difusión internacional, tiene una representación de usuarios concentrada en España (30%), Alemania (15%), Benelux (15%) e Italia (15%).

Año	Miembros NH World
2004	27.487
2005	115.055
2006	170.530
2007	211.519
2008	411.915
2009	358.208
2010	398.246
<b>TOTAL</b>	<b>1.692.960</b>

Se invita a los miembros de NH World a participar de World2 con publicaciones en el blog y actualizaciones de Facebook. Este rincón interactivo brinda la oportunidad de estar conectado, compartir e interactuar con la Compañía y con otros miembros de NH World.

Con el lanzamiento de su nuevo site [www.nh-world.com](http://www.nh-world.com), accesible también desde la web corporativa de la cadena [www.nh-hoteles.es](http://www.nh-hoteles.es), NH Hoteles ha dedicado especial atención a las herramientas que permiten personalizar las necesidades de sus clientes.

### NH World Citizen

Con el programa de obtención de créditos, ofertas de cobranding y, a través del CRM de este programa de fidelización, se realiza una microsegmentación de la cartera de clientes para ofrecerles una oferta personalizada a su medida

## CAMPAÑAS Y PROMOCIONES

En 2010, la actividad promocional creció un 34% siempre con el objetivo de adaptar mejor la oferta hotelera a cada tipo de usuario, siguiendo la tendencia en los clientes de buscar ofertas que les brinden una mejor experiencia global.

### The Organizers

Esta promoción apela a una serie de ficción bajo el lema "un grupo organizado con licencia para ahorrar", utiliza lenguaje fresco y códigos visuales diferentes para promocionar todas las ofertas de prepago disponibles mensualmente, con descuentos de hasta el 30% sobre la mejor tarifa disponible en los hoteles de Alemania y de hasta un 15% en el resto de hoteles, premiando la anticipación de los clientes que reservan con un mínimo de 7 días de antelación y prepago directo. Tuvo un crecimiento de ventas del 33% durante 2010.



### Weekend Extender

Beneficios con valor añadido en las reservas de fin de semana en todos los hoteles de Europa e Iberoamérica desde sólo 129€. De este modo, los clientes pueden realizar el check out del hotel el domingo a las 17:00 en vez de a las 12:00. Por otro lado, Weekend Extender incluye en la propia tarifa sin coste añadido el consumo del minibar de la habitación en todas las reservas realizadas a través de la web de la cadena. Registró un importante incremento de las ventas en 2010.

### For your eyes only

Tarifa para empleados y familiares, sólo utilizable a través de Internet. El precio de la habitación doble con desayuno en 2010 ha sido de 59€, (IVA no incluido), en más de 300 hoteles de la cadena NH.

Si tienes más de sesenta...  
**ya tienes más de sesenta motivos para disfrutar**

Descubre en nuestro buscador  
**Fantásticos destinos de fin de semana por sólo 60, 70 y 80 euros\***  
¡Sólo tienes que introducir la fecha y la ciudad en la que quieres alojarte y disfrutar!

**1º Destino**  
Selecciona el país  
Todos los países  
y la ciudad de destino  
Todas las ciudades

**2º Estancia**  
Selecciona la fecha de entrada  
Selecciona la fecha de salida

Habitaciones: Personas  
1 2

buscar >>

## Te proponemos

**Hesperia**  
A PART OF NH HOTELS

NH Hoteles da la bienvenida a Hesperia

**THE ORGANIZERS**

Tarifa prepago: - 15% de descuento

**NH Resorts**

Fin de semana: desde 120€/2 noches  
Resorts de NH con Golf, Spa...

**club+60**

Club +60

**REGALOS NH**

Regalos NH

**SLEEP AND GO**

Nuevas aperturas: desde 33€/noche  
¿Tienes entre 18 y 30 años? NH desde 53€

Descubre todas nuestras promociones

## Pensando en todos

NH Hoteles cuenta con ofertas dirigidas a colectivos con diferentes necesidades y edades. Gracias al **Club+60**, muchas personas mayores de 60 años han podido disfrutar de habitaciones por un precio muy reducido. Por otro lado, la promoción **Sleep and Go** diseñada para jóvenes entre 18 y 30 años que buscan alojamiento económico (53,50€ por habitación, desayuno no incluido). Pueden escoger entre hoteles de Alemania, España, Holanda, Bélgica, Italia, Luxemburgo e Italia.

desayunos NH

**antiOX**

"Desayunos antiOX", un nuevo concepto de desayuno antioxidante que ayuda a luchar contra los efectos negativos de los radicales libres. Incluye propuestas sanas como gelatinas de frutas 100% naturales, sorprendentes combinaciones de zumos **antioxidantes**, yogur ecológico combinado con todo tipo de frutas, muesli o bayas de goji, entre muchas otras opciones. El chef Enrique Martínez, asesor de restauración de la cadena, es el responsable del diseño de la innovadora propuesta.

## COMUNICACIÓN DE LA SOSTENIBILIDAD

En todos los hoteles se distribuyen ejemplares de la última Memoria de Responsabilidad Corporativa de la Compañía para consulta de los clientes. También, en 2010 se incluyó en la Newsletter de NH World un enlace directo a la última Memoria de Responsabilidad Corporativa 2009 con el objetivo de hacerles llegar a nuestros clientes toda la información corporativa.

## TRATAMIENTO DE DATOS PERSONALES

NH Hoteles realiza un tratamiento de los datos personales bajo procesos estandarizados y obligatorios que aseguran el cumplimiento de las medidas de seguridad oportunas. En 2010 se han incluido referencias a la protección de datos en el nuevo Código de Conducta de NH Hoteles en el que se postula que todos los empleados del Grupo deberán respetar siempre la legislación sobre protección de datos personales cuando traten datos de clientes, proveedores, accionistas o los propios empleados. No se ha registrado ninguna reclamación ni queja relativa a este asunto en el presente ejercicio 2010.

## RECONOCIMIENTOS

### Premios "Mejor Experiencia de Cliente 2010"

La Asociación Española de Expertos en Centros de Contacto con Clientes (AEECCC) distinguió a la cadena hotelera en dos categorías: tanto en la específica del sector Turismo como en la global, **"la empresa española con mejor experiencia de cliente 2010"**.

### Contact Center Award 2010

La **Central de Reservas Europa** de NH Hoteles, recientemente centralizada en Madrid, ha recibido este galardón concedido por la Revista Contact Center en la categoría de "Desarrollo Tecnológico" por el servicio de Contact Center On Demand (CCOD) junto al departamento corporativo de Tecnologías de la Información (IT).

### Mejor Experiencia Cliente 2010 en el sector Turismo de Iberoamérica

Otorgado por la Asociación Iberoamericana de Relaciones de Empresa Cliente (AIAREC) ha concedido a NH Hoteles el premio a la **Mejor Experiencia Cliente 2010** en el sector Turismo de Iberoamérica.

## PRINCIPALES INDICADORES DE CLIENTES

	2009	2010
Hoteles evaluados Mystery Guest	156	189
Nº Encuestas a clientes	42.018	66.323
Nº Comunicaciones Atención al Cliente	2.800	4.246
Titulares Tarjeta NH World	1.554.543	1.692.960



## Proveedores

En NH Hoteles consideramos a nuestros proveedores como un grupo de interés clave para consolidar el compromiso con la sostenibilidad. Significa contar con socios responsables, en una cadena de valor que asume su rol en el desarrollo sostenible y ético y que se esfuerza por desarrollar en conjunto soluciones innovadoras.

### LA INTEGRACIÓN DE COMPRAS

En 2010, la integración dentro de la función de compras de los establecimientos de Hesperia, nos ha brindado la oportunidad de gestionar las compras de 397 hoteles en todo el mundo, aplicando los mismos criterios de responsabilidad y sostenibilidad a nuestros nuevos socios.

*“El año 2010 ha sido para el Departamento de Compras de NH Hoteles, el año de consolidación y expansión de grandes proyectos. Esto nos ha permitido, además de la obtención de mayores sinergias en compras, obtener el éxito a través de la innovación tanto de producto como en la forma de hacer negocios”.*

**Pedro Martínez, Director Corporativo de Compras de NH Hoteles**

La estrategia del Departamento de Compras en 2010 se ha basado en tres pilares:

#### Nacimiento y consolidación de Coperama

La nueva Central de Compras liderada por NH Hoteles y Husa se ha afianzado durante su primer año de operación como la segunda central de compras en Europa y la primera en España por volumen de negocio. En 2010 Coperama se consolida con la realización de más de 50 concursos, abarcando Alimentos y Bebidas, Servicios y Consumibles. Fruto de estos procesos, se han cerrado acuerdos con alrededor de 100 proveedores a nivel local o nacional que se han adherido a todos los compromisos sociales y medioambientales que promueve NH Hoteles. En particular, la iniciativa ha supuesto un ahorro medio del 10% de sus compras en España, aflorando las economías de escala.

#### Implantación de Click NH' Buy en España, integración con Hesperia

Durante 2010 se implantó el nuevo sistema de gestión de aprovisionamiento **Click NH' Buy** en el 100% de los hoteles de España. Dicho sistema supone la integración y automatización del proceso completo de aprovisionamiento desde el pedido hasta el pago, dotando de mayor transparencia al gasto de la Compañía y de una mejor gestión de dicho gasto. En paralelo, se ha procedido a integrar a los hoteles provenientes de Hesperia dentro de las políticas, procesos y sistemas del grupo de gestión de NH Hoteles.

#### Crecimiento del Club NH Sostenible y 2º encuentro en Berlín

En 2010 el **Club NH Sostenible** cuenta con la participación de 40 proveedores con los cuales se está trabajando actualmente en más de 25 proyectos en el área medioambiental y de Responsabilidad Corporativa. Esta iniciativa avanza en sus objetivos con la participación activa y el interés de sus proveedores miembros. El segundo evento en Berlín afianzó aún más este compromiso de estar a la vanguardia, fomentando el diálogo y el intercambio de ideas como fuente de proyectos innovadores.

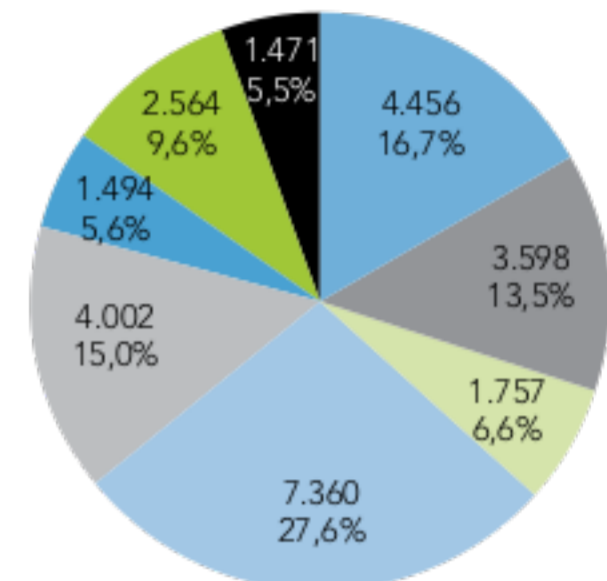
## GESTIÓN DE PROVEEDORES

En 2010, NH Hoteles ha trabajado con un total de 26.702 proveedores nacionales e internacionales, lo que supone un volumen de compra anual (gasto más inversión) de 466,5 millones de euros. El 88% de este volumen se concentra en España, Italia, Alemania y Benelux.

El grado de internacionalización continúa siendo elevado, sólo el 27,6% de los proveedores corresponde a empresas españolas, dato ligeramente superior al año anterior. Las compras a empresas españolas suponen un 29% del volumen de compra total, en línea con el 28% del año anterior.

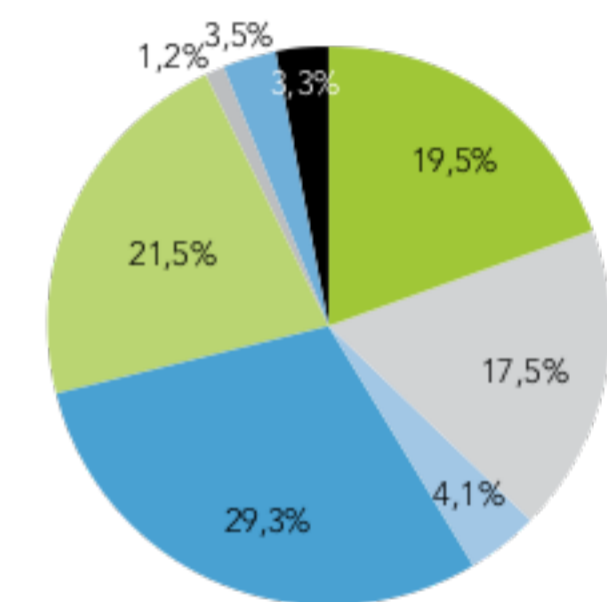
#### Proveedores por país

- 7.360 España
- 4.456 Alemania
- 4.002 Italia
- 3.598 Benelux
- 2.564 México
- 1.757 Centro Europa
- 1.494 Mercosur
- 1.471 Otros



#### Facturación por país

- 29,3% España
- 21,5% Italia
- 19,5% Alemania
- 17,5% Benelux
- 4,1% Centro Europa
- 3,5% México
- 3,3% Otros
- 1,2% Mercosur

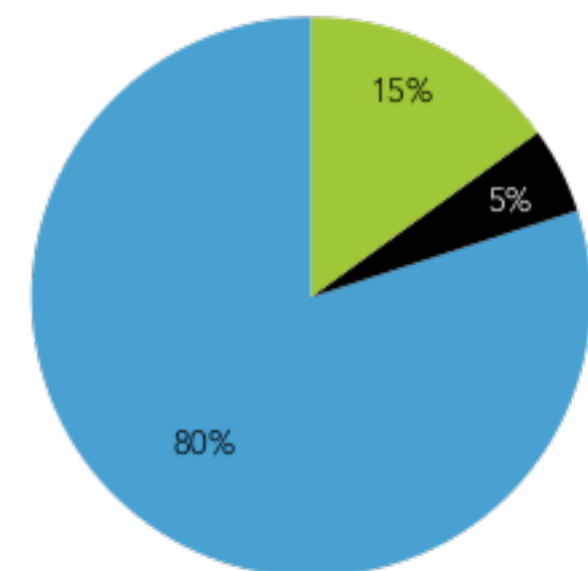


Siguiendo los principios de nuestra **Política Corporativa de Compras**, en NH Hoteles nos esforzamos por ofrecer igualdad de oportunidades y fomentar la compra local en cada región en la que tenemos operaciones. El volumen de compra local representó en 2010 un 93% del total de compra homologada.

Por tipología de proveedores con los que trabajamos, el 80% del total se engloba en "Gastos operativos y servicios" que incluye, además de los servicios, el suministro de todos los productos de menaje, limpieza y amenities, y suponen, en volumen de compra, el 57% del total.

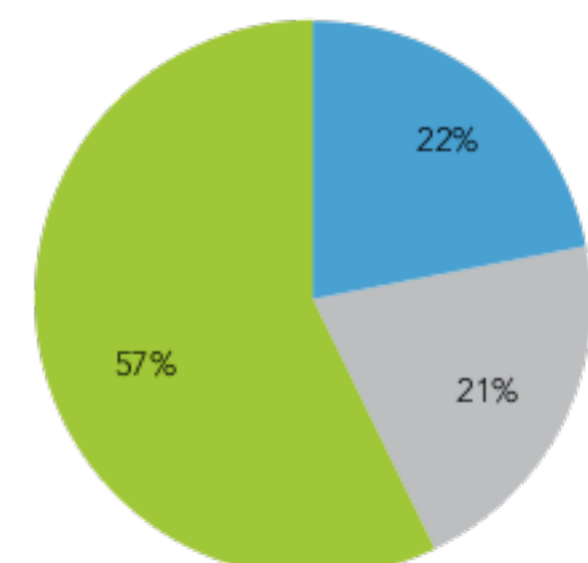
#### Volumen de proveedores por familia

- 15% Alimentos y bebidas
- 5% Mobiliario, acondicionamiento y equipamiento
- 80% Gastos operativos y servicios



#### Volumen de compras por tipología de proveedores

- 22% Alimentos y bebidas
- 21% Mobiliario, acondicionamiento y equipamiento
- 57% Gastos operativos y servicios



## EVALUACIÓN INTEGRAL

Para NH Hoteles, es de vital importancia colaborar con proveedores que compartan nuestra voluntad y determinación de ser empresas responsables y sostenibles y que gestionen su propio negocio bajo los mismos principios éticos que NH Hoteles apoya, respeta y cumple.

Con el marco de nuestra sólida **Política de Compras** NH Hoteles avanza en la implantación de procesos cada vez más rigurosos de evaluación y selección de proveedores, con análisis basados en criterios medioambientales, sociales y éticos.

En 2009 se implementó un sistema de evaluación del compromiso y respeto medioambiental de los proveedores y durante 2010 se han llevado a cabo dos grandes concursos corporativos y el 100% de los proveedores que han participado en ellos han sido evaluados según este sistema.

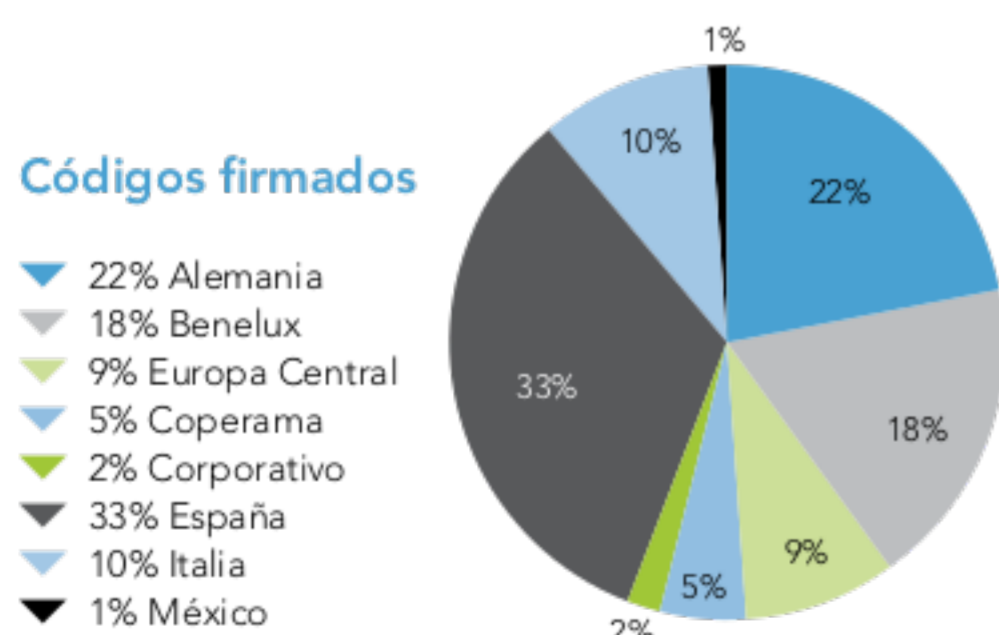
Además, este año se incorpora el **cuestionario de Ecodiseño** y desde su implantación todos los proveedores son clasificados en función de su grado de incidencia ambiental y metodologías para su control y gestión, evaluando a cada candidato bajo un sistema de categorías similar a la etiqueta europea de calificación energética Energy Star. Desde la incorporación del Ecodiseño, la selección de adjudicatarios de concursos a nivel corporativo ha coincidido 100% con la recomendación por parte del Departamento de Medio Ambiente, encargado de evaluar a los candidatos según este cuestionario. El objetivo para 2011 es implementar e incorporar este Procedimiento a todos los procesos concursales de todas las Unidades de Negocio.

## ADHESIÓN AL CÓDIGO DE CONDUCTA

En línea con los compromisos sociales y éticos, NH Hoteles incorporó en 2009 el **Código de Conducta** como anexo del Contrato de Homologación con el fin de asegurar el comportamiento responsable en nuestra cadena de aprovisionamiento. Entendemos la firma y adhesión a nuestro Código de Conducta como una manifestación expresa del compromiso por respetar la legislación vigente y los derechos humanos, implementar las mejores prácticas laborales y éticas de negocio.

Como resultado, en 2010 se han firmado 171 nuevos códigos, lo que supone un 24% más que el año anterior y se consolida el número de códigos firmados hasta la fecha en 896.

En el año 2010, el 100% de los proveedores que firmaron Acuerdos de Homologación en Alemania, Holanda, Bélgica, Luxemburgo, Reino Unido, Francia, Austria, Hungría, Suiza, España, Italia y Méjico, firmaron también el Código de Conducta.



La facturación alcanzada en 2010 por estos proveedores asciende a 212.180.878 euros, lo que supone un 45% del total de la facturación del grupo NH Hoteles a nivel mundial. El peso de proveedores con firma del Código sobre la facturación creció un 5%.

Nuestro objetivo para el 2011 es mantener la política de firma en nuevos acuerdos además de promover la adhesión al Código de Conducta en proveedores existentes que no han firmado hasta la fecha.

## LA COMUNICACIÓN CON LOS PROVEEDORES

En un entorno cada vez más dinámico y globalizado, la relación estrecha, directa y accesible con nuestros proveedores es necesaria para construir relaciones sólidas a largo plazo. Por ello trabajamos en optimizar recursos e implantar herramientas para una mayor transparencia y eficiencia en la comunicación, mediante la automatización del ciclo de suministro, desde la generación del pedido hasta el pago de la factura.

En 2010 se consolida la implantación del **Portal de Proveedores, Click NH'Buy**, y la facturación electrónica en el 100% de los hoteles del grupo en España incluyendo las incorporaciones de Hesperia. Además, comienza a implantarse en Italia.

Se ha ampliado el número de participantes en un 25%, alcanzando a 38 proveedores y 22.092 facturas en 2010, lo que supone un 12% del total de facturas recibidas por parte de los proveedores. El objetivo en 2011 es que este porcentaje represente al menos un 20% del total.

	2009	2010
Proveedores facturación electrónica	32	38
Nº Facturas electrónicas	2.929	22.092

Asimismo, en línea con el objetivo de fomentar la comunicación y como proceso de mejora continua de nuestras herramientas, NH Hoteles mantiene reuniones periódicas con sus proveedores y se realiza apoyo específico a través del canal habilitado para ello en [proveedores@nh-hotels.com](mailto:proveedores@nh-hotels.com).

Por otra parte, como miembros del Comité de Facturación Electrónica de AECOC, colaboramos activamente en la definición de mejores criterios y prácticas en materia de eficiencia, en la que se incluye la facturación electrónica dentro del canal Horeca (Hostelería, Restauración y Catering).

## SATISFACCIÓN DEL CLIENTE INTERNO

Por tercer año consecutivo, el área de Compras realizó en diciembre de 2010 la **Encuesta Internacional de Satisfacción a clientes internos** con el objetivo de obtener una valoración del servicio ofrecido por el Departamento de Compras y del desempeño de nuestros proveedores.

En la encuesta 2010 han participado empleados de España, Alemania, Italia, Benelux y Europa Central, que utilizan nuestras herramientas y reciben soporte por parte del Departamento. En los resultados, más del 90% de los usuarios consideran la gestión del Departamento de Compras como buena, satisfactoria o muy satisfactoria.

La valoración global del Área continúa mejorando, con una puntuación en 2010 de 3,36 sobre una escala de 5 puntos. Como parámetros mejor valorados, se encuentran la amabilidad y cortesía del personal (4,20 puntos sobre 5) y la predisposición a ayudar en la resolución de incidencias (3,92 puntos sobre 5).



NH Praha Radlicka, Praga - República Checa

## CLUB NH SOSTENIBLE

En su tercer año de vida, el Club de proveedores sostenibles de NH Hoteles cuenta con **40 miembros nacionales e internacionales**, superando los 29 miembros de 2009. El trabajo conjunto entre proveedores y Compañía genera soluciones innovadoras y sostenibles para la industria hotelera. Nuestros equipos trabajan intensamente en el desarrollo de proyectos que permitan optimizar nuestros consumos energéticos, hídricos y lumínicos, así como reducir la emisión de residuos, en línea con los objetivos marcados por nuestro Plan Medioambiental 2008-2012.

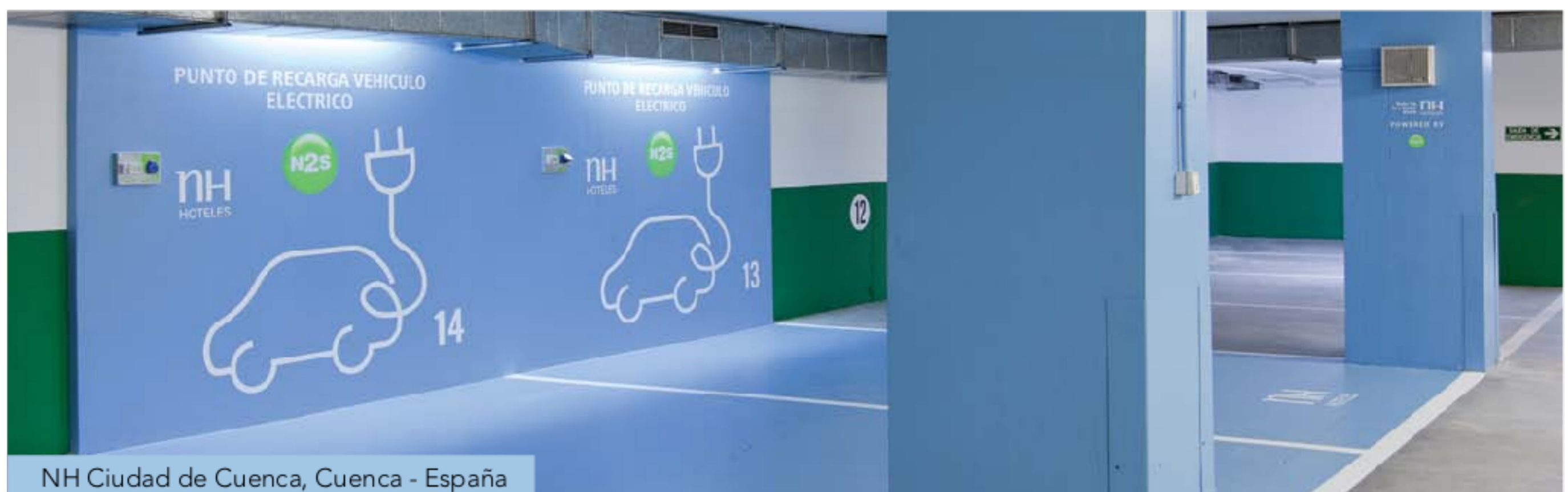
Este esfuerzo conjunto con nuestros proveedores más responsables se basa en la importancia que NH Hoteles brinda a la innovación como medio para la optimización de recursos y la mejora en la competitividad medioambiental.

### II CONGRESO DEL CLUB NH SOSTENIBLE

En junio de 2010 se celebró en Berlín el II Congreso del Club NH Sostenible con 100 participantes de diversos países y sectores, entre proveedores, directivos de NH Hoteles y miembros destacados en el ámbito de la sostenibilidad. La finalidad de este evento anual es fomentar el diálogo entre la Compañía y sus proveedores estratégicos, difundir los proyectos más relevantes en los que se está trabajando activamente y presentar los logros alcanzados.



PROVEEDOR	ACTIVIDAD	PROVEEDOR	ACTIVIDAD
AMENITIES PACK	Amenities	MARTÍNEZ OTERO	Muebles
AMORIM (WICANDERS)	Revestimientos de corcho	OTIS	Ascensores y Mantenimiento
BERLYS	Panadería industrial	PEDERSOLI	Lavandería Italia
BLICOLIN	Lavandería Norte Europa	PERMAFLEX	Colchonería Italia
BUNZIL	Plataforma Logística norte Europa	PHILIPS	Televisores
CARLO LAMPERTI	Lavandería	PRODUCTOS DEL CAFÉ	Café
COMO	Plataforma Alimentación Alemania	SALONI	Cerámica
DELI XL	Plataforma Alimentación Norte Europa	SCA	Celulosa
DIVERSEY	Químicos de Limpieza	SCHNEIDER ELECTRIC ESPAÑA	Interruptores
E. ON ENERGÍA	Energía	STANDARD TEXTILE	Lencería
FLEX	Colchonería España	STYB	Bolígrafos
FLISA (GRUPO FUNDOSA)	Lavandería España	SYMPHONY PLASTICS	Aditivos productos oxobiodegradables
FONTVELLA	Agua Mineral	TCH	Cortinas
HEINEKEN	Cerveza	TELFÓNICA	Comunicación
INDEL B S.P.A.	Minibares	TIPOGRAFÍA DANZO S.N.C.	Imprenta Italia
J.J. DARBOVEN	Café Alemania	TRINKS	Bebidas
LEDS C4	Iluminación	VILLEROY&BOCH	Equipamiento
MAHOU SAN MIGUEL	Cerveza	WINTERHALTER	Lavavajillas
MARR	Plataforma Logística Italia		



NH Ciudad de Cuenca, Cuenca - España

Las iniciativas que se han generado dentro del Club obtienen resultados medibles con gran éxito. Entre otras, cabe destacar:

- ▼ **Utilización de tecnología LED**, lámparas de bajo consumo, y otras aplicaciones eléctricas eco-eficientes.
- ▼ **Sustitución en 2010 de 400 minibares** de absorción por nuevos de compresión, con un ahorro del 36% de la energía equivalente a 36.500 kWh anuales.
- ▼ **Sustitución de material plástico tradicional** por plásticos biodegradables que nos han permitido reducir los tiempos de degradación en las siguientes cantidades de residuos plásticos en 2010:
  - Bolsas de Lavandería: 11.5 toneladas de plástico
  - Amenities: 145 toneladas de plástico
  - Bolígrafos: 22.7 toneladas de plástico
- ▼ **Fomento del uso del coche eléctrico**, con la instalación de puntos de recarga y en las rutas principales de mantenimiento de ascensores en los hoteles de Madrid, con una reducción de la emisión indirecta de CO<sub>2</sub> a la atmósfera en 3.600 kg anuales.
- ▼ **Implantación de novedosos sistemas de WC** que permitirán un 25% de ahorro de agua, lo que supone más de 640.000 litros de ahorro anuales por hotel.
- ▼ **Proyecto de reciclaje** y reutilización de los tapones de corcho en nuestros hoteles a nivel europeo, **Cork2Cork** by NH Hoteles, que permitirá reciclar un millón de corchos para convertirlos en nuevos revestimientos para nuestros hoteles.
- ▼ **Acuerdo sobre la utilización de celulosas más sostenibles**, lo que nos permitirá ahorrar más de 75.000 kilómetros de papel al año.
- ▼ **Obtención de las certificaciones Oekotek y Ecolabel** en nuestras toallas.
- ▼ **Certificación de Energía Verde** (procedente de energías renovables) en 2010 en España.

Además continuamos trabajando junto con nuestros proveedores en más de 25 proyectos entre los que destacan:

- ▼ **Optimización de rutas de transporte** de nuestros socios para la reducción de emisiones de CO<sub>2</sub> indirectas.
- ▼ **Aplicación de novedosas tecnologías** en la elaboración de nuestras toallas, con menor consumo de agua y energía en su proceso de lavado.
- ▼ **Diseño de ascensores** que generen energía reutilizable en la recarga de coches eléctricos.
- ▼ **Investigación** de técnicas de reutilización de aguas grises.
- ▼ **Campañas de sensibilización** sobre el consumo de agua y plantación de árboles en entornos protegidos, así como la promoción de la utilización de materiales reciclados.
- ▼ **Medidas de sostenibilidad** en nuevas tecnologías como e-reuniones y teléfonos móviles así como un programa de reutilización de componentes reciclados en televisores.



Amenities Oxobiodegradables



Proyecto Cork2Cork by NH Hoteles

## PREMIOS Y RECONOCIMIENTOS

### ▼ Premio Diamante de la Compra

El Departamento de compras de NH Hoteles ha sido premiada en 2010 junto con otras compañías por la Asociación Española de Profesionales de Compras, Contratación y Aprovisionamientos (AERCE) con el premio 'El Diamante de la Compra' como reconocimiento al **proyecto más sostenible en la "Gestión de Compras"** y con el Accésit en el apartado de **"Proyecto más innovador"**.

### ▼ Premio de la Fundación Corresponsables

El **"Club NH Sostenible"** ha recibido el Premio de la Fundación Corresponsables a la Innovación en la Categoría de Gran Empresa.

### ▼ Premio 3S Awards 2010

Reconocimiento que otorgó The Global Sourcing Council al Club NH Sostenible como **mejor iniciativa en aprovisionamiento global** y forma de suministro sostenible y socialmente responsable.

## PRINCIPALES INDICADORES PROVEEDORES

	2009	2010
Volumen proveedores gestionados	27.492	26.702
Nº proveedores firmantes Código Ético	693	896
Índice de satisfacción proveedores	N/A	N/A
Índice satisfacción cliente interno	3,3	3,3
Facturación de proveedores firmantes del Código Ético	191.109.395 €	212.180.878 €
Porcentaje de facturación de proveedores firmantes del Código Ético	40%	45%
Nº proveedores Club NH Sostenible	29	40

**Aire acondicionado free cooling**

Utiliza la temperatura exterior para ayudar en el enfriamiento. El aire acondicionado supone el 40% del consumo en electricidad de un hotel por lo que la reducción de este consumo es muy importante

**Paneles solares térmicos y fotovoltaicos**

Se han instalado 4.396 m<sup>2</sup> de paneles de este tipo. La electricidad que generan podría abastecer a 900 hogares al año

**Filtros solares para ventanas**

Las ventanas están equipadas con filtros de alta protección solar y térmica, adaptados al clima de la zona

**Ascensores eco-eficientes**

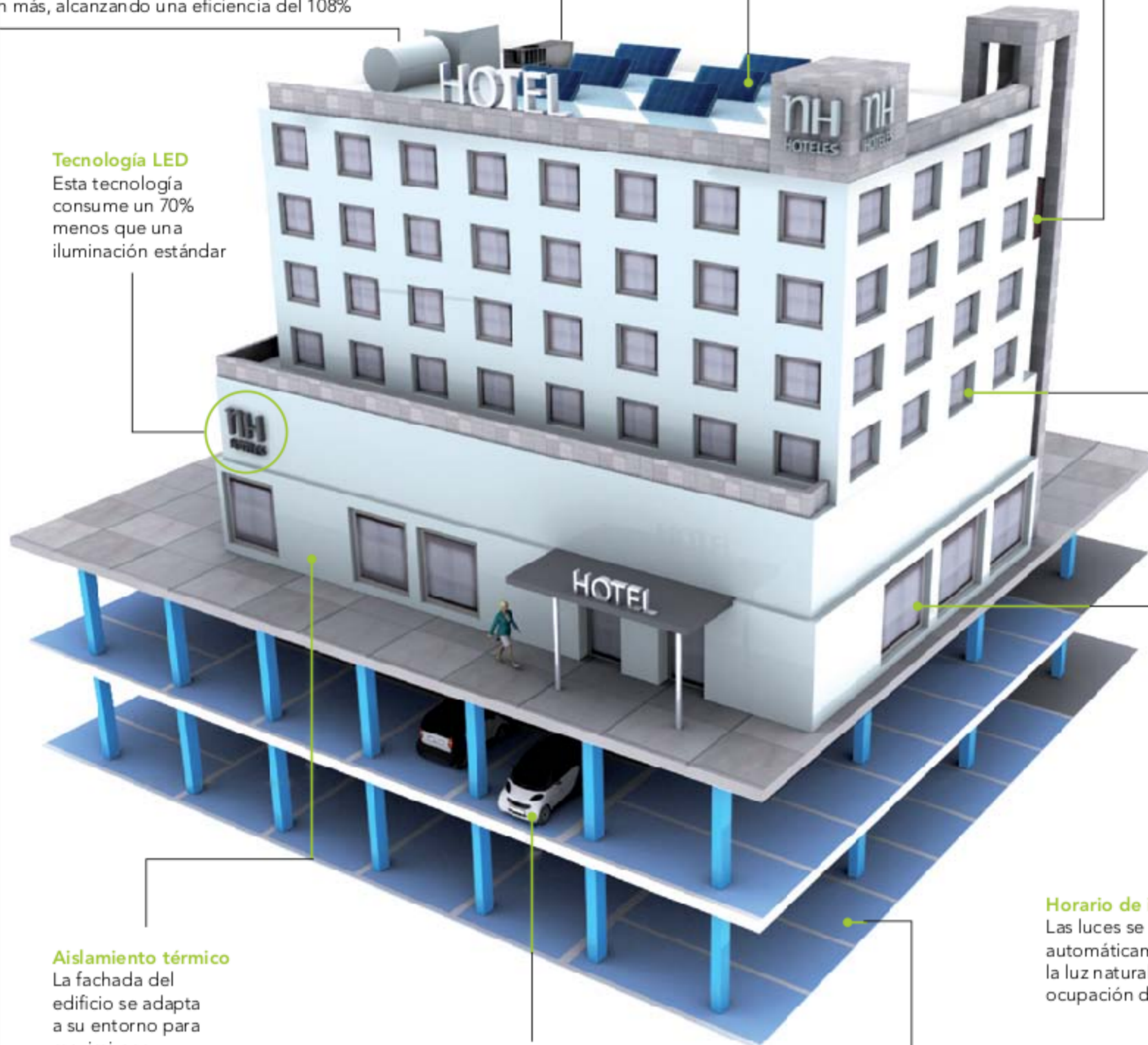
El uso de ascensores con motores energéticamente más eficientes ha hecho posible evitar la emisión de 3.600 kg. de CO<sub>2</sub> al ahorrar hasta 4.200 kWh/año

**Calderas de condensación**

No sólo consumen y contaminan menos, sino que además producen más, alcanzando una eficiencia del 108%

**Tecnología LED**

Esta tecnología consume un 70% menos que una iluminación estándar



**Aislamiento térmico**

La fachada del edificio se adapta a su entorno para maximizar su eficiencia aislante

**Puntos gratuitos de recarga**

Hemos instalado hasta 43 puntos de recarga en 21 ciudades europeas para clientes con coche eléctrico

**Aparcamiento sostenible**

Los ascensores eco-eficientes abastecen los puntos de recarga gratuitos del hotel con la energía necesaria para conducir 30.000 km.

**Horario de iluminación**

Las luces se adaptan automáticamente a la luz natural y a la ocupación del hotel

# DESEMPEÑO MEDIOAMBIENTAL

La gestión eficaz de los recursos medioambientales es un eje clave para NH Hoteles conocedores y conscientes del impacto que la actividad hotelera tiene en el entorno. El Plan Estratégico Medioambiental de la Compañía se puso en marcha en 2008 con el objetivo de minimizar estos impactos, para lo que se ha destinado más de 3 millones de euros con un 61% de las inversiones en instalaciones sostenibles y altamente eficientes. Los objetivos planteados para 2012 se han alcanzado e incluso superado, en la mayoría de los casos, con dos años de anticipación. Junto con la continua concienciación y formación a nuestros empleados se han logrado exitosos resultados desde 2008:

- ▼ Reducción del ratio de consumo de energía por cliente/noche en un 15,83 %
- ▼ Reducción del ratio de generación de emisiones de CO<sub>2</sub> por cliente/noche en un 31,03%
- ▼ Reducción del ratio de consumo de agua por cliente/noche en un 28,20%.
- ▼ Reducción del ratio de generación de residuos por cliente/noche en un 26,83 %



En 2010 el aspecto clave a destacar es la importante labor de investigación y desarrollo en el área de medio ambiente, los equipos técnicos de NH Hoteles y, en muchos casos, junto con nuestros proveedores. Hemos encontrado soluciones altamente eficientes que nos permiten tener implantadas en nuestros hoteles las soluciones más innovadoras del mercado, siendo referentes del sector.

## Sistema de gestión

Para la gestión de la estrategia medioambiental, NH Hoteles cuenta con un Departamento Corporativo integrado en la Dirección Corporativa de Medio Ambiente e Ingeniería, que depende del Director General de Operaciones. Con el fin de incrementar la participación del Consejo de Administración de NH hoteles en la gestión medioambiental, uno de los Consejeros Independientes del Consejo de Administración es responsable de orientar las iniciativas medioambientales y darles seguimiento.

En NH Hoteles cuenta con un Comité de Medio Ambiente que es un órgano consultivo que funciona como grupo de trabajo. De él forman parte todas las áreas de NH Hoteles con posibles implicaciones medioambientales.

## SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN DE CONSUMOS

Para la medición y reportes comparables se utiliza una medida estándar para toda la cadena: los ratios de consumo por huésped noche (Ver más en Memoria 2009).

Asimismo, se identifica como "hotel urbano comparable" aquel que posee una estructura de negocio y organización interna homogénea análoga a la establecida en NH Hoteles:

- ▼ Posee datos de seguimiento de consumo de energía y agua de al menos dos ejercicios completos.
- ▼ Durante el periodo no ha sufrido ninguna reforma sustancial del edificio ni aumento del número de habitaciones y de la zona de venta, que afecte de manera directa a la ocupación del hotel.
- ▼ No es un hotel con periodos de apertura estacionales que impidan la comparativa entre periodos similares
- ▼ No es un hotel tipo Resort. Estos serán considerados como categoría única, dada su singularidad, su tratamiento de datos se realiza de forma independiente.

	Hoteles	% comparables datos n° hoteles
NH HOTELES	397	
AGUA	319	80%
ENERGIA Y CO <sub>2</sub>	325	82%
RESIDUOS	295	74%

En NH Hoteles se han desarrollado 90 auditorías medioambientales desde la puesta en marcha del Plan Estratégico Medioambiental en 2008 que nos han permitido identificar oportunidades de mejora en nuestras instalaciones que se han traducido en planes de acción con un importante incremento de la eficiencia energética en los últimos años.

## SISTEMA DE CONTROL

NH Hoteles cuenta con un sistema para el seguimiento y control de los indicadores medioambientales que recoge datos de todos los hoteles del grupo de forma mensual. Estos datos se analizan trimestralmente con objeto de valorar el cumplimiento de los objetivos medioambientales e identificar potenciales oportunidades de mejora. A su vez, se elabora un informe de indicadores clave que se envía a todos los directores de las unidades de negocio y a los directores de los hoteles. De esta forma, cada director tiene la información medioambiental clave de su hotel.

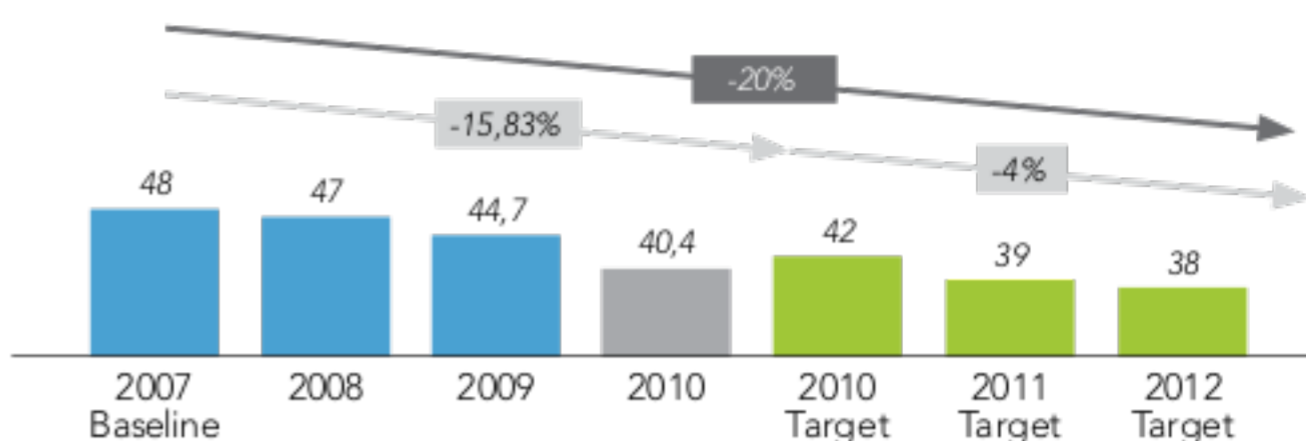
En cada ejercicio se calculan los indicadores correspondientes y se realiza un recálculo de los mismos para el ejercicio anterior en función de la nueva comparabilidad garantizando, de este modo, el mismo alcance. Por esta razón, existen variaciones en los datos de 2009.

## Avances de Plan Estratégico Medioambiental 2008-2012

El desempeño medioambiental de NH Hoteles en 2010 registra niveles muy satisfactorios con la evolución positiva de reducción en los cuatro indicadores clave del Plan Estratégico, al igual que en años anteriores. Incluso en algunos casos, supera con anticipación el objetivo de reducción planteado para 2012.

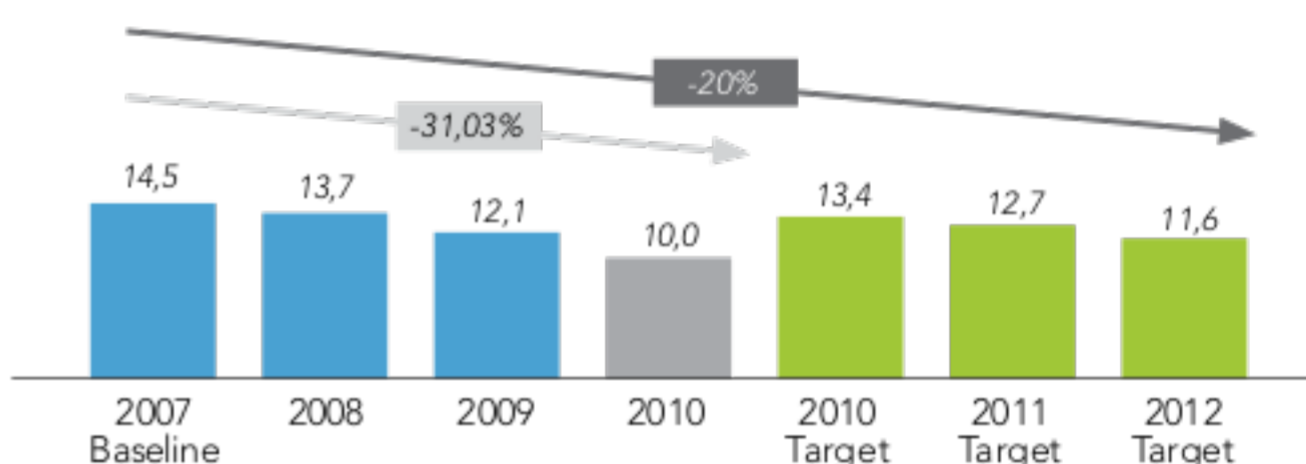
### Consumo de Energía por cliente/noche (kWh)

Reducción del ratio de consumo de energía por cliente/noche: **3,81%** superior a lo previsto.



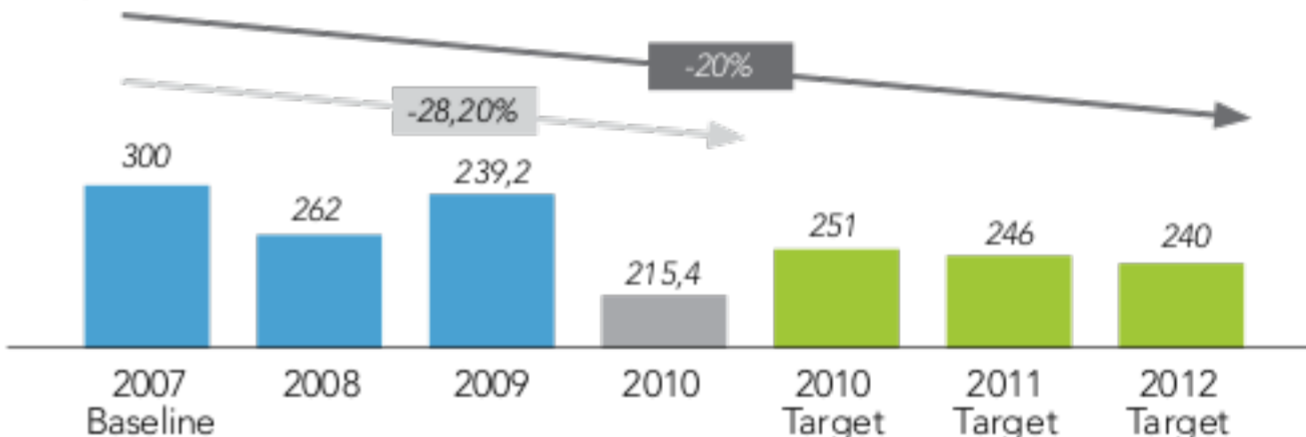
### Emisiones de CO<sub>2</sub> por cliente/noche (kg)

Reducción del ratio de generación de emisiones de CO<sub>2</sub> por cliente/noche: **25,37%** superior a lo previsto.



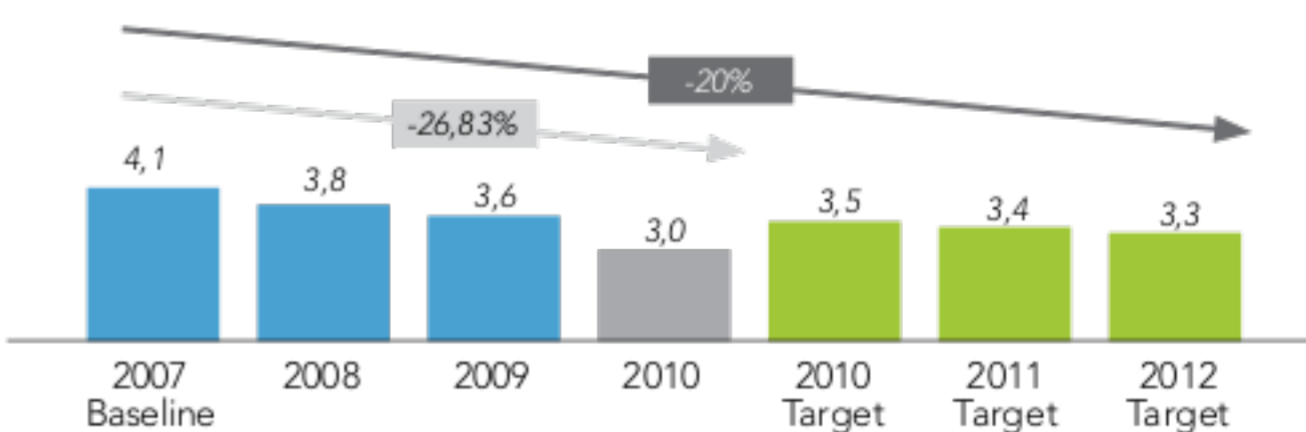
### Consumo de Agua por cliente/noche (l)

Reducción del ratio de consumo de agua por cliente/noche: **14,18%** superior a lo previsto.



### Generación de residuos por cliente/noche (Kg)

Reducción del ratio de generación de residuos por cliente/noche: **14,29%** superior a lo previsto.



## RESULTADOS 2010

El sistema de Seguimiento de Consumos definido en NH Hoteles en base a la comparabilidad de los hoteles con carácter anual tiene como consecuencia la actualización de los resultados presentados en los periodos anteriores. Cada ejercicio se calculan los indicadores correspondientes y se realiza un recálculo de los indicadores para el ejercicio anterior, en función de la nueva comparabilidad. Con ello se garantiza que los indicadores se comparan siempre en base al mismo alcance. Por ello, en la memoria del 2010, los datos del ejercicio 2009 que se presentan en esta memoria varían con respecto a los que se presentaron en la memoria de 2009.



NH Valle Dorado, México D.F. - México

## ENERGÍA

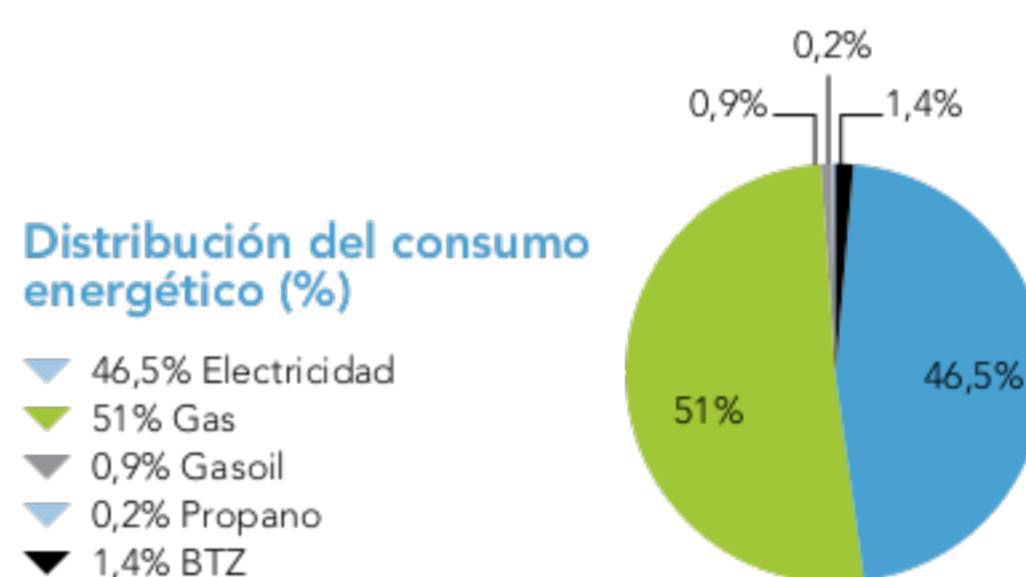
En 2010 las medidas implantadas para la reducción de consumos de energía sitúan el ratio de consumo por cliente noche con una reducción del ratio de consumo del 9,7% respecto a 2009, y un total de 15,83% desde la puesta en marcha del Plan Estratégico Medioambiental en 2008.

Estos importantes avances en la reducción de consumo en 2010 se logran gracias a los diferentes proyectos implementados:

- ▼ El 84% de nuestros hoteles disponen de iluminación eficiente
- ▼ El 51% de nuestros empleados ya han realizado la formación medioambiental
- ▼ Estricto seguimiento y control de los parámetros energéticos en nuestros hoteles

Todas estas medidas han conseguido aumentar la eficiencia de NH Hoteles y lograr un ahorro de 7,9 M€ en materia de energía respecto al 2009, lo que ha supuesto más de 15,5 M€ desde el comienzo del Plan en 2008.

La distribución de consumos de electricidad suma las partidas procedentes de electricidad, gas, gasóleo, propano y BTZ.



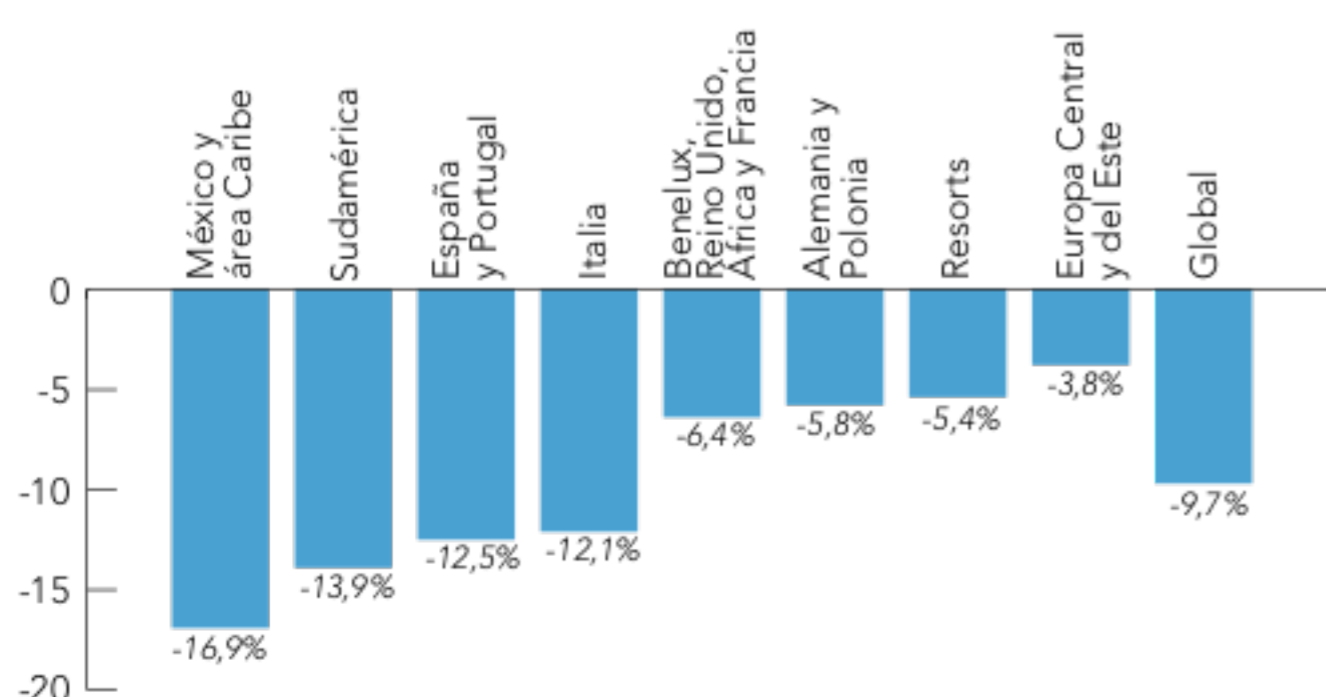
HOTELES URBANOS	2009	2010	Dif. (%)	2009	2010	Dif. (%)
Unidad de Negocio	kWh			kWh / cliente noche		
<b>Global</b>	<b>609.074.104</b>	<b>623.105.228</b>	<b>2,30</b>	<b>44,73</b>	<b>40,4</b>	<b>-9,72</b>
Benelux, Reino Unido, África y Francia	157.035.278	162.120.529	3,24	54,77	51,3	-6,35
Europa Central y del Este	25.152.485	26.194.070	4,14	33,14	31,9	-3,80
Alemania y Polonia	113.562.542	116.513.893	2,60	40,49	38,2	-5,75
Italia	92.739.849	90.077.805	-2,87	50,95	44,8	-12,07
Sudamérica	18.994.143	19.470.065	2,51	41,43	35,7	-13,91
México y área Caribe	19.515.377	18.908.938	-3,11	68,11	56,6	-16,85
España y Portugal	182.074.430	189.819.929	4,25	39,40	34,5	-12,48

RESORTS	2009	2010	Dif. (%)	2009	2010	Dif. (%)
	kWh			kWh / cliente noche		
	<b>609.074.104</b>	<b>623.105.228</b>	<b>2,30</b>	<b>44,73</b>	<b>40,4</b>	<b>-9,72</b>
	157.035.278	162.120.529	3,24	54,77	51,3	-6,35

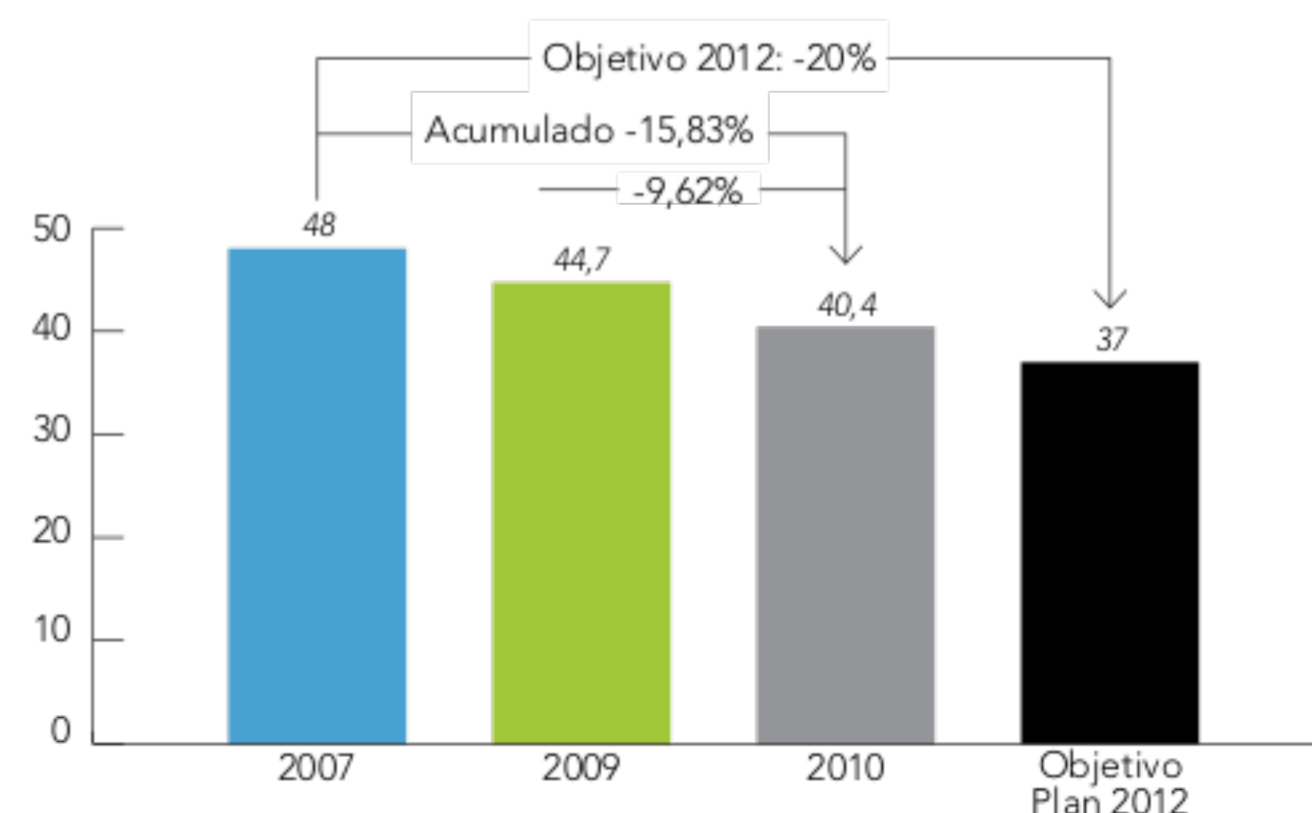
Nota: Los Resorts se consideran como categoría única, dada su singularidad, y su tratamiento de datos se realiza de forma independiente. Los hoteles bajo el modelo de gestión se excluyen de la comparativa. La Compañía hotelera utilizada en el análisis de "benchmark" es considerado "best in class" a escala mundial en desempeño ambiental.

\* El porcentaje de hoteles comparables en Energía - CO<sub>2</sub> es del 82%

### Reducción consumo de energía (kWh / cliente noche)



### Ratio de consumo (kWh / cliente noche)





Donnafugata Golf Resort & Spa, Ragusa - Italia

## EMISIONES

NH Hoteles cuenta con un procedimiento interno para el cálculo de la huella de carbono que se basa en la metodología GHG Protocol para los alcances 1 y 2. En 2010 hemos realizado un cambio en la metodología de cálculo de la huella de carbono, para hacerla acorde con las directrices del **GHG Protocol**. En base a esta nueva metodología se han recalculado las emisiones de CO<sub>2</sub> para los ejercicios anteriores.

El alcance de la huella de carbono corresponde a todos los hoteles comparables del grupo, tanto en propiedad como en gestión. En 2010 la huella de carbono de NH Hoteles se redujo un 17,2% respecto al periodo anterior y un 31,03% desde la puesta en marcha del Plan Estratégico Medioambiental en 2008.

Gracias a todas las medidas de mejora llevadas a cabo para la reducción de las emisiones de CO<sub>2</sub> tales como la sustitución de calderas de gasoil o BTZ, por gas natural y al acuerdo alcanzado con EON España.

El acuerdo con E.ON certifica que el 100% de la energía eléctrica suministrada en más del 74% de nuestros hoteles de España procede exclusivamente de fuentes de energías renovables. Este valor añadido ha permitido disminuir en gran medida las emisiones indirectas generadas por nuestra actividad.



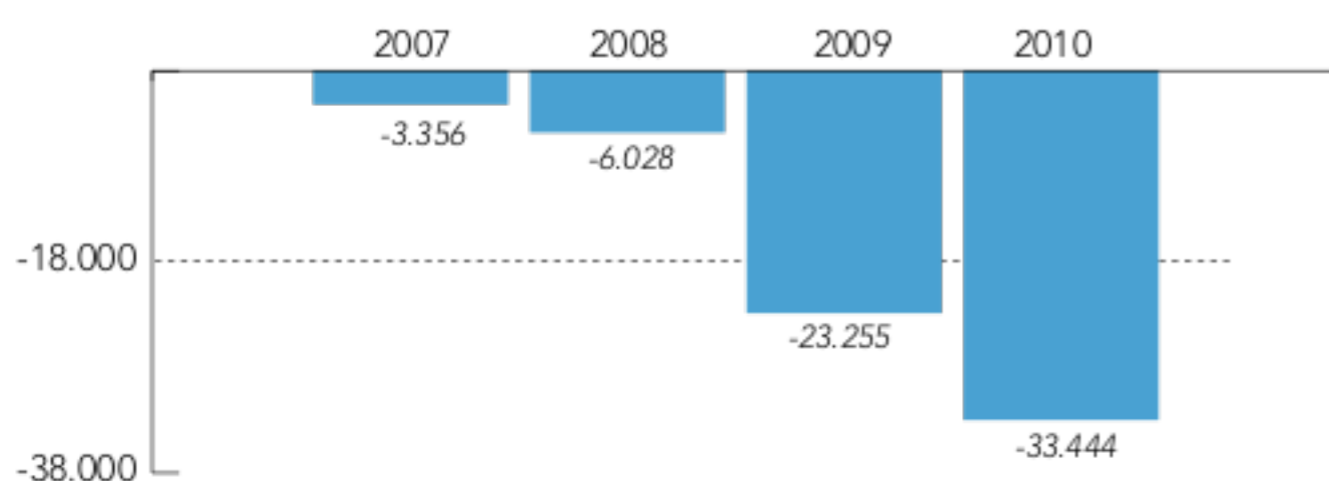
A lo largo del 2010, se disminuye más de un 6% las toneladas de CO<sub>2</sub> emitidas con una reducción del ratio por cliente noche del 17,23%.

HOTELES URBANOS	2009	2010	Dif. (%)	2009	2010	Dif. (%)
Unidad de Negocio	ton			kg / cliente noche		
<b>Global</b>	<b>164.288</b>	<b>154.207</b>	<b>-6,14</b>	<b>12,1</b>	<b>10,0</b>	<b>-17,2</b>
Benelux, Reino Unido, África y Francia	44.302	46.351	4,63	15,5	14,7	-5,1
Europa Central y del Este	4.880	5.130	5,12	6,4	6,2	-2,9
Alemania y Polonia	33.263	33.582	0,96	11,9	11,0	-7,3
Italia	30.707	29.341	-4,45	16,9	14,6	-13,5
Sudamérica	4.983	5.047	1,27	10,9	9,2	-14,9
México y área Caribe	7.025	6.962	-0,89	24,5	20,9	-14,9
España y Portugal	39.129	27.794	-28,97	8,5	5,0	-40,4
<b>RESORTS</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>Dif. (%)</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>Dif. (%)</b>
	ton			kg / cliente noche		
	17.580	14.554	-17,21	10,6	8,7	-17,92

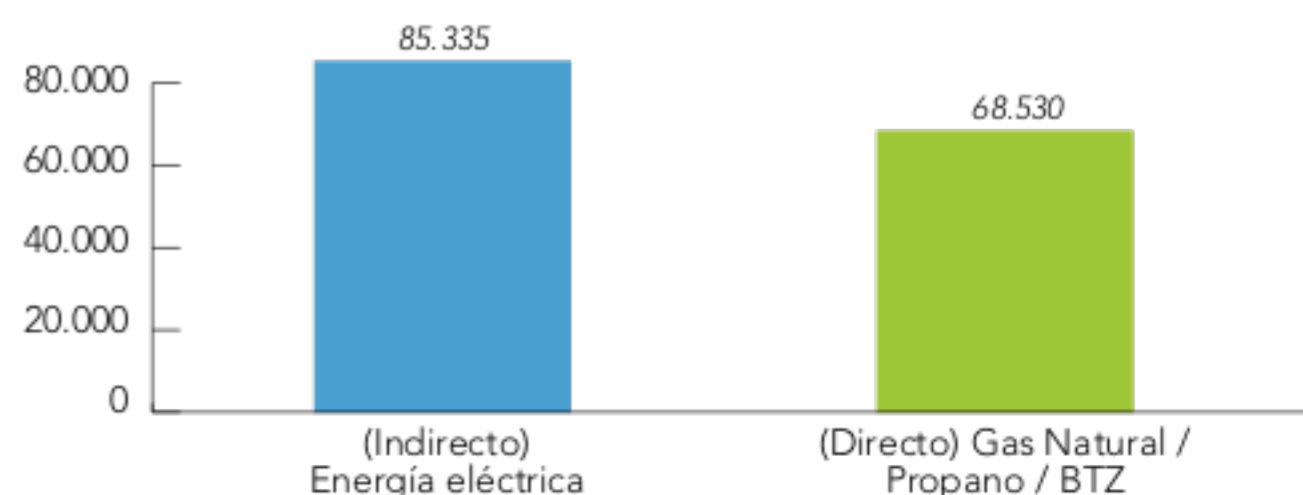
Nota: Los Resorts se consideran como categoría única, dada su singularidad, y su tratamiento de datos se realiza de forma independiente. Los hoteles bajo el modelo de gestión se excluyen de la comparativa. La Compañía hotelera utilizada en el análisis de "benchmark" es considerado "best in class" a escala mundial en desempeño ambiental.

\* El porcentaje de hoteles comparables en Energía - CO<sub>2</sub> es del 82%

### Emisiones de CO<sub>2</sub> acumuladas



### Emisiones de CO<sub>2</sub> (ton)





Hesperia Tower, Barcelona - España

## AGUA

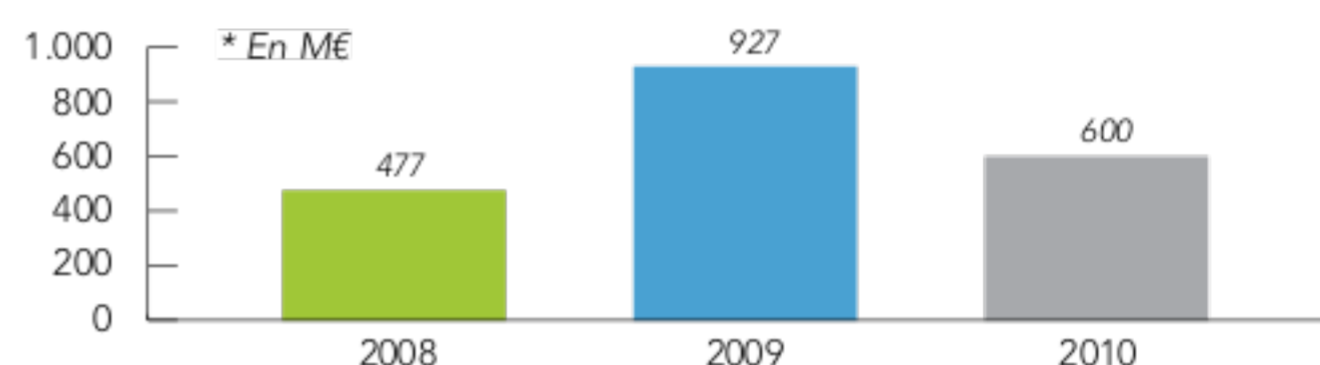
Gracias a las medidas de eficiencia implantadas en las habitaciones tales como aireadores y dispositivos de reducción de consumo en cisternas, la instalación de los más novedosos sistemas de recuperación y reutilización de agua, la formación y sensibilización a los empleados y el rediseño de las pautas y actuaciones operativas del día a día en cocina y pisos, han permitido en 2010 reducir el consumo de agua.

Todas estas medidas han conseguido aumentar la eficiencia de NH Hoteles permitiendo el ahorro 0,6 M€ en consumo de agua durante el 2010.

El ratio de consumo de agua por cliente alojado se redujo un 9,95% en 2010 y un 28,20% desde la puesta en marcha del Plan Estratégico Medioambiental, adelantándonos 2 años a los objetivos planteados para el 2012.

Los hoteles de NH Hoteles obtienen el agua de redes municipales de abastecimiento. En nuestras instalaciones no se generan vertidos de sustancias peligrosas, las aguas residuales del hotel se gestionan a través de las redes de saneamiento municipales, que realizan los tratamientos correspondientes en función de la aplicación de la normativa medioambiental local.

### Ahorro económico\* por reducción de consumo de agua



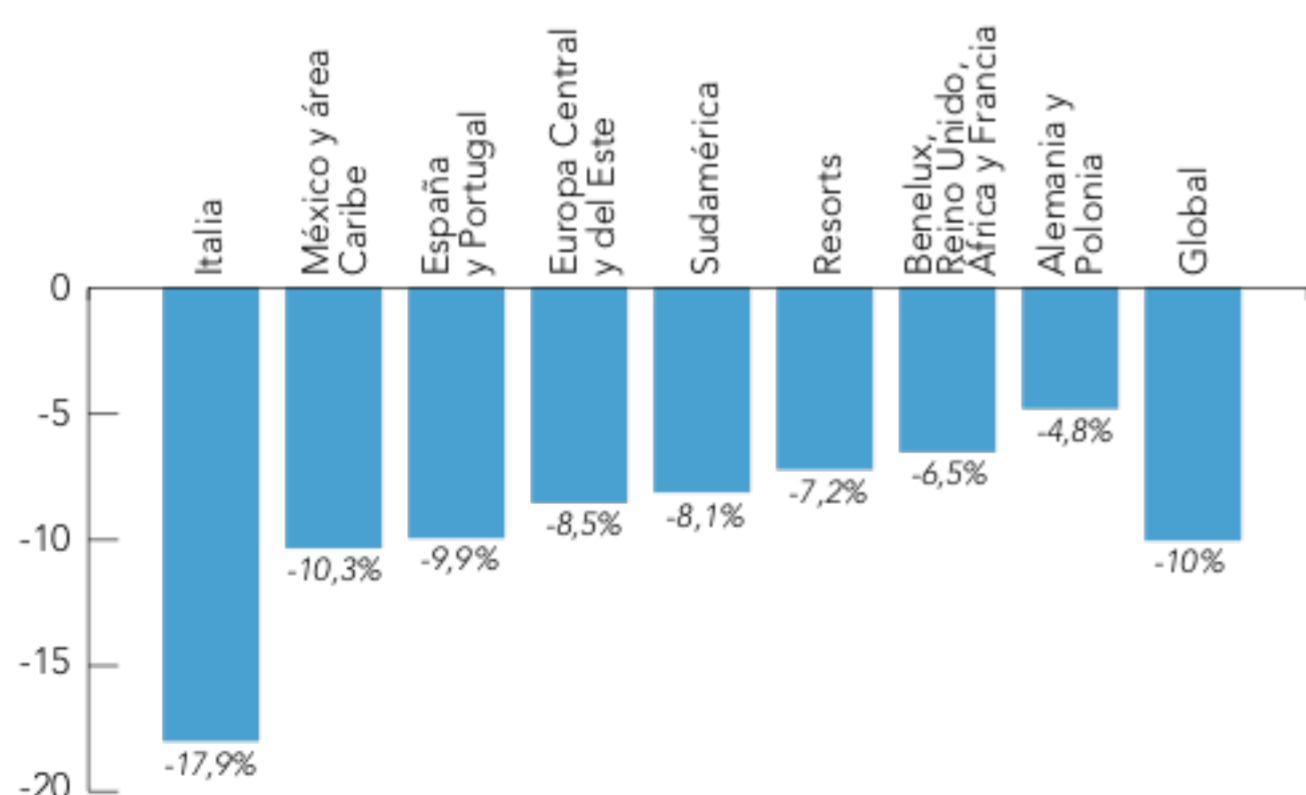
HOTELES URBANOS	2009	2010	Dif. (%)	2009	2010	Dif. (%)
Unidad de Negocio	m <sup>3</sup>			litros / cliente noche		
<b>Global</b>	<b>3.236.713</b>	<b>3.294.068</b>	<b>1,77</b>	<b>239,24</b>	<b>215,4</b>	<b>-9,95</b>
Benelux, Reino Unido, África y Francia	661.045	680.635	2,96	231,22	216,2	-6,48
Europa Central y del Este	162.738	161.221	-0,93	214,44	196,2	-8,48
Alemania y Polonia	517.231	535.800	3,59	184,42	175,5	-4,84
Italia	654.184	592.914	-9,37	359,38	294,9	-17,95
Sudamérica	104.394	113.953	9,16	305,78	281,1	-8,08
México y área Caribe	136.126	138.695	1,89	343,13	307,9	-10,26
España y Portugal	1.000.996	1.070.850	6,98	220,10	198,3	-9,92

RESORTS	2009	2010	Dif. (%)	2009	2010	Dif. (%)
	m <sup>3</sup>			litros / cliente noche		
	694.004	655.360	-5,57	460,0	427,0	-7,17

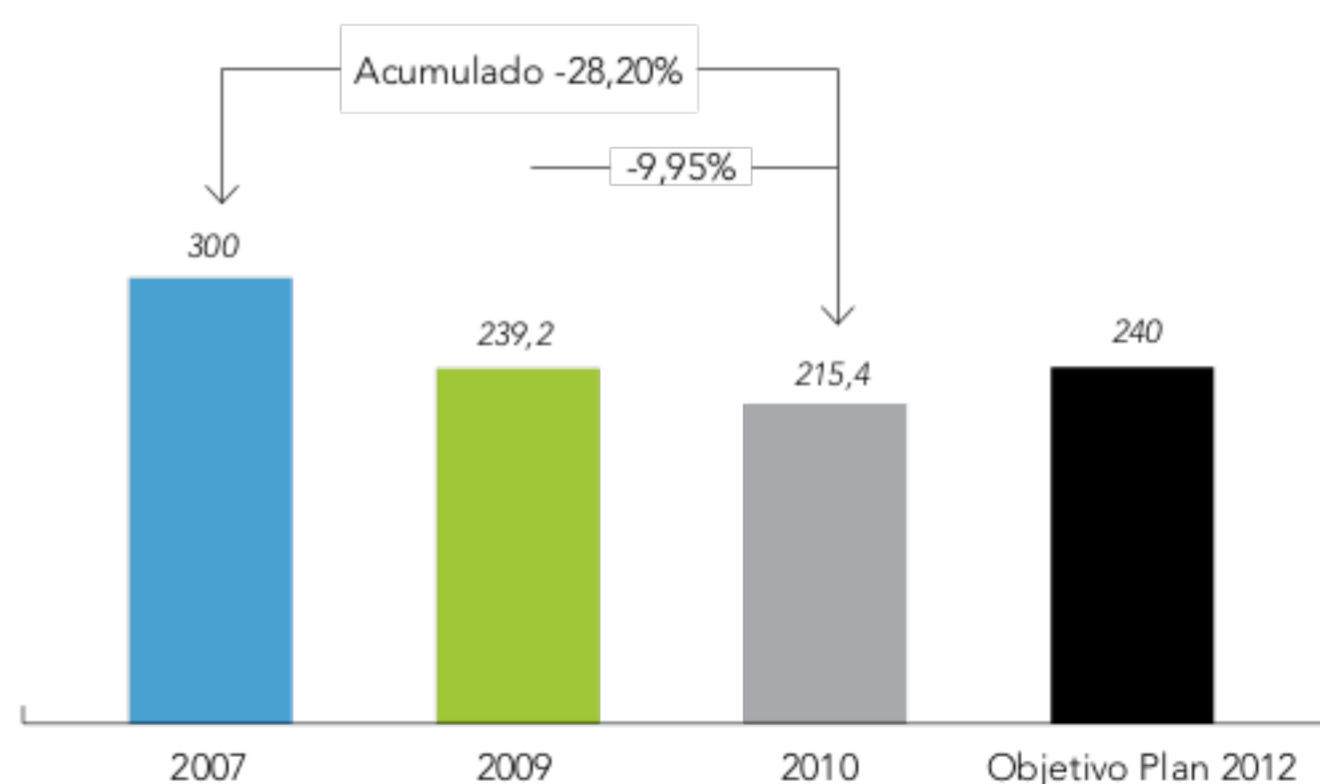
Nota: Los Resorts se consideran como categoría única, dada su singularidad, y su tratamiento de datos se realiza de forma independiente. Los hoteles bajo el modelo de gestión se excluyen de la comparativa. La Compañía hotelera utilizada en el análisis de "benchmark" es considerado "best in class" a escala mundial en desempeño ambiental.

\* El porcentaje de hoteles comparables en Agua es del 80%

### Reducción consumo de agua (l / cliente noche)



### Ratio de consumo (l / cliente noche)





Gestión de residuos

## RESIDUOS

La innovación sostenible que ha llevado a cabo la Compañía en muchos de nuestros productos y servicios ha influido en la cantidad y tipo de materias primas utilizadas y por tanto en los desechos generados en nuestros hoteles.

La producción de residuos ha disminuido durante 2010 en línea con los objetivos del Plan Estratégico y ha permitido reducir más que en 2009 tanto la producción global de residuos como el ratio de kg por cliente noche.

HOTELES URBANOS	2009	2010	Dif. (%)	2009	2010	Dif. (%)
Unidad de Negocio	kg			kg / cliente noche		
<b>Global</b>	<b>48.167.522</b>	<b>43.019.872</b>	<b>-10,69</b>	<b>3,5</b>	<b>3,0</b>	<b>-14,4</b>
Benelux, Reino Unido, África y Francia	3.975.399	2.298.140	-42,19	1,3	1,1	-18,8
Europa Central y del Este	2.703.879	1.969.674	-27,15	3,5	2,5	-29,2
Alemania y Polonia	8.940.140	7.374.370	-17,51	3,1	2,9	-6,4
Italia	9.248.132	7.776.365	-15,91	4,0	3,5	-12,6
Sudamérica	3.013.578	1.536.551	-49,01	6,3	2,8	-55,3
México y área Caribe	1.780.718	1.149.822	-35,43	4,4	2,6	-42,0
España y Portugal	18.505.677	20.914.950	13,02	4,7	3,7	-20,9

RESORTS*	2009	2010	Dif. (%)	2009	2010	Dif. (%)
	kg			kg / cliente noche		
	753.648	1.210.015	60,5	6,30	2,5	-60,3

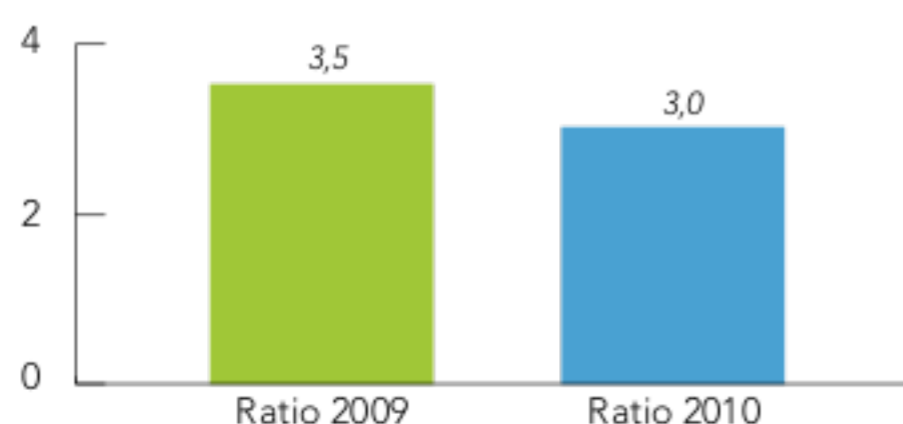
Nota: Los Resorts se consideran como categoría única, dada su singularidad, y su tratamiento de datos se realiza de forma independiente. Los hoteles bajo el modelo de gestión se excluyen de la comparativa.

\* La comparativa de datos 2009-2010 no sigue criterios de comparabilidad debido a que la estimación de generación de kilogramos de residuos en estos hoteles no ha podido ser recalculada para 2009.

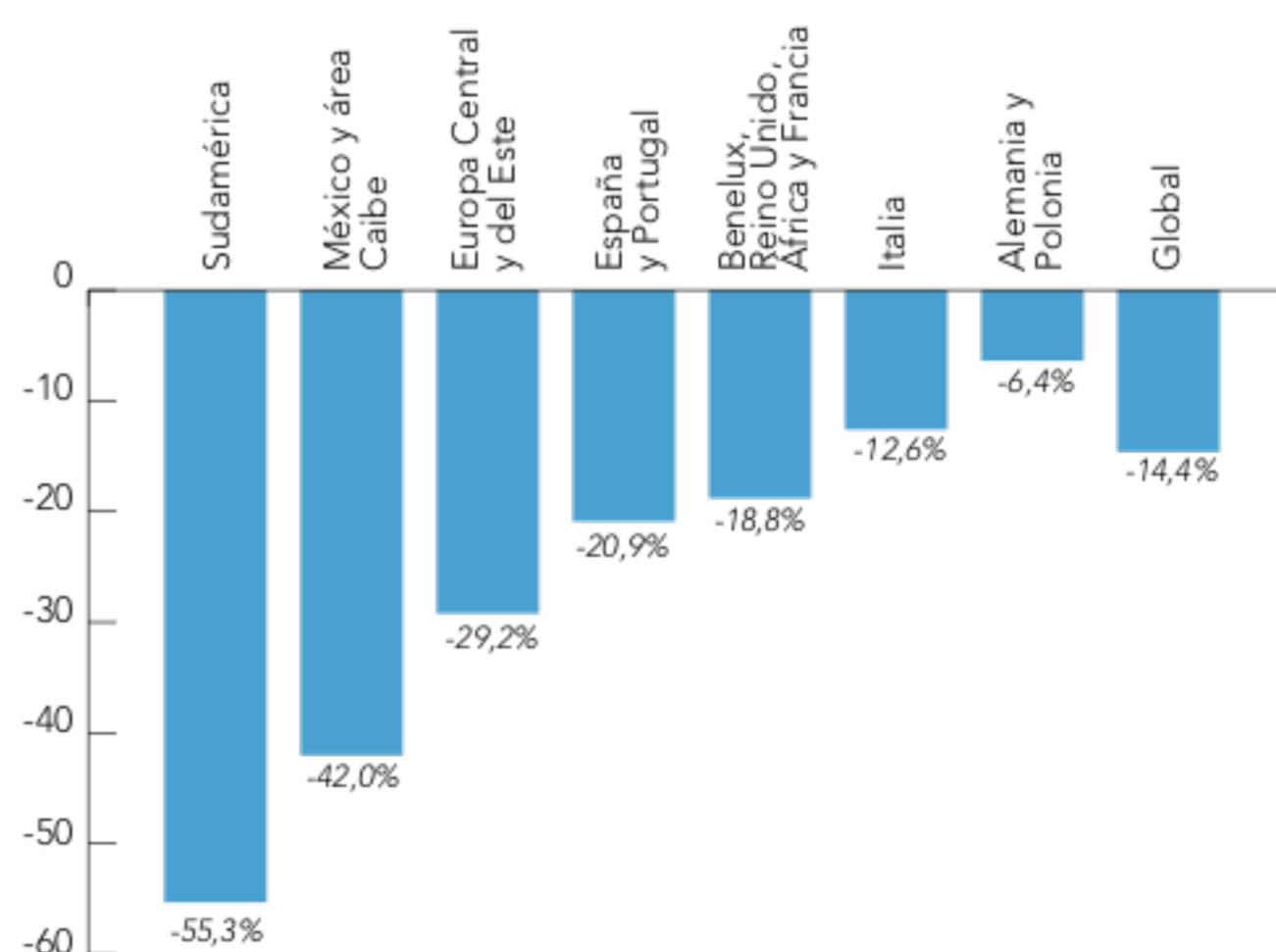
\*\* El porcentaje de hoteles comparables en residuos es del 74%.

La IV gama son alimentos limpios porcionados y que se conservan por tecnología de vacío o atmósfera más tiempo de lo normal y no han sufrido tratamiento térmico; La V gama es prácticamente la IV gama cocinada con tratamiento térmico y según la tecnología de conservación se puede conservar 6, 12, 21 ó 42 días, ó entre 6 y 12 meses.

### Producción de residuos a nivel global (kg / cliente noche)



### Reducción de la generación de Residuos (kg / cliente noche)



## PAPEL

En 2010 se consumieron en nuestros hoteles y oficinas 481 toneladas de papel. Asimismo, NH Hoteles implementa diferentes prácticas para reducir el consumo de papel, entre ellas:

- ▼ **Facturación electrónica:** el Departamento Corporativo de Compras ha integrado 34 proveedores, con lo que se han dejado de emitir 22.092 facturas en papel, superando ampliamente las 2.929 facturas que se dejaron de imprimir en 2009. El número de facturas emitidas por de forma electrónica ha sido de 374.994, más del doble de la cifra de 2009 y correspondientes a 31 empresas.
- ▼ **Proyecto "Oficina sin papeles":** en marcha en las oficinas centrales corporativas del grupo en Madrid, donde no existen papeleras en los puestos de trabajo como una forma de concienciar y promover la reducción del consumo innecesario de papel.
- ▼ **Control de los procesos de impresión:** a través de la utilización de sistemas "pay per print" (pago por impresión), se instalaron equipos tecnológicamente avanzados y energéticamente eficientes que cuentan con la etiqueta Energy Star y permiten la opción de ahorro de tinta y papel. Todo el papel residual generado en las oficinas centrales se somete a un proceso de reciclaje.

*"Trabajamos para que todos los servicios que ofrecemos a nuestros clientes den una máxima satisfacción con el mínimo impacto ambiental. Así, en nuestras habitaciones hemos instalado dispositivos de eficiencia en el uso del agua y de la energía y estamos trabajando porque cada vez más los elementos que el cliente encuentra en la habitación provengan de proveedores que cuenten con certificación ambiental"*

**Luis Ortega, Director Corporativo de Ingeniería y Medio Ambiente de NH Hoteles**

## INNOVACIÓN SOSTENIBLE E INTEGRACIÓN

La eficiencia en todos los ratios de consumo se ha logrado gracias a dos factores fundamentales en el modelo de negocio de NH Hoteles:

- ▼ **Innovación sostenible:** En 2010 se han desarrollado 6 pruebas piloto como alternativas más sostenibles de eficiencia ambiental, en las que se han testado nuevos productos y cambios en los servicios a proveedores. Algunos de estos proyectos son de gran complejidad técnica, como el software de gestión optimizada energética implantado en los hoteles de la Unidad de Negocio de Alemania y otros de una gran simplicidad, como por ejemplo, el dispositivo para la segregación de residuos que se instala en los carros de limpieza de pisos.
- ▼ **Integración:** Uno de los factores de éxito de NH Hoteles que se traslada la implantación de las medidas medioambientales. Una vez identificado el equipo o dispositivo más eficiente se realiza su implantación a partir de un proceso ágil, gestionado por el Departamento de Compras Corporativo, a partir del cual se homologa la solución e informa a todas las unidades de negocio para que la incorporen en sus procesos.

### INNOVACIÓN EN EL TRATAMIENTO DE AGUAS RESIDUALES

*La planta de tratamiento de aguas residuales de "Donnafugata" utiliza la última tecnología MBR (Membrane Bio-Reactor), que es un sistema de lodos activos en vez de la sedimentación gravitacional tradicional. El uso de esta tecnología permite volver a utilizar las aguas residuales para el riego de campos de golf, al tiempo que limita el bombeo de agua de los acuíferos. La planta tiene una capacidad de tratamiento nominal correspondiente a un equivalente de población de 1.000 habitantes. El caudal de diseño es de 240 metros cúbicos / día de agua recuperada para ser reutilizada para riego.*

## PROGRAMAS DE RECICLADO

En 2010 la generación de residuos se ha reducido un 14 % gracias a las medidas de formación y de sensibilización con todos los empleados y a la continuidad de las medidas puestas en marcha para adoptar alternativas que minimizan la utilización de envases. Se desarrollan además programas específicos para la reducción en la generación de residuos y el incremento del reciclaje:

- ▼ Instalación de dispensadores de gel en sustitución a las amenities en hoteles de la cadena en Alemania.
- ▼ Reciclado de más de 110.000 toneladas de aceite durante el 2009 y 2010 en España.
- ▼ Programa de reciclaje de envases tetra brik en 2010 en el hotel NH Danube City.

## COMPROMISO CON EL CAMBIO CLIMÁTICO

El ejercicio 2010 ha sido un año clave en el avance del compromiso de NH Hoteles en la prevención del Cambio Climático.

A nivel global NH Hoteles lanzó una calculadora de carbono a la que se puede acceder a través de la página web de NH hoteles en el link [http://www.carbon-clear.com/apps/NH/eicalculator.php?lang=es\\_ES&idc=1](http://www.carbon-clear.com/apps/NH/eicalculator.php?lang=es_ES&idc=1)

Mediante esta calculadora de carbono, disponible en español, inglés y alemán, NH informa a sus clientes del impacto ambiental de su viaje y su estancia, con el objetivo de concienciar y hacerle participe en la lucha contra el Cambio Climático. La calculadora facilita la colaboración en cualquiera de nuestros proyectos medioambientales, permitiendo compensar las emisiones generadas durante el trayecto y estancia.

Gracias al desarrollo de Ecomeeting los servicios centrales de NH Hoteles se han calculado la huella de carbono de 106 eventos, en los que han participado 6.773 personas, han sido eventos neutros en carbono. Se han compensado cerca de 2.000 toneladas de CO<sub>2</sub>.

NH Hoteles ha compensado cerca de 2.000 toneladas de CO<sub>2</sub> derivadas de la huella de carbono de eventos organizados en 2010.

La compensación se ha realizado con créditos de carbono con certificado Voluntary Carbon Standard que han sido verificados por Det Nortske Veritas. El proyecto en el que se ha participado es una minicentral hidroeléctrica situada en el Estado de Rondônia en Brasil en el río Pimienta Bueno.

Adicionalmente, durante 2010 NH Hoteles ha participado en grupos de trabajo especializados en Cambio Climático, aportando su experiencia en el sector. Entre los grupos en los que han participado destaca el Foro Pro Clima del Ayuntamiento de Madrid y el Grupo de trabajo de Cambio Climático del Club de Excelencia en Sostenibilidad. En el seno de este grupo NH Hoteles ha sido co-autor de la publicación "Estudio para impulsar proyectos domésticos de reducción de emisiones de CO<sub>2</sub> en España".

También se ha trabajado para aproximar la relevancia del Cambio Climático y del cuidado del medio ambiente a los clientes corporativos. Con motivo de la Feria IMEX (Worldwide exhibition for incentive travels, meetings and events) celebrada en Frankfurt (Alemania), en mayo de 2010, se plantaron 3.500 árboles en colaboración con la organización International Small Group & Tree Planting (TIST).

En 2010 NH hoteles ha reportado para el **programa Carbon Disclosure Project** y ha sido clasificada en el grupo de las compañías avanzadas en cuanto a gestión del Cambio Climático. *Más información en Accionistas.*

## HABITACIONES VERDES

### Lavandería verde

El uso de materiales ecológicos y programas de eficiencia en nuestro servicio externalizado de lavandería son los pilares fundamentales de nuestra política de "lavandería verde"

### Madera con certificado FSC

Este certificado garantiza que el origen de la madera es ecológico y sostenible



### Tecnología led

Las habitaciones también cuentan con esta tecnología que consume un 70% menos que una iluminación estándar

### Climatización

El aire acondicionado es de alta eficiencia energética (A++). También controla a la entrada de aire del exterior dependiendo de la calidad del aire interior

### Consumo monitorizado

Cada habitación está conectada con la Central de Reservas por lo que si no hay reserva, no se pueden poner en marcha elementos como el aire acondicionado. Esto permite, además, llevar un mejor control del gasto

### Televisor y mini-bar

Ambos son de alta eficiencia energética (clase A++)

### Cortinas automáticas

Cuando el cliente abandona la habitación, las cortinas se cierran automáticamente, aislándola térmicamente



### Tejidos ecológicos

Los tejidos empleados en nuestras habitaciones cuentan con un certificado ecológico

### Perlizadores

Gracias a los perlizadores, la presión que necesitan los grifos y la ducha se reduce, obteniéndose un ahorro de un 40% en el consumo de agua

### Reciclaje de corcho

Mejoramos el aislamiento térmico y sonoro con materiales reciclados como el corcho de las botellas de vino consumidas en nuestros hoteles



### Mobiliario analizado

Analizamos la huella de carbono de nuestro mobiliario para seleccionar el que mejor se adapte al criterio del ciclo de vida

### Pintura ecológica

La pintura usada en nuestros hoteles es respetuosa con el medio ambiente

### Reciclado de aguas grises

Bajantes independientes recogen el agua de lluvia y el agua de las duchas que, tras ser tratada, pasa a alimentar las cisternas, que a su vez cuentan con un sistema de doble descarga para ahorrar agua. Además, la propia cisterna requiere un 25% menos de agua para su funcionamiento

## INICIATIVAS DESTACADAS

En 2010 se ha trabajado en iniciativas destacables en 5 proyectos clave:

### Proyecto Green Certification

En 2010 se ha iniciado este proyecto con el objetivo de incrementar el peso de los hoteles con **certificación medioambiental** en la cadena y NH Hoteles cuenta ya con 70 hoteles con certificados con el objetivo de lograr 100 hoteles con certificación medioambiental en 2012.

Unidad de Negocio	Certificado	Nº Hoteles
Italia	ISO 14001	4
España	LICENCIA AMBIENTAL CATALANA	19
	ISO 14001	1
Austria	ÖKOBUSINESSPLAN	5
Holanda	GREENKEY GOLD	25
	GREENKEY SILVER	10
México	LICENCIA AMBIENTAL ÚNICA	4
	CERTIFICADO AMBIENTAL	2

Más de 8.900 habitaciones cuentan con algún tipo de certificación medioambiental y aspiramos a que esta cifra se incremente paulatinamente en los próximos años gracias al avance del proyecto "Green Certification".

Para ello, en 2010 hemos trabajado en el diseño de un Plan de certificación. Algunos avances ya logrados en el 2009 son los trabajos en la certificación Eco-luxury en nuestros simbólicos resorts NH Almenara y el Donnafugata Golf Resort & Spa.

Todos estos avances nos han permitido en 2010 NH Hoteles recibir el reconocimiento **Greenlight** a toda la cadena hotelera y el distintivo **GreenBuilding** para 5 de nuestros hoteles. La participación en estos programas como socio, garantiza, entre otras cuestiones, que se ha reducido un 25% el consumo de energía.

El hotel **NH Príncipe de la Paz** (Aranjuez, Madrid) recibió el premio europeo **GreenBuilding** como el proyecto de mayor replicabilidad.

### ESPECIFICACIONES TÉCNICAS

En NH Hoteles se prohíbe la utilización de equipos que contengan y/o usen sustancias clorofluorocarbonadas y que sean susceptibles de liberarlas a la atmósfera. Esta especificación técnica, vigente desde el año 2000, aplica a todos los nuevos desarrollos hoteleros así como a las reformas o sustituciones de equipos. Los nuevos equipos y recargas utilizan R-407c o R-134a.

## "SUSTAINABLE INNOVATION"

En NH hoteles tenemos una larga trayectoria en innovación sostenible. Con el objetivo de incrementar sinergias e impulsar las iniciativas medioambientales en nuestros hoteles, en 2009 agrupamos todas las líneas de trabajo bajo el proyecto "Sustainable Innovation".

En nuestros casi 400 hoteles en el mundo tenemos implantadas gran variedad de soluciones eco-eficientes que nos permiten posicionar nuestras habitaciones como las más innovadoras en el mercado desde el punto de vista medioambiental.

**ec+MEETING**

En un Ecomeeting nos comprometemos a:  
In an Ecomeeting we commit to:

- Utilizar la energía de forma eficiente.  
Energy and water efficiency.
- Usar materiales de diseño ecológico.  
Use of low-impact materials.
- Que los productos provengan del comercio justo.  
Use of fairtrade products.
- Compensar las emisiones de CO<sub>2</sub> generadas por y durante el evento.  
Option to offset your carbon emissions.

Más información  
More information  
www.nh-hotels.com/ecomeeting  
Contáctanos  
Contac us  
gruposnh@nh-hotels.com

Wake Up  
To a Better  
World  
NH  
HOTELES

#### ▼ Ecomeeting

Un nuevo concepto para la organización de eventos, congresos y convenciones basado en criterios de sostenibilidad y que supone un uso respetuoso de los recursos energéticos, así como la utilización de productos de bajo impacto ambiental procedentes de comercio justo. Ecomeeting nació en 2009 y estaba a disposición de nuestros clientes en 9 hoteles. En 2010 este concepto se ha extendido a toda nuestra red hotelera y se ofrece en 315 hoteles en 18 países. Este año 106 eventos celebrados en nuestros hoteles, en los que han participado 6.773 personas, han sido eventos neutros en carbono.

#### ▼ Habitación inteligente

Capaz de monitorizar en tiempo real los consumos hídricos, lumínicos y energéticos de una habitación utilizada habitualmente. Es un proyecto piloto en el hotel NH Eurobuilding (Madrid), cuyos resultados nos permitirán soluciones para nuestros nuevos prototipos de habitación.

#### ▼ Innovación con proveedores

El Club NH Sostenible, como un laboratorio de ideas y soluciones sostenibles más eficientes para implantar en nuestros hoteles. *Más información en Proveedores.*

#### ▼ Uso de madera con certificado medioambiental

Proveniente de gestión forestal sostenible. Nuestro nuevo hotel NHow Berlín cuenta con más de 10.300 m<sup>2</sup> de madera con certificación PEFC (Program for Endorsement of Forest Certification).

#### ▼ Calculadora de Emisiones

Se accede a ella a través de la web de NH Hoteles. Mediante esta calculadora de carbono, la Compañía informa a sus clientes del impacto ambiental de su viaje y estancia, con el objetivo de concienciar y hacerles partícipes en la lucha contra el cambio climático dándoles la oportunidad de compensar sus emisiones.

### Reducción del impacto medioambiental de los elementos de consumo

Nombre del proyecto	Descripción
Cambio de materiales plásticos por oxobiodegradables	El material plástico de envases de champú, gel, jabón y dispensador de pared se sustituye por plástico oxobiodegradable que se degradan en un plazo de entre 24 meses y siete años, sin generar residuos tóxicos. También bolígrafos o bolsas de lavandería de las habitaciones están fabricados con este material biodegradable. Con esta iniciativa NH Hoteles ha evitado la generación de 145 toneladas de residuos de plástico.
Recogida y reciclaje de corchos de botella para revestimientos	Los corchos de botellas de vino son recogidos y reciclados para producir revestimientos para los hoteles.
Sustitución de minibares por otros más eficientes energéticamente	Reemplazo de las unidades de minibar por alternativas energéticamente eficientes (clase A), que consumen un 16% menos de energía.
Eliminación del plástico en el suministro de los productos de lavandería	Las bolsas de plástico en las que vienen los productos suministrados por el servicio de lavandería se sustituyen por bolsas de tela reutilizables
Ahorro de papel higiénico y papel de manos	Los nuevos dispensadores y los nuevos rollos de papel consiguen un significativo ahorro de material consumido.
Toallas con menos densidad de algodón	Sustitución de las toallas por otras con menor consumo de materia prima.
WC eficiente en el consumo de agua	Sustitución de grifería tradicional por perlizadores que regulan el caudal de agua en los grifos del 77% de los hoteles y el 85% de las duchas. Dispositivos de doble descarga para cisternas en el 79% de los hoteles. Junto con los sistemas de ahorro en lavabos y duchas disminuyen el consumo de la habitación en un 40%.
Ascensores eficientes	Ascensores más eficientes en el uso de la energía para el movimiento e iluminación, que generan electricidad.
Relamping	Uso de bombillas de bajo consumo en un 84% de los hoteles de la cadena, que han reducido el consumo de electricidad en materia de iluminación un 71%, pasando de consumos medios de 740 w a 210 w.
Sistemas de detección de presencia	Sistemas de gestión y control que detectan la presencia de un ocupante y desactivan los elementos de consumo en su ausencia.
Estandarización de la temperatura	La temperatura de las habitaciones se mantiene entre 21°C y 24 °C para optimizar la gestión energética y reducir la huella de carbono.



## COMUNICACIÓN DE LA SOSTENIBILIDAD MEDIOAMBIENTAL

Estas iniciativas tienen el objetivo de difundir a nuestros grupos de interés las acciones que se están desarrollando desde NH Hoteles para promover la sostenibilidad y hacerles partícipes de ellas.

### ▼ Con empleados

**Formación y sensibilización** sobre el medioambiente con dos perfiles, uno de carácter general dirigido a todos los empleados, y otro de carácter específico dirigido a los empleados con responsabilidad en el mantenimiento y la eficiencia de las instalaciones. Un 51% de los empleados de NH Hoteles ha recibido formación medioambiental.

Como acción relevante, destaca que el desempeño medioambiental es un criterio en la evaluación del desempeño de los empleados que se realiza anualmente.

### EMBAJADOR DE LA ENERGÍA

En la Unidad de Negocio México y Caribe se ha creado este concepto para promover la reducción de la energía en esta unidad de negocio y optimizar los ratios. Apoyado directamente por el Director del hotel, el embajador de la energía se encarga de hacer que se reduzcan los consumos de energía eléctrica, agua, y gas por todos los departamentos operativos y administrativos con el objetivo de promover e instaurar la nueva cultura de ahorro energético, y contribuir positivamente a un mejor aprovechamiento de los recursos del hotel.

### ▼ Con proveedores

A través del **Club Sostenible NH** se realizan constantemente sesiones de trabajo para el intercambio de conocimiento en gestión sostenible en el sector de hotelería. Periódicamente se organizan actos relevantes que ponen en contacto a los proveedores miembros del Club entre ellos, con el equipo directivo de NH Hoteles y con personalidades relevantes en el campo de la sostenibilidad.

### ▼ Con accionistas

Dado que el compromiso medioambiental de NH Hoteles forma parte de la estrategia de negocio la comunicación de los principales resultados de la Compañía para los accionistas incluye los avances en la implantación del Plan Estratégico Medioambiental y las consecuentes mejoras en determinados ratios financieros por la reducción de costes operativos del negocio.

### ▼ Con la sociedad

participamos activamente en grupos de trabajo y jornadas técnicas, que nos permiten compartir nuestra experiencia. Asimismo, apoyamos iniciativas por la sostenibilidad como la campaña **'La Hora del Planeta'**, promovida por la **ONG WWF**, en 2010 290 hoteles en 188 ciudades de 24 países se sumaron a esta iniciativa. Gracias a ella se evitó la emisión de CO<sub>2</sub> a la atmósfera y se contribuyó a informar a nuestros clientes sobre la relevancia de la protección del medio ambiente.

Además, NH Hoteles es miembro de organismos que trabajan en la promoción de la sostenibilidad, entre ellos el International Tourism Partnership (ITP), el Club de Excelencia en Sostenibilidad de España y el Instituto Tecnológico Hotelero (ITH).

## PROYECTO BLUE EFFICIENCY

En NH Hoteles trabajamos por lograr la máxima eficiencia energética de nuestras instalaciones. Para ello, desarrollamos actuaciones de mantenimiento y de innovación que nos permiten optimizar las instalaciones existentes así como invertir en nuevas instalaciones que cuentan con la tecnología más innovadora del mercado. Apostamos además por la utilización de energías alternativas, tanto en su base de suministro como en la autogeneración.

## USO DE ENERGÍAS RENOVABLES

El 74% del suministro eléctrico de los hoteles en España incorpora la modalidad de **"Garantía en Origen"**, sello que avala que la procedencia de la energía suministrada procede de fuentes de generación de energía renovable.

En 2010 el 61% de los hoteles europeos disponen de algún tipo de suministro energético renovable de acuerdo a la Directiva 2009/28/EC de promoción del uso de las energías renovables en la Unión Europea.

### Hoteles en Europa con uso de energía renovable

	2009	2010
Alemania	41,4%	44,6%
Benelux	21,4%	90,6%
Italia	14,6%	17,0%
España	8,6%	74,0%
CE&E	20,0%	21,4%
<b>NH Europa</b>	<b>17,6%</b>	<b>61%</b>

### Energía solar

Contamos con un total de unos 4.500 m<sup>2</sup> de placas solares que suponen casi 4 millones de kWh en un total de 36 hoteles. En 2010 se incrementó en un 146% la superficie total de paneles instalados y un 117% la generación.

A pesar de una mayoría de hoteles urbanos y céntricos con poco espacio para la instalación de estos sistemas, conseguimos que el 9% de nuestros establecimientos cuenten con esta tecnología.

En nuestros hoteles en Holanda tenemos instalaciones de cogeneración con una capacidad instalada de 1.220 kWh.

## COLABORACIONES

### Instituto Tecnológico del Agua y la Universidad Politécnica de Valencia.

Durante todo el 2010, y dentro de un convenio de colaboración entre NH Hoteles y la Universidad Politécnica de Valencia a través del ITA (Instituto Tecnológico del Agua), se ha llevado a cabo un estudio pionero del uso final que los huéspedes dan al agua en las habitaciones y un análisis de la eficiencia real de los equipos de ahorro que instalamos actualmente en nuestros hoteles. En el estudio, se monitorizaron tanto el agua fría como el agua caliente de 8 habitaciones en continuo.

El principal resultado fue que el consumo en las duchas comprende más de la mitad del total. A este uso le sigue el consumo en cisternas con valores de 25%, repartidos entre cisternas totales, parciales y dobles respectivamente. Un 15% del consumo se divide en partes iguales en los usos de lavabos de agua caliente y lavabos de agua fría. En NH Hoteles usaremos esta información para optimizar los sistemas de eficiencia en el uso de agua en nuestras habitaciones.



## GESTIÓN DE LA BIODIVERSIDAD

Si bien el negocio de NH Hoteles se centra en los hoteles urbanos y no desarrollamos actividades en áreas protegidas ni de alto valor ecológico o con especies en peligro de extinción, destacan las acciones desarrolladas en el entorno de Sotogrande.

La gestión hídrica de Sotogrande permite el mantenimiento del sistema de riego y distribución de aspersores que generan una reducción del consumo de agua así como en el sistema de depuración del agua y la limpieza de áridos del fondo del lago que permiten incrementar el nivel de almacenamiento de agua en las instalaciones.

Se ha implementado un programa de trasplantes de árboles de los nuevos ejemplares susceptibles de trasplantarlos que se han destinado a los hoyos terminados. Se continúa además realizando el catálogo de la flora existente así como de los elementos trasplantados.

Por otra parte, el NH Riviera Cancún colabora con una iniciativa de la Asociación de Hoteles de la Riviera Maya (AHRM), Amigos de Sian Ka'an, Conservación Internacional y CORAL Reef Alliance, que trabaja desde 2006 en Quintana Roo, implementando buenas prácticas ambientales en el sector turístico y promoviendo la planificación, diseño y construcción sostenible de futuros desarrollos urbanísticos en el estado, entre otras actividades. El objetivo es preservar el Arrecife Mesoamericano conservando el patrimonio natural del Caribe mexicano, su biodiversidad y demostrar que el desarrollo humano puede convivir y desarrollarse en armonía con la naturaleza.

## INVERSIÓN PARA LA EFICIENCIA ENERGÉTICA

En NH Hoteles aplicamos todos los avances técnicos que nos permiten ligar la eficiencia energética con la comodidad para el cliente. En 2010 hemos invertido más de 3 millones de euros para financiar las actuaciones medioambientales, un 61% han sido inversiones que nos permiten disponer ahora de instalaciones sostenibles y altamente eficientes.

Unidad de Negocio	Gasto	Inversión	Total
España	328.899	284.247	613.146
Benelux	0	343.234	343.234
Europa del Este	140.753	0	140.753
Alemania	0	384.891	384.891
Italia	217.532	776.192	993.725
Sudamérica	37.886	34.095	71.981
México	0	16.552	16.552
Corporación	436.997		436.997
<b>Total €</b>	<b>1.162.068</b>	<b>1.839.211</b>	<b>3.001.279</b>

## PREMIOS Y RECONOCIMIENTOS

Además del GreenBuilding Award y Greenlight que otorga la Unión Europea NH Hoteles ha recibido los siguientes reconocimientos en 2010:

### Premio Medio Ambiente 2009

Premio Medio Ambiente 2009 al hotel Hesperia Hermosilla concedido por la Consejería de Medio Ambiente de la Comunidad de Madrid (España), la Cámara de Comercio y la CEiM.

### Construcción del Año 2010

El NH Olomouc Congress en República Checa fue premiado tras su apertura en mayo de 2010 como la "Construcción del año 2010". El Hotel fue reconocido por su desempeño arquitectónico, el impacto en el entorno local, la alta calidad del edificio, diseño, funcionalidad, sostenibilidad, así como los costes y periodo de construcción.

## PRINCIPALES INDICADORES MEDIOAMBIENTALES

	2009	2010
<b>Energía</b>	<b>kWh. / cliente noche</b>	
<b>Hoteles Urbanos</b>		
<b>Global</b>	<b>44,13</b>	<b>40,4</b>
Benelux, Reino Unido, África y Francia	54,77	51,3
Europa Central y del Este	33,14	31,9
Alemania y Polonia	40,49	38,2
Italia	50,95	44,8
Sudamérica	41,43	35,7
México y área Caribe	68,11	56,6
España y Portugal	39,40	34,5
<b>Agua</b>	<b>litros / cliente noche</b>	
<b>Hoteles Urbanos</b>		
<b>Global</b>	<b>239,24</b>	<b>215,4</b>
Benelux, Reino Unido, África y Francia	231,22	216,2
Europa Central y del Este	214,44	196,2
Alemania y Polonia	184,42	175,5
Italia	359,38	294,9
Sudamérica	305,78	281,1
México y área Caribe	343,13	307,9
España y Portugal	220,10	198,3
<b>Residuos</b>	<b>kg / cliente noche</b>	
<b>Hoteles Urbanos</b>		
<b>Global</b>	<b>3,5</b>	<b>3,0</b>
Benelux, Reino Unido, África y Francia	1,3	1,1
Europa Central y del Este	3,5	2,5
Alemania y Polonia	3,1	2,9
Italia	4,0	3,5
Sudamérica	6,3	2,8
México y área Caribe	4,4	2,6
España y Portugal	4,7	3,7
<b>Emisiones de CO<sub>2</sub></b>	<b>kg / cliente noche</b>	
<b>Hoteles Urbanos</b>		
<b>Global</b>	<b>12,0</b>	<b>10,0</b>
Benelux, Reino Unido, África y Francia	15,5	14,7
Europa Central y del Este	6,4	6,2
Alemania y Polonia	11,9	11,0
Italia	16,9	14,6
Sudamérica	10,9	9,2
México y área Caribe	24,5	20,9
España y Portugal	8,4	5,0
Reducción de emisiones de CO <sub>2</sub> por cliente/noche	-9,95%	
<b>Energía solar</b>	<b>Dif. 2009 / 2010</b>	
<b>Hoteles Urbanos</b>		
<b>Paneles solares (m<sup>2</sup>)</b>	<b>+146%</b>	
<b>Energía generada</b>	<b>+117%</b>	



NH Girona, Girona - España

# DESEMPEÑO SOCIAL

En NH Hoteles integramos en la perspectiva social de nuestro negocio la gestión de las personas que forman parte de la Compañía y gracias a quienes podemos llevar adelante nuestras actividades de forma sostenible ofreciéndoles un buen lugar para trabajar y desarrollarse. Asimismo, bajo este enfoque social entendemos nuestro compromiso con el entorno local en el que estamos presentes con nuestro negocio y que aporta desarrollo económico y social a la comunidad.

## Empleados

Nuestros empleados son el valor más importante de NH Hoteles ya que expresan nuestra cultura de responsabilidad y con ellos trabajamos para ofrecerles un buen entorno para trabajar, con formación y crecimiento profesional en el que se integra la diversidad, el respeto e igualdad, sin tolerancia a la discriminación de ningún tipo.

### LA PLANTILLA NH HOTELES

La paulatina recuperación de la actividad hotelera en 2010 ha generado un incremento de la plantilla, proporcional al incremento de la actividad, para continuar brindando la mejor calidad de servicio. Asimismo, durante el 2010 se integraron todos los hoteles y Servicios Centrales de la cadena Hesperia Hoteles que supuso incorporar 20 nuevos hoteles y más de 2.000 personas a NH Hoteles. Esta integración se ha producido de forma ágil y fluida, integrando en muy poco tiempo las personas, cultura y los procedimientos.

En 2010 el número de empleados a tiempo completo es de **18.294 personas**, un 5,9% más que el año anterior. El incremento se ha localizado principalmente en España y Sudamérica, con la incorporación de los hoteles de Hesperia. Los principales descensos de plantilla se localizan en México y Caribe, donde la desvinculación de la cartera de 8 hoteles provocó una bajada de hasta el 33,64% del total de la plantilla en esa Unidad de Negocio.

### Empleados por Unidad de Negocio

	2009	2010	Dif. (%)
España, Portugal, Oficinas Centrales, Sotogrande	5.169	6.639	24,4
Alemania	2.783	2.869	3,1
Benelux, Reino Unido, África	3.010	3.025	0,5
México & Caribe	2.419	1.572	-33,64
Europa Central y del Este	692	766	10,7
Sudamérica	524	825	57,4
Italia	2.671	2.598	-2,7
<b>Total</b>	<b>17.268</b>	<b>18.294</b>	<b>5,9</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. Incluye los empleados de Hesperia S.A*

<b>Contratos indefinidos 2010 FTEs</b>	<b>10.692</b>	<b>58,4%</b>
----------------------------------------	---------------	--------------

Las actuales circunstancias económicas han propiciado que los ratios de rotación en la Compañía descendieran más de 5 puntos porcentuales, de 9,3% en 2009 a 3,9% en 2010. Desagregando este porcentaje, la rotación voluntaria ha sido tan sólo de un 0,7% frente al 3,2% de la no voluntaria.

## LA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD

Contamos con una plantilla diversa de 15.350 empleados (contratos fijos y temporales) de **134 nacionalidades** diferentes, de los que un 13,6 % trabaja en otros países distintos al de su origen. El 49,7% del total de la plantilla son mujeres, quienes ocupan un 49,3% de puestos directivos, elevándose el número en España a un 50,2% de mujeres en estos cargos.

	Nº Empleados	% Inmigrantes	% Mujeres	Nº Nacionalidades	Nacionalidad más frecuente inmigrante
ALEMANIA	1.558	9,8%	55,5%	57	Italiana
ARGENTINA	466	5,2%	45,4%	12	Uruguaya
AUSTRIA	309	45,7%	52,7%	42	Alemana
BELGICA	370	46,3%	53,9%	55	Marroquí
CHILE	32	0,0%	56,9%	1	-
ESPAÑA	5.216	10,6%	57,6%	73	Ecuatoriana
ESTADOS UNIDOS	84	73,8%	47,7%	2	Puerto Rico
FRANCIA	82	42,0%	40,8%	29	Italiana
HOLANDA	1.760	20,3%	49,7%	74	Polaca
HUNGRÍA	32	10,5%	60,5%	4	Rumana
ITALIA	1.864	7,6%	42,5%	52	Rumana
MEXICO	877	0,6%	42,8%	4	Uruguaya
OFICINAS CENTRALES	343	39,8%	62,0%	22	Alemana
POLONIA	35	0,0%	57,1%	1	-
PORTUGAL	41	17,8%	72,6%	5	Angoleña
REINO UNIDO	89	78,6%	37,4%	40	Española
REPUBLICA CHECA	48	7,4%	51,1%	4	Eslovaca
REPUBLICA DOMINICANA	821	3,0%	31,1%	13	Mexicana
RUMANIA	55	0,0%	52,6%	1	-
SOTOGRADE	417	4,7%	41,5%	14	Peruana
SUIZA	160	76,5%	51,6%	39	Francesa
URUGUAY	43	0,0%	44,0%	1	-
VENEZUELA	648	2,6%	34,4%	2	-
	<b>15.350</b>	<b>13,6%</b>	<b>49,7%</b>		

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

### Porcentaje de mujeres directivas

En NH Hoteles estamos orgullosos de contar con una elevada presencia global de mujeres directivas (49,3%) por encima de la media sectorial y muy acorde con la presencia femenina en la compañía (49,7%).

	Número de Hombres y Mujeres Directivos		Número de Mujeres Directivas		% 2009	% 2010	% Dif.
	2009	2010	2009	2010			
Global	2.882	3.164	1.412	1.559	<b>49,0</b>	<b>49,3</b>	0,6%

### Pirámide de edad

Entorno al 50,4% de la plantilla se encuentra en la franja de edad entre los 25 y los 40 años. La franja de edad de menos de 25 años se ha reducido con respecto a 2009, siendo de un 14,3% en 2010. Por el contrario, el porcentaje de personas mayores de 40 años aumenta levemente con relación al año anterior, subiendo de 33,1 a 35,3 %.

Edad	2009 (%)	2010 (%)
Menor de 25 años	18,98	14,3
Entre 25 y 40 años	47,89	50,4
Mayor de 40 años	33,13	35,3

Como Compañía global operamos con un marco ético, definido en nuestro Código de Conducta, comprometidos con el respeto a los derechos humanos y los principios del Pacto Mundial a los que adherimos, siempre con el cumplimiento de las leyes internacionales y locales en cada uno de los países en los que desarrollamos nuestro negocio, no permitiendo el empleo de mano de obra infantil o ninguna índole de trabajo forzado o no consentido.

Asimismo, en 2010 comenzamos a revisar y ampliar nuestro Código de Conducta y en la nueva versión se considera la creación de empleo de calidad en un entorno que apuesta por la formación y el desarrollo profesional y el fomento de la diversidad de culturas y nacionalidades, todo ello en igualdad de condiciones y derechos.

La contratación de personas con discapacidad en 2010 en España alcanzó un porcentaje de 5,16% en plantilla considerando a diversos Centros Especiales de Empleo como proveedores de diferentes servicios, siendo FLISA e Icaria los más destacados por su compromiso social.

### Evaluación de la diversidad

Consciente de la relevancia de la gestión de la diversidad en una estructura global, en 2010 NH Hoteles realiza un estudio de la situación de género y diversidad en los diferentes países donde opera la cadena. Destacamos las principales conclusiones de la evaluación:

- ▼ El 51% de la plantilla de NH Hoteles tiene menos de 35 años de edad, y más de un 75% de los empleados tienen menos de 45 años edad.
- ▼ La antigüedad es mayoritaria en rango de 1 a 3 años (43% de la plantilla). Los porcentajes disminuyen drásticamente a partir de los 4 años. El 15% de la plantilla tiene una antigüedad superior a los 15 años.
- ▼ En cuanto al tipo de jornada, los hombres tienen menor porcentaje de contratación fija (71%) que las mujeres (73%). Los hombres tienen un mayor ratio de trabajo a jornada completa, 91% frente a un 85% de las mujeres.

A partir de las conclusiones extraídas, hemos comenzado a definir Planes de Acción en las diferentes Unidades de Negocio que serán puestos en marcha durante el año 2011. Entre las acciones definidas en los Planes de Diversidad en los diferentes países destacamos:

- ▼ Sensibilización y formación en Igualdad.
- ▼ Las claves para seleccionar en igualdad incluidas en el Kit de Empleo.
- ▼ Certificación en Igualdad.
- ▼ Formación e inserción de discapacitados y jóvenes en riesgo de exclusión social enmarcado en el programa **Up! for Opportunities**.
- ▼ Seguimiento anual de los indicadores de diversidad definidos.



### Firma del Plan de Igualdad en España

En 2010 NH Hoteles firmó un Plan de Igualdad con los **representantes de los sindicatos UGT y CCOO**, convirtiéndose en la primera cadena hotelera internacional en suscribir su compromiso con la igualdad de género en España.

Previo a la elaboración de este Plan, la cadena hotelera realizó un exhaustivo diagnóstico de la situación y posición de las mujeres y hombres dentro de la empresa en el que se confirma que NH Hoteles, en España, cuenta con una elevada presencia de mujeres (57,6%) superando la media del sector, así como de un elevado número de mujeres directivas (50,4%) presentes en NH Hoteles en España.

Tras esta positiva primera evaluación, se ha trabajado en la creación de un **Plan de Acción** de 5 años de vigencia, en el que se han establecido **100 medidas** en las áreas de acceso a la empresa, contratación, promoción, formación, retribución, conciliación, salud laboral, comunicación y sensibilización que permitirán la eliminación o corrección de desigualdades en estos ámbitos. Todas estas medidas tienen designado un responsable y cuentan con un plazo de ejecución.

Además, el documento establece una serie de medidas para garantizar la protección de las mujeres víctimas de violencia de género: dar prioridad en su contratación, hacer un seguimiento de los casos de violencia de género que surjan así como las medidas adoptadas e informar a la plantilla de los derechos de las mujeres en esta situación.

El siguiente paso ha sido la creación de una **Comisión de Seguimiento y Evaluación** cuyo fin es interpretar el contenido del Plan y evaluar el grado de cumplimiento del mismo, de los objetivos marcados y de las acciones programadas. Esta Comisión está constituida por representantes de la empresa y de las organizaciones sindicales firmantes.

Entre las principales funciones de la Comisión destacan: el seguimiento del cumplimiento de las medidas previstas en el Plan, el asesoramiento en la forma de adopción de las medidas y la evaluación mediante la elaboración de un informe anual.



Empleados de NH Hoteles

## NH UNIVERSITY

Nuestra universidad corporativa incorpora año a año nuevos programas de formación para todos los empleados, con especial atención a la integración cultural, los conocimientos técnicos, la excelencia en la calidad, la alineación de los procesos y la capacitación en habilidades.

En 2010, se invirtieron **646.800 € en formación** con un total de 1.255 sesiones de capacitación distribuidos en 252 programas diferentes. La formación presencial se ha condensado (19% menos que el año anterior) ya que se ha promovido la formación online para minimizar los traslados.

Durante el año, NH University ha capacitado en sus **8 campus** a 14.091 participantes en la modalidad presencial y 42.507 participantes vía e-learning, lo que representa 175.948 horas de formación en 2010. Esto significa un aumento constante, desde hace dos años, de las horas de formación a través de e-learning, que en 2010 representaron el 75% de las horas totales de formación frente al 2% en 2008.

En suma, **285 formadores internos** impartieron un total de 81.717 horas de clases, lo que representa el 46% del número total de horas de formación en 2010 (comparado con el 17% de las horas de cursos externos).

Formación	Unidad de Negocio	Nº horas	Nº participantes
Presencial	Benelux, Reino Unido, Francia y Sudáfrica	15.888	2.620
	Alemania y Polonia	19.511	2.310
	Oficinas Centrales	2.877	105
	Italia	19.796	1.417
	Sudamérica	3.136	602
	México	7.650	3.071
	Sotogrande	1.309	142
	España, Portugal y Andorra	37.968	3.399
	Europa Central y del Este	3.686	425
<b>Total Presencial</b>		<b>111.821</b>	<b>14.091</b>
E-learning	Benelux, Reino Unido, Francia y Sudáfrica	4.098	4.697
	Alemania y Polonia	6.727	6.505
	Oficinas Centrales	1.572	894
	Italia	4.581	2.783
	Sudamérica	2.927	1.898
	México	5.730	4.073
	Sotogrande	1.680	1.127
	España y Portugal	34.084	18.050
	Europa Central y del Este	2.728	2.480
<b>Total E-learning</b>		<b>64.127</b>	<b>42.507</b>
<b>Total</b>		<b>175.948</b>	<b>56.598</b>

<b>Nº de Horas / Empleado Formado</b>	Horas por empleado formado (presencial)	<b>7,94</b>
	Horas por empleado formado (e-learning)	<b>1,51</b>
	Horas por FTE	<b>9,62</b>

## DESTACADOS 2010

### NH Knowledge Management

La capacitación y el entrenamiento de los profesionales que trabajan en NH es una ventaja competitiva de la cadena. Así, la gestión de la formación integra el intercambio de experiencias y conocimientos entre los empleados de diferentes unidades de negocio así como la participación en foros, la colaboración con otras universidades corporativas y el aprovechamiento de las buenas prácticas con el fin de mejorar los procesos.

En 2010, NH University inició el programa de **Gestión del Conocimiento NH** que aspira a fortalecer la cultura de compartir el conocimiento dentro de la Compañía. Se basa en el despliegue en todas las unidades de negocio de entrenamientos en comportamientos técnicos y en habilidades, desarrollado por un grupo de formadores y expertos internos y basado en nuestras fortalezas para aprovechar los conocimientos del Mundo NH.



### To be or not to Betraind

Durante todo el segundo semestre de 2010, NH University ha trabajado en una nueva plataforma web 2.0 de aprendizaje para satisfacer los estándares de formación y las expectativas de nuestros empleados. La enseñanza de conceptos ha cambiado enormemente con la aparición de los medios sociales como blogs, wikis y podcasts.

Con NHU Betraind, NH University integra los medios sociales en su material de cursos, en un **entorno web 2.0**, dando a los empleados la posibilidad de obtener incluso una experiencia más valiosa y optimizar los nuevos enfoques profesionales. A partir de ahora, pueden vincularse con sus colegas, escuchar podcasts, puntuar su mejor ítem de formación, mejorar la capacitación existente con sus nuevas ideas, crear su propia red social en NH Hoteles.

### Integración de Hesperia

Con la integración de 20 nuevos hoteles en todo el mundo durante el 2010, NH University en España lanzó un proyecto de integración ambicioso. El objetivo fue concentrar las partes más importantes de sus programas de formación para garantizar que más de 2.000 nuevos empleados de **Hoteles Hesperia** recibieran capacitación en los valores de NH Hoteles y entrenamiento en habilidades específicas en sistemas y procesos. Un total de más de 29.200 horas de formación, divididas en 302 sesiones y el uso de 67 instructores internos, ha dado lugar a la exitosa integración de todos los nuevos empleados de Hesperia en el Mundo NH.

### Programa de acogida NH Spirit

El programa de acogida NH Spirit es uno de los pilares más importantes del itinerario de integración NHU. En 2010 se han dictado un total aproximado de 12.480 horas, por parte de formadores internos, para crear pasión y entusiasmo entre 2.873 nuevos empleados que han participado.

### Formadores internos que cubren áreas geográficas

En 2010, 285 formadores internos han colaborado en los diversos programas de formación habiendo sido capaces de ofrecer formaciones en los diferentes idiomas y adaptadas a las diferentes culturas de nuestros empleados. Todo ello ha sido clave facilitando a nuestros empleados la aplicación con éxito de lo aprendido en la práctica diaria.

### NH Talenht Coaching

Para promover el actual y futuro potencial se puso en marcha este nuevo programa de coaching del talento. Este programa es un nuevo pilar de desarrollo de los recursos humanos y la promoción profesional innovadora con el objetivo de desarrollar y mejorar el rendimiento y las competencias de nuestros jóvenes líderes. El NH Talenht Coaching ha sido lanzado en Europa central y continuará su despliegue en otras Unidades de Negocio a lo largo de 2011.

### Plan de formación para trabajadores externos

Con el fin de mantener nuestros estándares de alta calidad en servicio al cliente, NH University sigue vendiendo su formación profesional y cursos de competencia para las empresas que proveen a nuestros hoteles con personal externo. En 2010, NH University Italia ha logrado grandes beneficios en la facilitación de estos entrenamientos.

### Programa Youth Career Initiative

A partir de 2010, parte de los cursos de formación NH University se han incluido en el Youth Career Initiative (YCI), un programa de desarrollo educativo con alianzas globales de hoteles, gobierno y organizaciones no gubernamentales. NH University México y sus formadores internos han desempeñado un papel relevante en la realización de capacitaciones sobre Responsabilidad Ambiental y Calidad de Servicio a los participantes de YCI.

### Formación en Desarrollo Sostenible

Un total de 4.022 participantes sumaron 1.355 horas de formación en Responsabilidad Corporativa vía e-learning durante 2010. Asimismo, un total de 7.585 participantes completaron 3.520 horas de formación on-line en concepto de concienciación medioambiental.

### Project One

Para los hoteles de Hesperia en España se han impartido:

- ▼ 6 ediciones de Formación a 27 Formadores Internos (todos Jefes de Departamentos) que representan las distintas áreas del hotel (Dirección, Ventas, Recepción, Sala, Pisos y Mantenimiento) con un total de 450 horas de formación.
- ▼ Por medio de 18 ediciones adicionales, los formadores internos han formado a sus homólogos de los hoteles Hesperia, invirtiendo un total de 1.824 horas de formación impartidas a 165 Jefes de Departamento.

Tanto los 27 Formadores Internos como los 165 Jefes de Departamento han formado posteriormente a sus equipos en los aspectos más destacados de Project One. Por otra parte, la implementación de Project One prevista para la Unidad de Negocio Italia se ha pospuesto para el 2011.



NH Lyon Aeroport, Lyon - Francia

## PLAN ESTRATÉGICO RRHH 2010-2013

*“En 2010 hemos definido una nueva Estrategia de Gestión de Personas basada en el talento, la competitividad y la cultura de rendimiento. En esa línea, diseñamos ambiciosos proyectos que ya se han empezado a implantar en toda la Compañía. Además, dado nuestro negocio en el que servimos en diferentes mercados locales, la diversidad es un aspecto clave a gestionar y nuestra estrategia se enfoca en promover la perspectiva de género y mantener la variedad de nacionalidades que caracteriza a nuestra plantilla y tanto nos aporta en diversidad cultural”*

**Iñigo Capell, Director Corporativo de Recursos Humanos de NH Hoteles**

Durante 2010, se definió una nueva **Estrategia de Gestión de Personas** cuyos principales objetivos son identificar a los mejores, hacer crecer el talento, comprometer a las personas, mejorar la eficiencia y la tecnología y desarrollar la cultura del rendimiento, impulsores de ambiciosos proyectos que ya se han empezado a definir e implantar en toda la Compañía.

### Desarrollo del talento

En los últimos siete años, la evaluación y formación de los futuros gestores con talento es el mayor programa de evaluación entre los empleados de NH Hoteles con gran ambición de crecimiento profesional interno. Junto a los actuales Programas de Desarrollo Interno (PDI) para potenciales directivos y mandos intermedios, y el Junior Management Program (JUMP), dirigido a potenciales administradores de Departamento, se anunció para 2011 un nuevo programa de desarrollo del talento, **Global Track Management**, en el que un grupo pequeño y selecto de los mejores y más destacados directores de hotel con incondicionada movilidad geográfica mundial, participará en un programa de capacitación internacional que los prepare para afrontar un papel más operativo en las líneas más estratégicas de la Compañía.

En 2010, después de una participación en los Centros de Desarrollo organizados en las diferentes Unidades de Negocio, identificaron un total de 87 empleados con potencial para asumir puestos de dirección y formar parte de los programas de desarrollo de carrera.

### Sign\_In PDI

Por primer año, el Programa de Desarrollo Interno (PDI) se ofreció y abrió a estudiantes externos y de alto potencial. Este programa de desarrollo de carrera, estructurado en 2 años y con rotación, ofrece la oportunidad de trabajar y recibir formación transversal en los diferentes departamentos, una sólida base de conocimientos del sector y habilidades de gestión para una carrera en NH Hoteles.



## GESTIÓN DEL DESEMPEÑO

Para NH Hoteles el equipo humano es el que hace posible mantener el liderazgo y lograr la excelencia en el servicio al cliente. En este principio descansa el sistema de gestión del desempeño, como herramienta de comunicación y de gestión del desarrollo profesional de cada una de las personas que conforman la Compañía.

El número de empleados que ha participado en el proceso anual de gestión del desempeño ha aumentado un 6% con respecto al año 2009, con un total de 13.040 empleados evaluados en 2010.

Sobre el total de evaluaciones, 2.034 han sido calificados como de “Alto Desempeño”, de los que un 56% son mujeres.

Destaca en el 2010 el proyecto **Quality Management** que ha constituido una importante apuesta estratégica de NH Hoteles por el desarrollo de los directivos que componen la organización y cuyo eje principal se centra en el proceso de **Feedback 360°**, herramienta que recoge a través de un cuestionario anónimo la valoración que los responsables, compañeros y colaboradores tiene sobre veinte comportamientos analizados en cada directivo..

Se evaluaron 109 Directivos procedentes de toda la Compañía y de los Comités de Dirección de las Unidades de Negocio con el objetivo de conocer las fortalezas y áreas de mejora de los evaluados. El hito actual consiste en trazar un plan de acción individual basado en el “feedback” obtenido en los cuestionarios

## DIRECCIÓN POR OBJETIVOS (DPO)

El sistema de gestión de la retribución variable permite monitorizar el desempeño de los empleados y alinear los objetivos individuales, departamentales y de Unidad de Negocio con los corporativos. A su vez mide la aportación y esfuerzo de cada empleado en la consecución de estos objetivos.

## PROMOCIÓN Y SELECCIÓN INTERNA

En línea con nuestro principio de promoción interna, las posiciones vacantes se publican en el apartado **NH CAREERS** de la Intranet, de modo que los empleados pueden acceder con absoluta prioridad a las oportunidades de crecimiento profesional alrededor del Mundo NH. Además, la herramienta permite continuar la promoción de la movilidad internacional entre los empleados de diferentes países, elemento que resulta muy valioso tanto para el país de origen como para el de destino y también para la organización en su conjunto.

En cuanto a nuevas incorporaciones, nuestros objetivos clave son la transparencia y agilidad para gestionar los procesos de selección. Para ello, contamos con la web de empleo **NH JOBS** donde se publican las vacantes disponibles para candidatos externos. El alineamiento con el Área de Operaciones ha constituido durante 2010 uno de los principales objetivos en la selección de personas. Para ello se ha desarrollado un acceso especial a NH JOBS para que los propios Directores de hotel sean quienes gestionen las vacantes de sus centros de trabajo.

## COMUNICACIÓN INTERNA

La comunicación interna es un pilar fundamental para NH Hoteles en la relación con los empleados y la difusión de todas las novedades relevantes. A través de los distintos canales, la Compañía consigue tener una comunicación bidireccional con sus empleados y generar valor para todas las partes.

Desde el Departamento de Comunicación Interna se gestionan los contenidos y canales de comunicación interna en casi 400 centros de trabajo.

Una de las líneas estratégicas de comunicación interna para 2010 era lograr una descentralización en las Unidades de Negocio de diferentes canales de comunicación para tener una mayor cercanía con el empleado (NH Idea o Buzón del Empleado, entre otros). Asimismo, se ha trabajado la estandarización del área en cuanto a la definición de líneas de actuación (procedimientos) como de diseño (plantillas, formatos, etc).

### ▼ Intranet corporativa

La Intranet es un soporte consolidado para la información continua y el acceso directo a contenidos y sitios web internos (NH University Learning Lounge, NH Careers, Web de Responsabilidad Corporativa, etc.). En 2010 con el objetivo de hacerla más atractiva, se ha refrescado con nuevas ilustraciones y banners dinámicos.

Por otro lado, se ha procurado un reconocimiento público y directo al empleado a través de banners con imágenes de los empleados y el hotel ganador del **Quality Focus Championship 2010**.

También se ha creado un acceso directo al Directorio NH World para que los empleados tengan todos los contactos de hoteles y servicios centrales de todas las Unidades de Negocio (con información corporativa, número de teléfono, dirección, e-mails, etc) facilitándoles la comunicación directa con ellos.

En 2010 la Intranet ha sido un canal clave para apoyar el lanzamiento de campañas y convocatorias de participación con la publicación durante el año de más de 40 banners diferentes.

Se ha publicado también el vídeo interno, "Todos Somos más Ventas", cuyas seis píldoras han sido traducidas a seis idiomas distintos. El vídeo se basa en los relatos y experiencias personales de los empleados con el proyecto. En el mes del lanzamiento del vídeo, junio de 2010, hubo un máximo histórico de reproducción de contenido en la Intranet consiguiendo 4.500 nuevos visitantes.



### ▼ Boletines Internos

Temáticos como los de Proyectos y Obras, Medio Ambiente e Ingeniería, Compras, Recursos Humanos o el Newsletter de Responsabilidad Corporativa.

### ▼ Fondos de Escritorio



Durante el 2010 se han utilizado en los equipos de la Compañía 30 fondos de escritorio sobre diversos temas: aperturas, evaluación del desempeño, promoción de hoteles concretos, Todos Somos Ventas, campaña específica de Quality Focus "9 Steps to Quality", entre otros, con el objetivo de apoyar los diferentes proyectos estratégicos de la Compañía.

### ▼ Buzón del Empleado

Este canal de comunicación bidireccional permite al empleado transmitir sus inquietudes al Departamento de Comunicación Interna de la Unidad de Negocio, ayudando a la organización a mejorar en sus procedimientos y obtener así un mayor conocimiento del clima laboral en los centros de trabajo. En 2010, se recibieron **107 consultas de empleados**, todas ellas recibieron una respuesta personalizada.



### ▼ Pósters y folletos

Diseñados y distribuidos por correo electrónico a los Responsables de Comunicación Interna de los hoteles. Esta figura es quien actualiza la información en el tablón de sus centros de trabajo y representa un canal de comunicación interna clave para NH Hoteles.

### ▼ Comunicados Internos

A lo largo del 2010 se han enviado **70 comunicados internos** corporativos, tanto en inglés como en español, con el fin de comunicar las novedades de la cadena y consideradas de interés para los empleados. Además, cada Unidad de Negocio ha enviado sus propios comunicados internos relativos a noticias relevantes de NH Hoteles a nivel local.

### ▼ Idea NH

El canal de sugerencias de empleados para mejorar la gestión ha recibido en 2010 un total de 59 ideas. Las iniciativas más interesantes han sido evaluadas y han participado en el **Programa de Reconocimiento** de NH Hoteles.



### ▼ Salvapantallas

En 2010 se ha creado este nuevo canal de comunicación interna que se ha aprovechado como plataforma para reforzar el mensaje de Todos Somos más Ventas.

### ▼ Iniciativas de integración de Hesperia

Destaca la Newsletter TU RED, cuyo fin es familiarizar a los empleados de Hesperia con la Intranet, y la inclusión de los hoteles Hesperia a la Red de Responsables de Comunicación (RCI) con la publicación de un decálogo de buenas prácticas.



## SALUD Y SEGURIDAD

El Grupo NH Hoteles dispone de una Política Preventiva que establece los compromisos básicos en Prevención de Riesgos Laborales que asume la Compañía. Además de ser pública está publicada en la Intranet corporativa y se incluye en la formación e-learning en Prevención de Riesgos Laborales que realiza todo el personal de la NH Hoteles.

La Compañía cuenta con Comités de Seguridad y Salud, que se constituyen en los hoteles que disponen de representación sindical y cuya plantilla supera los 50 empleados/as. Actualmente, tenemos 18 Comités de Seguridad y Salud Laboral. Las plantillas de hoteles que tienen Comités de Seguridad y Salud suman más de 1.600 empleados.

En 2010, el Servicio de Prevención Mancomunado (Área de Seguridad y Salud Laboral) de NH Hoteles, que realiza los informes de siniestralidad de los empleados, investigó 271 accidentes laborales con baja, 319 accidentes laborales sin baja y 3 enfermedades profesionales.

### Prevención de Riesgos Laborales

Desde 2009 NH Hoteles cuenta con un Plan de Prevención en el que se integra la actividad preventiva a todos los niveles jerárquicos de la Compañía, estableciendo funciones y responsabilidades preventivas para directores, mandos intermedios y empleados. El Plan ha contribuido a la implicación de todos los empleados y a la creación de una verdadera "cultura preventiva" inherente al ámbito del trabajo. Este ámbito es supervisado por los Comités de Seguridad y Salud integrados por los Directores de Hotel, los jefes de departamento y, en algunas regiones, conjuntamente con los representantes de los trabajadores.

En 2010 se realizaron las siguientes iniciativas en las diferentes Unidades de Negocio:

#### ▼ Formación e-learning

En septiembre de 2010 se lanzó para toda la plantilla de la Compañía la nueva formación e-learning en Prevención de Riesgos Laborales que ya han realizado prácticamente todos los empleados de NH Hoteles y Hesperia.

#### ▼ Evaluación de Riesgos e Informes Preapertura

Hemos realizado las Evaluaciones de Riesgos e Informes Preapertura de los hoteles y centros de trabajo que se abrieron durante el año (NH Girona, NH Palacio de Tepa, NH Ribera de Manzanares,

Coperama y Servicios Centrales Barcelona, entre otros). Además, se han revisado las evaluaciones de riesgos de otros hoteles como NH Eurobuilding, NH Albar, NH Alicante, NH Ciudad de Valladolid, NH Bálago, NH Rallye, NH Obradoiro, entre otros. En la Unidad de Negocio de Italia se editó el Manual de Evaluación de Riesgos para Hoteles (Legionela, Riesgos Eléctricos...)

#### ▼ Medidas de emergencia

Durante el año 2010 se han realizado tres simulacros organizados por el ASSL en NH Balago, NH Cristal y NH Puerto de Sagunto. En la formación e-learning también se incluye un módulo específico de emergencias para formar a todo el personal.

#### ▼ Campaña de Pisos

Durante el año 2010 se continúa realizando la campaña de formación y sensibilización para el Departamento de Pisos en los hoteles de la Cadena. Esta área sufre el mayor número de accidentes claramente relacionados con la ergonomía postural y sobreesfuerzos.

#### ▼ Protección del Embarazo y Lactancia Natural

En cumplimiento del Procedimiento de Prevención de Riesgos Laborales para la Protección de la Maternidad y Lactancia natural, se han gestionado 92 procesos de protección a la maternidad y paso a la situación de baja por riesgo durante el embarazo.

## ABSENTISMO

En 2010 el total de absentismo se incrementó levemente, principalmente por Maternidad y Enfermedad, permaneciendo inalterado el absentismo por accidente. El incremento en Maternidad incluye los permisos por paternidad.

	2009 (%)	2010 (%)
Accidente	0,20	0,20
Enfermedad	2,98	3,04
Maternidad	0,74	0,80
<b>Total absentismo</b>	<b>3,92</b>	<b>4,01</b>

Excluye Extras & ETT\*



NH Rincón de Pepe, Murcia - España

## BENEFICIOS SOCIALES

### Tarifa Empleado

Ofertas de tarifas especiales para empleados (36€ + IVA) con un descuento adicional del 30% en los productos y servicios de NH Hoteles. En 2010, los empleados de NH Hoteles disfrutaron de casi 64.000 noches de hotel en los diferentes hoteles de la Compañía.

### Tarifa Bono Amigo

Existen 3 tipos de precios para esta tarifa dirigida a amigos y familiares de los empleados: 59€, 89€ y 118€ en función de la categoría de hotel. La producción Tarifa Bono Amigo en 2010 alcanzó 13.081.602€, 6% más que en 2009. El número total de noches disfrutadas en 2010 con esta tarifa ha sido de 185.234.

### Oferta para empleados

Ofertas especiales para que los empleados y sus amigos puedan disfrutar de los servicios ofrecidos en los hoteles de la cadena, creando promociones atractivas que incluyen gran cantidad de servicios adicionales (copa de bienvenida, late check out, descuentos adicionales, etc.). Se promocionaron así 51 destinos durante el año. Toda la diversidad de descuentos y promociones están disponibles y se promueven en la Intranet por Unidad de Negocio.

### Programa de Reconocimiento

En 2010 se realizó la segunda edición del programa destinado a recompensar a nuestros empleados por su actuación mediante créditos canjeables por noches de hotel. Se desarrollaron 10 programas de reconocimiento y se han repartido un total de 260.569 créditos en las tarjetas de empleados, canjeables por productos y servicios.

Concurso de Navidad	648
Programas de Reconocimiento	2.916
Helping NH as buddy	684
Integración de Hesperia	1.188
Formadores internos	7.272
Jubilee	86.186
Pocket Money Up grade contest	8.793
Premio Mejor Hotel 2009	4.008
Todos Somos Ventas	110.320
Upselling	38.554
<b>Total Créditos</b>	<b>260.569</b>

### Plan de Identificación de Casos Especiales de Empleados y Familiares

El objetivo es colaborar con los empleados que puedan tener un problema personal o situación social especial que pueden afectar al desarrollo normal de su vida y/o actividad laboral.



Bono Amigo

### Plan de Retribución Flexible

Durante 2010, con el objeto de maximizar la retribución de nuestros empleados, se lanza un Plan de Retribución Flexible compuesto inicialmente por 3 productos: seguro médico, cheque comida y cheque guardería. Ha tenido una amplia acogida entre los empleados de alrededor del 30%. En un primer ejercicio se dirige a empleados Corporativos de Servicios Centrales de la Unidad de Negocio de España y a Directores de Hotel, y en sucesivos ejercicios se ampliará su alcance.

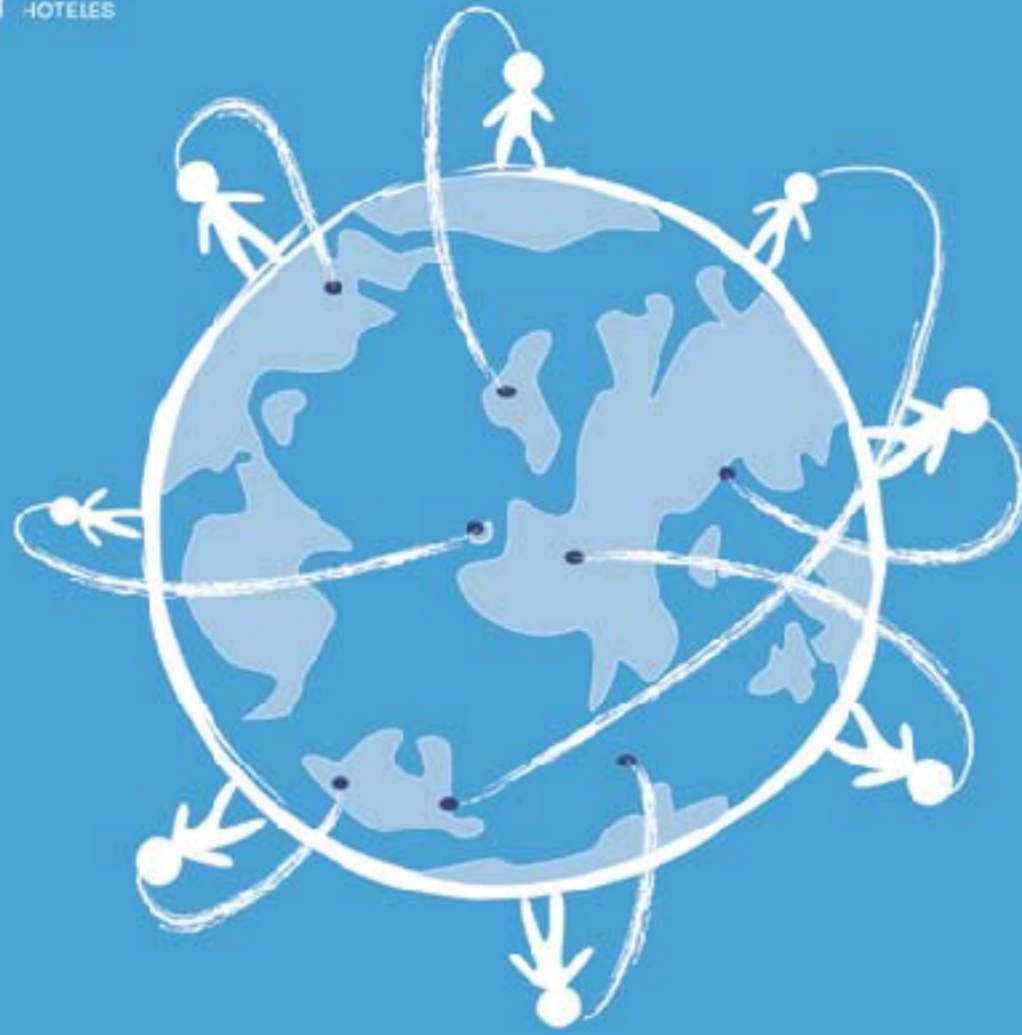
## REPRESENTACIÓN SINDICAL

La comunicación y negociación con los representantes de los empleados permite consolidar las bases para la participación y acción conjunta que mejoren la calidad del empleo y la satisfacción de todos los trabajadores. En 2010, han aumentado los convenios colectivos respecto al año anterior en varias Unidades de Negocio aunque el porcentaje de empleados cubiertos es el mismo.

Unidad de Negocio	Nº Convenios Colectivos 2009	Nº Convenios Colectivos 2010	% Empleados cubiertos
España	45	56	100%
Benelux, Reino Unido, Francia, África	2	11	100%
Italia	4	4	100%
Alemania	19	12	100%
Europa Central y del Este	5	9	83%
Sudamérica	1	1	85%
México	26	22	100%



NH 9 de julio, Buenos Aires - Argentina



Si todos los empleados de NH Hoteles hacemos llegar las ofertas especiales a nuestros familiares y amigos, y cada uno de ellos hace lo mismo, en sólo 4 pasos habríamos alcanzado a la población del planeta.

¡Imaginate lo que podemos lograr entre todos!



## TODOS SOMOS MÁS VENTAS

El programa Todos Somos Ventas continúa y se integra en la Compañía como parte de la cultura empresarial que moviliza positivamente a toda la plantilla con el fin de incrementar el sentido de pertenencia y una máxima implicación de los empleados. El relanzamiento de esta filosofía en 2010 se basa en el slogan **"Todos Somos Más Ventas"**, y se anima a los empleados a ofrecer más productos y servicios a partir de las siguientes ideas:

- ▼ Reenviar las ofertas especiales de destinos a nuestros familiares y amigos.
- ▼ Promover todos los precios de la tarifa Bono Amigo que se aplican a las distintas categorías de hotel y en determinados períodos.
- ▼ Ofrecer al cliente de los productos y servicios del hotel: up-grade de habitación, desayuno, late check-out, parking de hotel, minibar, restaurante, etc.
- ▼ Facilitar al cliente alojado la posibilidad de reservar en otros hoteles de la cadena para próximas estancias.

### Campaña de comunicación

La cultura Todos Somos Ventas se ha manifestado este año bajo el nombre Todos Somos Más Ventas, con un relanzamiento a toda la empresa mediante comunicados internos, pósters, videos, basados en los relatos de los empleados y sus experiencias en el proyecto.

En 2010, todos los empleados con DPO (Dirección por Objetivos) han contado con un objetivo de ventas individual que ha supuesto entre un 5% y un 10% de su retribución variable total, así como la participación en el programa de reconocimiento para todos los demás empleados.

## PREMIOS Y RECONOCIMIENTOS

### ▼ Top Employer CRF

Reconocimiento obtenido también en Italia y Bélgica, además de en España, Holanda, Alemania, Suiza y México.

### ▼ Ranking Cultura de Empresa

NH Hoteles se encuentra entre las 6 mejores empresas para trabajar en Alemania en la categoría "Cultura de Empresa" del estudio anual realizado por la organización independiente CRF (Corporate Research Foundation). Esta categoría destaca a la cadena como empresa empleadora en Alemania, su gestión de la diversidad y el espíritu de equipo de sus empleados.

### ▼ MercoPersonas 2010

NH Hoteles continúa liderando en España el ranking de la mejor empresa para trabajar del sector Turismo.

### ▼ Premios Cegos 2010

Concedido a las Mejores Prácticas de NH Hoteles y su proyecto "Todos Somos Ventas", galardonado con la Distinción Extraordinaria 2010 en Comunicación Interna de los Premios Cegos con Equipos&Talento 2010.

### ▼ Premio a la Innovación en RRHH

Reconocimiento al proyecto "Todos Somos Ventas" otorgado por Expansión & Empleo y el Instituto de Empresa.

### ▼ III Edición del Premio Hudson-ABC al Director de Recursos Humanos 2010

Premio otorgado por la iniciativa "Todos Somos Ventas" al Director de RRHH de NH Hoteles.

## PRINCIPALES INDICADORES DE EMPLEADOS\*

Nº Empleados por Unidad de Negocio*	2009	2010
España	5.169	6.639
Benelux, Reino Unido, África y Francia	3.010	3.025
Italia	2.671	2.598
Alemania	2.783	2.869
Europa Central y del Este	692	766
Sudamérica	524	825
México y Caribe	2.419	1.572
<b>Total</b>	<b>17.268</b>	<b>18.294</b>
Contratos indefinidos	55,10%	58,40%
Rotación media**	9,30%	3,90%
Inmigrantes	13%	13,6%
Mujeres en plantilla	49,6%	49,7%
Mujeres en puestos directivos	49%	49,3%
<b>Pirámide de edad</b>		
Menores de 25 años	18,98%	14,30%
Entre 25 y 45 años	47,89%	50,40%
Mayores de 45 años	33,13%	35,30%
Horas de formación impartidas NHU	247.484	175.948
Nº participantes en programas NHU	88.514	56.598
Nº horas formación/participante	2,80	3,11
Inversión en formación	944.500€	646.800€
Nº Evaluaciones de desempeño realizadas	12.344	13.040
Nº de comunicaciones Buzón del Empleado	146	107
Nº ideas Programa Idea NH	141	59

\*FTEs incluyendo toda la tipología de contratos

\*\*Rotación Voluntaria (0,7%) v No Voluntaria (3,2%)

El objetivo fundamental de nuestra estrategia de acción social es construir relaciones positivas con las comunidades en las que operamos, en las que podemos aportar valor al desarrollo local, con un compromiso y colaboración basado en la operativa de nuestro negocio hotelero.

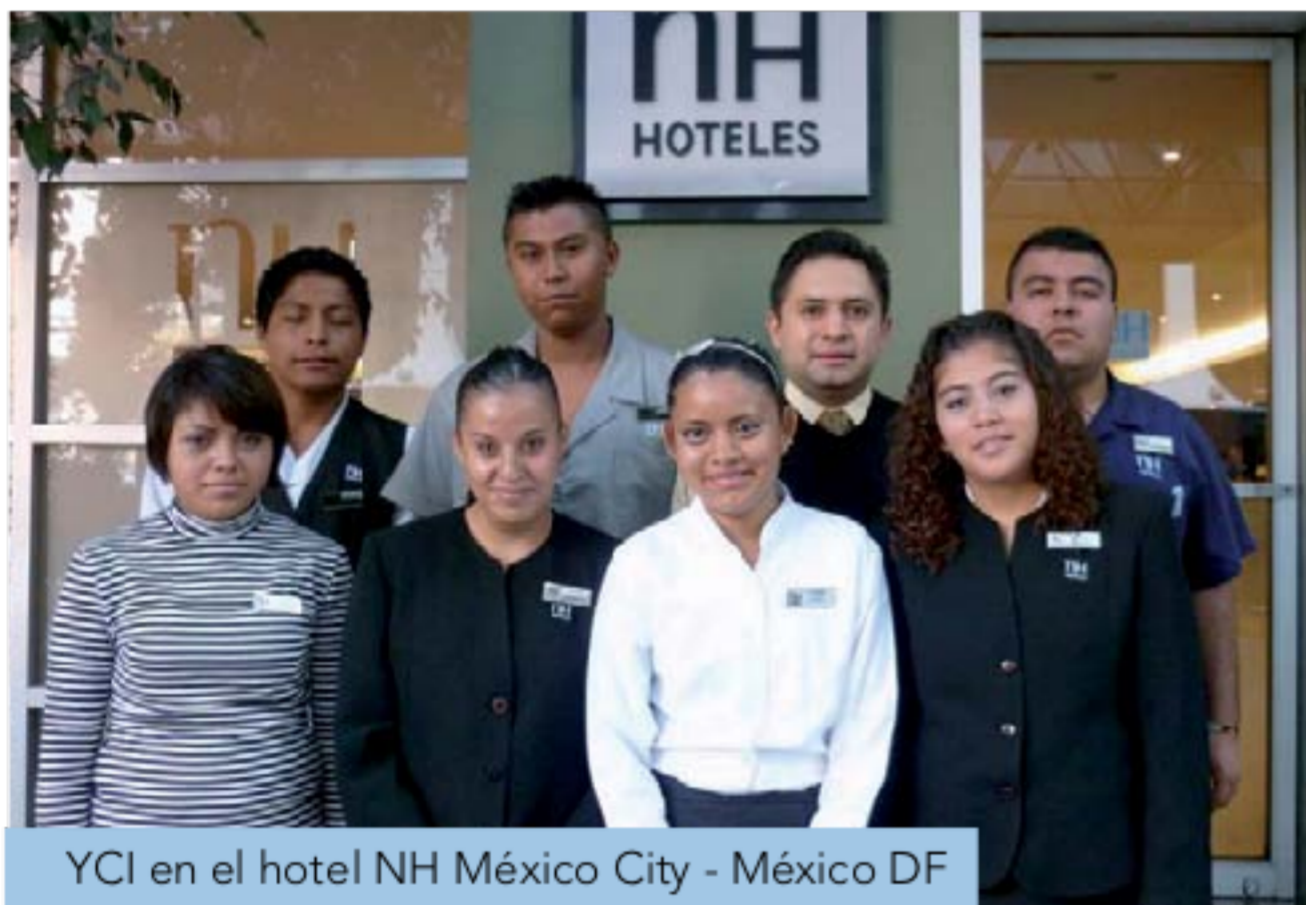
### LÍNEAS DE ACTUACIÓN SOCIAL

# Up!

For the people

En 2010 se ha definido el nuevo **Plan Director de Responsabilidad Corporativa 2011-2013** y una de las líneas estratégicas es la Acción Social global, que recoge las principales líneas de actuación en todas las Unidades de Negocio con implantación adaptada a las necesidades locales y a nivel global. El Plan permitirá, además, la comunicación integrada de los proyectos sociales desarrollados en todas las Unidades de Negocio.

Las tres líneas de actuación definidas para Acción Social se enmarcan bajo el claim **Up! for the People**, una "promesa innovadora de Acción Social": **Up! for Opportunities**, **Up! for Hospitality** y **Up! for Volunteering**.



YCI en el hotel NH México City - México DF

## Up! for Opportunities

Programa internacional de formación y prácticas laborales de jóvenes en riesgo de exclusión y discapacitados en los hoteles de la cadena. Destaca la implicación de los empleados de los hoteles (coaching NH)

### ▼ Youth Career Initiative - YCI (México)

Programa de formación en hostelería y restauración para jóvenes en riesgo de exclusión social. NH Hoteles inicia este proyecto en el hotel NH México City con un completo programa de formación en hostelería durante 24 semanas a 10 estudiantes.

### ▼ Obra Padre Mario (González Catán, Buenos Aires, Argentina)

Continuamos colaborando activamente en el proyecto de la Obra del Padre Mario mediante programas de formación para facilitar la integración de jóvenes en riesgo de exclusión social al mercado laboral. En 2010, dos jóvenes procedentes de la Obra Padre Mario hicieron prácticas laborales en nuestros hoteles.

### ▼ Youth Bank (Alemania)

El programa asiste a jóvenes menores de 25 años para formar grupos de trabajo en los que compartir sus ideas sociales y llevarlas a la práctica. Youth Bank ofrece formación en habilidades y motivación, infraestructuras y contactos así como una colaboración económica por proyecto (entre 50 y 400€). La participación de NH Hoteles se centra en el voluntariado de nuestros empleados como formadores en workshops y el soporte con donación en especie de salones en los que poder realizar las reuniones.

### ▼ Formación práctica para jóvenes en riesgo de exclusión social, mujeres víctimas de violencia de género y discapacitados (España).

- NH Hoteles colabora con la entidad sin ánimo de lucro Adis Meridianos a través de un convenio por el que menores que cumplen medidas judiciales puedan realizar prácticas profesionales en los hoteles de la cadena. Los jóvenes internos en los centros de 'La Biznaga' (Torremolinos) y de 'El Molino' (Almería) realizan prácticas profesionales en los centros de trabajo de NH Hoteles.
- Otros convenios de prácticas con asociaciones que trabajan por la inserción de personas en riesgo de exclusión social como Cruz Roja, Fundación Secretariado Gitano, Federación Andaluza de Asociaciones de Personas Sordas y el Programa Cualifica (en el que se forma a mujeres víctimas de violencia de género).

"Los hitos en 2010 pueden sintetizarse en la definición de las líneas estratégicas de actuación con especial hincapié en el carácter global, basado en el propio negocio y las oportunidades y fortalezas de la Compañía como la solidaridad e involucración de los empleados en proyectos sociales. Se suman la buena respuesta por parte de NH Hoteles, empleados y clientes frente a desastres naturales ocurridos durante el año y la buena acogida del ambicioso programa de voluntariado corporativo basado en la colaboración pro-bono de los empleados."

**Marta Martín, Directora de Responsabilidad Corporativa de NH Hoteles**



Empleados de NH Hoteles



Fundación Menudos Corazones

## Up! for Volunteering

Apuesta por este vehículo de acción social que promueva los valores de solidaridad y responsabilidad con los más necesitados entre los empleados. El objetivo de NH Hoteles es crear **una cultura de voluntariado corporativo** ligado a la contribución social de nuestros empleados.

- A través del mismo se pretende lograr el reconocimiento del Voluntariado desde el puesto de trabajo del empleado.
- Sentido solidario vinculado al negocio.
- Acompañamiento de los empleados en la Formación a jóvenes en centros especiales de hostelería.

### ▼ Creación y puesta en marcha de un hotel escuela en Etiopía (España-Etiopía).

La colaboración consiste en el asesoramiento y aportación de conocimientos (Iniciativa Pro-bono) como expertos en la gestión de establecimientos hoteleros garantizando los estándares internacionales mediante la realización de diferentes reuniones entre la ONG (**Manos Unidas**) y NH (por áreas de trabajo) para compartir nuestra experiencia, posibles ideas y recomendaciones, asesorando sobre las mejores pautas para el óptimo funcionamiento del futuro establecimiento.

Para su ejecución se realizaron reuniones periódicas entre ambas partes, reportes, constante diálogo, etc. Feedback de las visitas de los cooperantes al "terreno" y revisión de objetivos, tareas y plazos

#### PROYECTO DE VOLUNTARIADO HOTEL ESCUELA DE ETIOPÍA

*"Para mí tener la oportunidad de participar en este proyecto ha supuesto a nivel profesional un reto, al tener que adaptar mi forma de trabajo a un objetivo completamente diferente al habitual, y a nivel personal poder utilizar mis conocimientos y los medios de que dispongo en beneficio de una zona tan pobre y deprimida como Etiopía ha sido de lo más gratificante que he hecho en mi vida laboral."*

**María Madrid, Responsable de Compras de NH Hoteles**

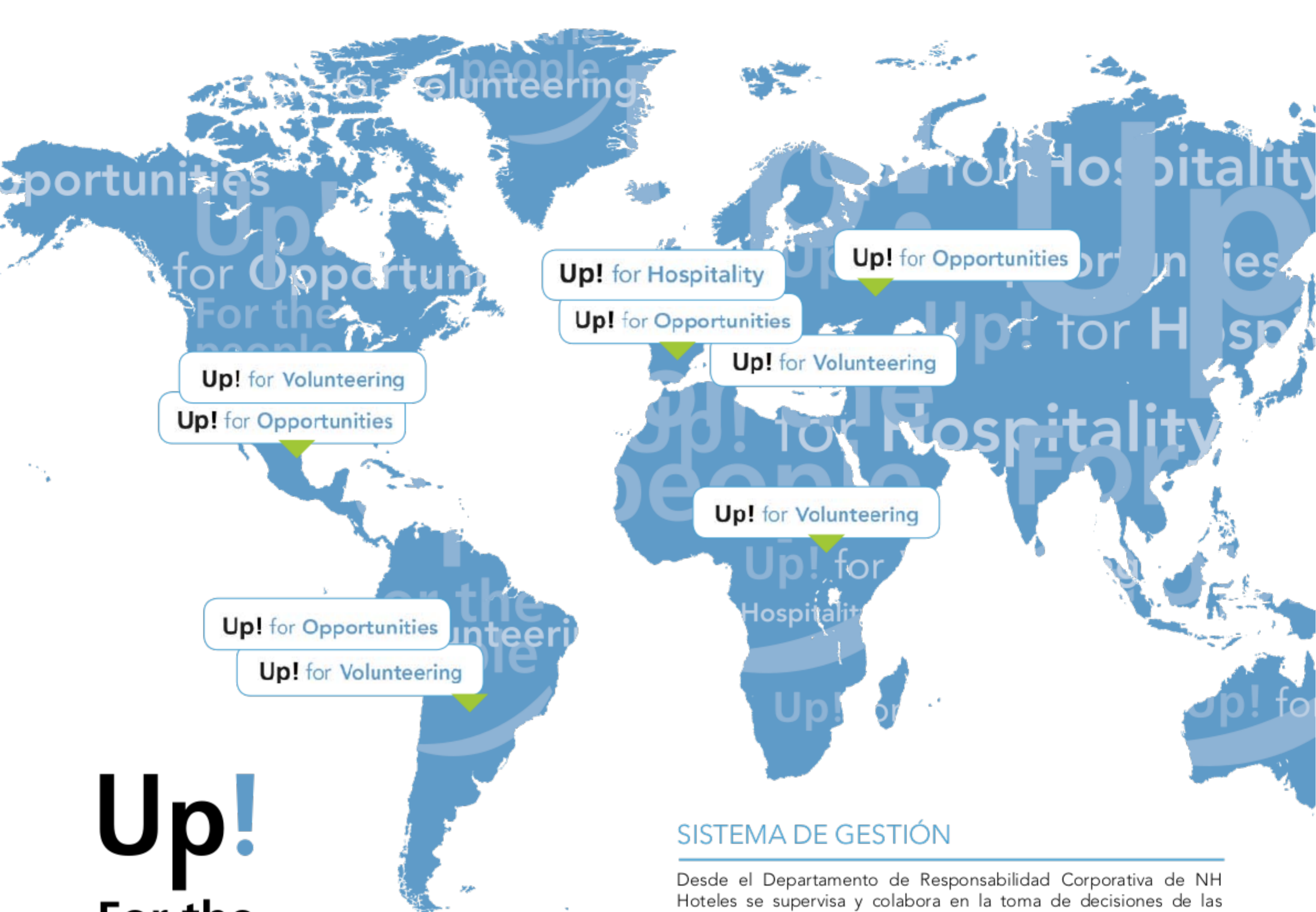
## Up! for Hospitality

Como **cadena hotelera responsable**, NH Hoteles entiende que la colaboración a través de sus productos y servicios es una gran aportación a la sociedad. Por esta razón, la Compañía ha diseñado iniciativas sostenibles que permitan poner su negocio al servicio de ONGs y Fundaciones a nivel global.

A través de la **Tarifa NH Amigo Solidario**, programa mediante el cual se realizan descuentos de hasta el 30% sobre la mejor tarifa disponible en todos los servicios NH para ONGs y Fundaciones que puedan necesitarlos, NH Hoteles ha conseguido que éstas nos tengan de referencia para cubrir sus necesidades de salas, habitaciones y restauración.

▼ Por otro lado, iniciativas como la colaboración con la **Fundación Menudos Corazones**, consistente en la donación de habitaciones para los padres de niños con enfermedades cardíacas que han de ser tratados en Madrid, desplazándose un tiempo indefinido desde otras ciudades españolas, será replicada en otras Unidades de Negocio tras el éxito del programa.

▼ Otro proyecto englobado en el **Up! for Hospitality** es la coordinación con **Hospitales de la Comunidad de Madrid** (España) para ofrecer tarifas especiales a familiares de niños hospitalizados con acompañamiento de los empleados. El programa ha tenido una excelente acogida desde su puesta en marcha, con un número creciente de ONG y Fundaciones que eligen a NH Hoteles como "proveedor" responsable para la realización de sus actividades.



### Up! for Volunteering

- ▼ Campaña Internacional "Navidad para Todos"
- ▼ Creación y puesta en marcha de un Hotel Escuela en Etiopía (España)
- ▼ Ayuda (donaciones de clientes y empleados) Terremoto Haití (Internacional)
- ▼ Colaboración con las víctimas del terremoto de Veracruz

### Up! for Opportunities

- ▼ Youth Career Initiative (México)
- ▼ Obra Padre Mario (Argentina)
- ▼ Youth Bank (Alemania)
- ▼ Formación en Hostelería y Restauración (España)

### Up! for Hospitality

- ▼ "Menudos Corazones" (España)
- ▼ Programa "NH Amigo Solidario" (España)
- ▼ "Huesped de Corazón". UNICEF (México)

## SISTEMA DE GESTIÓN

Desde el Departamento de Responsabilidad Corporativa de NH Hoteles se supervisa y colabora en la toma de decisiones de las acciones sociales a implantar a través de los responsables de Responsabilidad Corporativa de cada Unidad de Negocio, quienes canalizan toda la información necesaria así como la gestión de las acciones, en línea con la estrategia definida en Acción Social.

Nuestro sistema de gestión llamado **Solidarity Index** nos permite identificar los proyectos y organizaciones locales con ámbitos de trabajo, objetivos y necesidades a las que podemos responder desde nuestro negocio y así seleccionar aquellas con las que más se alinea nuestra estrategia.

Todas las acciones son recogidas en un inventario anual, con actualización semestral, que permite al Departamento de Responsabilidad Corporativa tener un seguimiento de las acciones, inversión en cada una de ellas e inversión total así como gestión de las mismas.

### Bono Amigo Solidario y Tarifa Empleado

NH Hoteles dona 1 y 2€ a proyectos sociales y medioambientales procedentes de las tarifas especiales que disponen los empleados. Cada vez que hacen uso de las mismas se suma al presupuesto del resto de acciones e iniciativas que se llevan a cabo en materia de acción social.

### PRINCIPALES INDICADORES ACCIÓN SOCIAL

**Total colaboraciones sociales: más de 260**  
**Total entidades beneficiadas: más de 230 ONG y Fundaciones**  
**Recursos destinados a la Comunidad: 1.065.752€**

	2008	2009	2010
Total invertido en acción social	649.557	618.217	553.388
Total recaudación Ba+TE	241.208	414.700	434.444
Promoción cultural	-	-	77.920
Total Inversión Comunidad	890.765	1.032.917	<b>1.065.752</b>



Premio Mario Vargas Llosa de Relatos

## OTRAS COLABORACIONES

### Respuesta a Emergencias Internacionales

- ▼ Campaña internacional de recaudación de fondos para colaborar con los damnificados del **terremoto de Haití**. La cantidad total recaudada por NH Hoteles durante esta campaña, sumando los 20.000 euros que la Compañía aportó y el total recaudado por sus clientes y empleados, ascendió a 56.978 euros. La donación fue destinada a UNICEF.
- ▼ **Terremoto en Chile**. NH Hoteles colaboró mediante un préstamo de 800.0000 pesos chilenos para una empleada del hotel NH Ciudad Santiago de Chile afectada por el terremoto para que pudiera reconstruir su vivienda.
- ▼ **Huracán en México**. Miembros de la Unidad de Negocio México se hicieron presentes con los compañeros del Estado de Veracruz, uniendo fuerzas y recaudando ropa y víveres para afrontar el desastre provocado por el huracán Karl. Además, se logró una recaudación global de 13.964€.

### Diversas colaboraciones

- ▼ **Ordenadores sin Fronteras**: NH Hoteles colabora en España con esta entidad mediante un convenio por el que dona todos los aparatos electrónicos, ordenadores y material informático que queda obsoleto en los hoteles y que esta ONG rehabilita para su uso y envió a proyectos sociales en diferentes países.
- ▼ **Donación de menús**: a varios comedores sociales madrileños a través de la Fundación Voluntarios por Madrid y el Club de Rotarios. Todos los miércoles del año, los hoteles NH Eurobuilding, NH Parque Avenidas y el Casino de Madrid donan más de 60 raciones de menú a centros necesitados de la Comunidad de Madrid. En total al año suman más de 10.140 raciones donadas.
- ▼ **Colaboración con WWF** en "La Hora del Planeta": continuo apoyo a la iniciativa, en 2010 NH apagó las fachadas de más de 289 hoteles a **nivel internacional** durante una hora para reivindicar la lucha contra el Cambio Climático.



## APOYO Y PROMOCIÓN CULTURAL

### ▼ Premio Mario Vargas Llosa de Relatos

El escritor peruano Mario Vargas Llosa y el Director General de Operaciones de NH Hoteles, Francisco Zinser, han hecho entrega, en el Casino de Madrid, de la XIII Edición de los Premios Mario Vargas Llosa NH de Relatos.

Lecciones de cuentos y 1.043 relatos independientes en lengua hispana se presentaron a esta edición de los premios, los mejor dotados en esta categoría en castellano.

Para esta nueva edición del libro "Noches de Relatos" que se edita con los relatos finalistas y ganadores del premio se editará un libro online accesible a todos los clientes de NH Hoteles con el consecuente ahorro de papel.

### ▼ NH Stock Art

La colección de arte de NH Hoteles sigue incorporando obras de nuevos artistas emergentes que pasan a formar parte del interiorismo y de la imagen de marca de NH. La colección cuenta en 2010 con 3.158 obras originales de un total de 238 artistas.

En 2010 se han incluido nuevos soportes para fotografías de autor reproducidas sobre lienzos de gran formato en el restaurante del NH Palacio de Tepa, NH Campo de Cartagena y en la reforma del NH Príncipe de Vergara.

## PREMIOS Y RECONOCIMIENTOS

### ▼ Premio SERES a la innovación social

Reconocimiento al proyecto **Hoteles con Corazón** dirigido a familias de niños con enfermedades cardíacas que deben desplazarse de su ciudad de residencia mientras están hospitalizados.

### ▼ Premio Codespa

Mención especial del Premio Codespa al Voluntariado Corporativo por nuestro proyecto **Hotel Escuela en Etiopía**. El galardón fue entregado por el Presidente de Honor de la Fundación, el Príncipe de Asturias.

# NUESTROS PROGRESOS EN RESPONSABILIDAD

## Compromisos y Retos

COMPROMISOS 2010		PROGRESO
GESTIÓN DE LA RESPONSABILIDAD CORPORATIVA	▼ Publicación de la Memoria Responsabilidad Corporativa 2009. Obtención de la calificación A por el GRI.	100%
	▼ Publicación del Informe de Progreso ligado al cumplimiento de los principios del Pacto Mundial.	100%
	▼ Control del cuadro de mando de Responsabilidad Corporativa. Seguimiento de indicadores y puesta en marcha de acciones correctoras.	100%
	▼ Integración de Hesperia: Consolidación de la información económica, social y medioambiental de Hesperia.	100%
ACCIONISTAS	▼ Continua evaluación del modelo de Gobierno Corporativo	100%
	▼ Participación en índices y evaluaciones ISR	100%
	▼ Proceso de integración de Hesperia	100%
CLIENTES	▼ Concienciación de todos los empleados de la Compañía sobre la mejora en los procesos de Atención al Cliente y Calidad, a través de la medición y publicación interna de la satisfacción de los clientes con cada área del hotel.	100%
	▼ Medición y publicación semanal de la Satisfacción de Clientes con cada establecimiento que permita dotar de mayor flexibilidad a cada hotel en la identificación de sus áreas de mejora y la elaboración de los planes de acción para cubrir estas.	100%
	▼ Estudio de las necesidades propias del cliente que permitirá adecuar los servicios y productos de los establecimientos a las necesidades detectadas.	En progreso
	▼ Continuar desarrollando acciones de sensibilización a los clientes en el desempeño medioambiental. Comunicación Wake Up To a Better World.	En progreso
	▼ Continuar con el desarrollo de contenidos en el programa de fidelización de Clientes NH World. Vínculo social.	80%
PROVEEDORES	▼ Seguimiento internacional del proceso de Evaluación de Proveedores con criterios éticos, sociales y medioambientales.	100%
	▼ Cooperación y traslado de compromisos y códigos éticos. Compartir buenas prácticas en el sector.	100%
	▼ Encuestas de Satisfacción de Proveedores con periodicidad anual.	100%
	▼ Refuerzo de las acciones de relación directa con los proveedores del Club NH Sostenible. Foco en la innovación de productos y servicios basados en las soluciones más sostenibles para el Medio Ambiente.	100%
MEDIO AMBIENTE	▼ Seguimiento del cumplimiento de los objetivos estratégicos de reducción del Plan Estratégico Medioambiental 2008-2012.	100%
	▼ Refuerzo del Plan de Comunicación de Sostenibilidad.	100%
	▼ Desarrollo e impulso de una red de carga de coches eléctricos en nuestros hoteles de las principales ciudades europeas.	80%
	▼ Introducción del concepto de alimentos ecológicos en algunos de nuestros hoteles, como paso previo de un desarrollo mayor que nos permita estudiar y aprender de las oportunidades y retos en esta materia en el negocio.	80%
	▼ Lanzamiento de la calculadora de emisiones en la web que permita a nuestros clientes calcular y compensar las emisiones generadas durante su estancia.	100%
EMPLEADOS	▼ Definición de un Plan Estratégico de Gestión de Personas que guíe las políticas y prácticas que aporten más valor del negocio en los próximos años.	100%
	▼ Relanzamiento del programa "Todos Somos + Ventas" con el objetivo de continuar incentivando la involucración de los empleados de la compañía en los resultados de venta de la cadena.	100%
	▼ Definición y seguimiento en todas las Unidades de Negocio de indicadores de diversidad de género. Desarrollo de planes de acción local.	100%
SOCIEDAD	▼ Lanzamiento de campañas de ámbito social que involucren a empleados, clientes y otros grupos de interés en diversas causas solidarias.	100%
	▼ Puesta en marcha de nuevos proyectos de Voluntariado Corporativo que favorezca la implicación directa de los empleados en causas sociales y medioambientales.	100%





## RETOS 2011

<b>GESTIÓN DE LA RESPONSABILIDAD CORPORATIVA</b>	▼ Implantación y seguimiento de las actuaciones del Plan Director de Responsabilidad Corporativa 2011-2013.
	▼ Aprobación y difusión del nuevo Código de Conducta de aplicación a todos los Grupos de Interés.
	▼ Seguimiento y control del cuadro de mando de Responsabilidad Corporativa. Seguimiento de indicadores y puesta en marcha de acciones correctoras.
	▼ Publicación de la Memoria RC 2010 sujeta a verificación externa. Obtención de la máxima calificación GRI A+.
<b>ACCIONISTAS</b>	▼ Firma y desarrollo de la alianza estratégica con el nuevo socio HNA.
	▼ Proceso de renegociación de la Deuda de la Compañía con las principales entidades financiadoras.
	▼ Retomar la senda del crecimiento ampliando el número de hoteles y su ámbito geográfico.
<b>CLIENTES</b>	▼ Progreso del Quality Focus on-line: traducción automática de los comentarios de clientes a 54 idiomas.
	▼ Progreso del Quality Focus on-line: automatización del proceso de feedback del cliente.
	▼ QF Championship 2011 (1 Step Forward): Lanzamiento de un campeonato entre hoteles basado en la satisfacción del cliente.
	▼ Redefinición de los procesos operativos de hotel, orientandolos hacia la experiencia del cliente.
	▼ Consolidación de las acciones de comunicación Wake Up To a Better World.
<b>PROVEEDORES</b>	▼ Seguimiento internacional del proceso de Evaluación de Proveedores con criterios éticos, sociales y medioambientales.
	▼ Traslado de los compromisos del nuevo Código de Conducta a toda la cadena de valor.
	▼ Lanzamiento de Encuesta de Satisfacción de Proveedores con periodicidad anual.
	▼ Consolidación de las acciones de relación directa con los miembros del Club NH Sostenible. Foco en la innovación de productos y servicios basados en las soluciones más respetuosas con el Medio Ambiente.
<b>MEDIO AMBIENTE</b>	▼ Movilidad sostenible: introducir a nuestros clientes experiencias piloto de servicios de movilidad eléctrica, car-sharing o alquiler de vehículos eléctricos.
	▼ Eficiencia energética: implementación de proyectos piloto de gestión energética con el objetivo de adquirir la experiencia adecuada para desarrollar proyectos globales a futuro y seguir mejorando los objetivos definidos por la Compañía.
	▼ Iluminación eficiente: Implementación de la nueva tecnología LED en todos los circuitos de iluminación permanente de los hoteles, maximizando la eficiencia energética en este concepto.
	▼ Lanzamiento de la Web de Sostenibilidad interactiva como canal de comunicación de las iniciativas medioambientales con nuestros clientes y resto de Grupos de Interés.
	▼ Implementación de un Sistema de Gestión on-line de información medioambiental de nuestros hoteles.
	▼ Certificación de la Huella de Carbono a nivel global siguiendo los estándares de "GHG protocol".
<b>EMPLEADOS</b>	▼ Convertir la plataforma NHU Betrained en la herramienta de Gestión del Conocimiento de NH Hoteles potenciando su utilización como Red Social Interna.
	▼ Implantación del nuevo sistema de Gestión del Desempeño ETM ("Es Tu Momento").
	▼ Lanzamiento de la Encuesta de Satisfacción de Empleados 2011.
	▼ Definición e implementación de los Planes de Acción derivados de los resultados de la Encuesta de Satisfacción 2011 en todas las Unidades de Negocio.
	▼ Puesta en marcha y seguimiento de los Planes de Diversidad definidos en las diferentes Unidades de Negocio.
	▼ Potenciar la definición e implantación de políticas más exigentes y comprometidas con la diversidad de género a todos los niveles dentro de la organización de NH Hoteles.
<b>SOCIEDAD</b>	▼ Puesta en marcha de la estrategia global de Acción Social Up! For the people.
	▼ Identificación y puesta en marcha de proyectos Up! en las diferentes Unidades de Negocio con foco en la involucración directa de los empleados.
	▼ Definición y lanzamiento del Programa de Voluntariado Corporativo Up! for Volunteering.

## Indicadores de Responsabilidad Corporativa

PERFIL	2010	2009
<b>Cartera de Hoteles (número)</b>		
Número de Hoteles	397	401
Número de habitaciones	58.687	61.317
Beneficio neto	€-41,3M	€-97,1M
Incremento EBITDA	57,5%	-74,7%
<b>GRUPOS DE INTERÉS</b>		
<b>ACCIONISTAS</b>		
Entidades que realizan análisis de NH en el año	21	28
Consultas atendidas de accionistas e inversores	832	913
Reuniones One-to-One de accionistas e inversores	84	32
Informes de seguimiento de los analistas	76	79
<b>EMPLEADOS</b>		
Nº Empleados	18.294	17.268
% Inmigrantes	13,60%	13%
% Mujeres en plantilla	49,70%	49,6%
% Mujeres directivas	49,30%	49%
Nº de nacionalidades	134	118
Horas de formación impartidas NHU	175.948	247.484
Inversión en Formación	646.800 €	944.500 €
Nº de Evaluaciones de desempeño realizadas	13.040	12.344
Índice de Satisfacción de Empleados (escala de 0 a 3)	-	2,11
% Participación Encuesta de Clima	-	79,2%
Nº de consultas Buzón del Empleado	107	146
<b>CLIENTES</b>		
<b>Evaluación de Calidad</b>		
• Hoteles evaluados "Mystery Guest"	189	156
• Nº de Encuestas de Satisfacción a Clientes	66.323	42.018
Comunicaciones gestionadas por el Departamento de Atención al Cliente	4.200	2.800
Titulares tarjeta NH World	1.692.960	1.554.543
<b>PROVEEDORES</b>		
Volumen de proveedores gestionados	26.702	27.492
Nº de Proveedores firmantes del Código Ético	896	693
Índice de Satisfacción de Proveedores (escala 1 a 5)	N/A	N/A
Nº de Proveedores Club NH Sostenible	40	29
<b>ACCIÓN SOCIAL</b>		
Nº proyectos sociales	262	274
Inversión Social	1.065.752 €	1.032.917 €
Recursos obtenidos de € solidarios (Tarifa Empleado y Bono Amigo)	434.444 €	414.700 €
Entidades beneficiarias	236	254
<b>MEDIO AMBIENTE</b>		
<b>Hoteles urbanos</b>		
Emisiones de CO <sub>2</sub> (Ton.)	154.207	164.288
Emisiones de CO <sub>2</sub> (Kg. por cliente/noche)	10	12,1
Consumo de energía (kWh.)	623.365.455	609.074.104
Consumo de energía (kWh. por cliente/noche)	40,4	44,73
Consumo de agua (m <sup>3</sup> )	3.294.068	3.236.713
Consumo de agua (Lt. por cliente/noche)	215,4	239,24
Generación de residuos (Kg.)	43.019.872	48.167.522
Generación de residuos (Kg. por cliente/noche)	3,0	3,5
Generación de Energía Solar (kWh./año)	3.975.051	2.524.860



**KPMG Asesores S.L.**  
Edificio Torre Europa  
Paseo de la Castellana, 95  
28046 Madrid

### **Informe de Revisión Independiente para la Dirección de NH Hoteles, S.A.**

Hemos realizado una revisión de la información no financiera contenida en el Informe Anual 2010 - Memoria de Responsabilidad Corporativa de NH Hoteles, S.A. (en adelante NH Hoteles) del ejercicio cerrado a 31 de diciembre de 2010 (en adelante, "la Memoria"). La información revisada se circunscribe al contenido referenciado en las secciones denominadas Dimensión Económica, Dimensión Ambiental y Dimensión Social del apartado "Indicadores GRI".

La Dirección de NH Hoteles es responsable de la preparación y presentación del Informe de acuerdo con la Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad de Global Reporting Initiative versión 3.0 (G3) según lo detallado en el apartado "Sobre este informe" de la Memoria. En dicho apartado se detalla el nivel de aplicación autodeclarado, el cual ha recibido la confirmación de Global Reporting Initiative. La Dirección también es responsable de la información y las afirmaciones contenidas en el mismo; de la determinación de los objetivos de NH Hoteles en lo referente a la selección y presentación de información sobre el desempeño en materia de desarrollo sostenible; y del establecimiento y mantenimiento de los sistemas de control y gestión del desempeño de los que se obtiene la información.

Nuestra responsabilidad es llevar a cabo una revisión limitada y emitir un informe independiente basado en el trabajo realizado, que se refiere exclusivamente a la información correspondiente al ejercicio 2010. Los datos correspondientes a ejercicios anteriores no han sido objeto de revisión. Nuestro trabajo ha sido realizado de acuerdo con la Norma ISAE 3000, *Assurance Engagements other than Audits or Reviews of Historical Financial Information*, emitida por el International Auditing and Assurance Standard Board (IAASB) y también de acuerdo con las directrices establecidas por el Instituto de Censores Jurados de Cuentas de España. Estas normas exigen que planifiquemos y realicemos nuestro trabajo de forma que obtengamos una seguridad limitada sobre si el Informe está exento de errores materiales y que cumplamos las exigencias en materia de independencia incluidas en el Código Ético de la *International Federation of Accountants* que establece requerimientos detallados en torno a la integridad, objetividad, confidencialidad y conductas y calificaciones profesionales.

Un encargo de revisión limitada de un informe de sostenibilidad consiste en la formulación de preguntas a la Dirección, principalmente a las personas encargadas de la preparación de la información incluida en el Informe, y en aplicar procedimientos analíticos y otros dirigidos a recopilar evidencias según proceda a través de los siguientes procedimientos:

- Entrevistas con el personal pertinente de NH Hoteles, sobre la aplicación de las políticas y la estrategia en materia de sostenibilidad.
- Entrevistas con el personal pertinente de NH Hoteles responsables de proporcionar la información contenida en el Informe.
- Análisis de los procesos de recopilación y de control interno de los datos cuantitativos reflejados en el Informe, en cuanto a la fiabilidad de la información, utilizando procedimientos analíticos y pruebas de revisión en base a muestreos.
- Lectura de la información incluida en el Informe para determinar si está en línea con nuestro conocimiento general y experiencia, en relación con el desempeño en sostenibilidad de NH Hoteles.
- Verificación de que la información financiera reflejada en el Informe ha sido extraída de las cuentas anuales de NH Hoteles, auditadas por terceros independientes.

El alcance de los procedimientos de recopilación de evidencias realizados en un trabajo de revisión limitada es inferior al de un trabajo de seguridad razonable y por ello también el nivel de seguridad que se proporciona. Este informe no debe considerarse un informe de auditoría.

Nuestro equipo multidisciplinar ha incluido especialistas en el desempeño social, ambiental y económico de NH Hoteles.

En base a los procedimientos realizados, descritos anteriormente, no se ha puesto de manifiesto ningún aspecto que nos haga creer que los datos recogidos en el Informe Anual 2010 - Memoria de Responsabilidad Corporativa de NH Hoteles, S.A. del ejercicio cerrado a 31 de diciembre de 2010 no hayan sido obtenidos de manera fiable, que la información no esté presentada de manera adecuada, ni que existan desviaciones ni omisiones significativas, ni que el Informe no haya sido preparado, en todos los aspectos significativos, de acuerdo con la Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad de Global Reporting Initiative versión 3.0 según lo detallado en el apartado "Sobre este informe" de la Memoria.

En otro documento, proporcionaremos a la Dirección de NH Hoteles un informe interno que contiene todos nuestros hallazgos y áreas de mejora.

KPMG Asesores, S.L.



José Luis Blasco Vázquez

24 de junio de 2011

## Sobre este Informe

---

Esta es la quinta Memoria de Responsabilidad Corporativa de NH Hoteles con el reporte del desempeño económico, medioambiental y social correspondiente al ejercicio 2010. Refleja el compromiso de la Compañía con una gestión sostenible del negocio y de las relaciones con sus grupos de interés.

Nuestro objetivo es presentar un reporte equilibrado y preciso de nuestro triple desempeño ligado a los temas relevantes para NH Hoteles y la continuidad de los proyectos estratégicos. Se sintetiza la evolución de los enfoques y la gestión durante 2010 y para ampliar la información puede consultarse nuestra página web <http://www.nh-hoteles.es/>

## ALCANCE DE LA MEMORIA

---

Este Informe recoge los resultados globales de la gestión de NH Hoteles en el ejercicio 2010, desglosados por los países en los que operamos. La dimensión multinacional de nuestro negocio, con incorporación de nuevos hoteles y la gradual implantación de sistemas y procesos hace que, en algunos casos, se reporten datos parciales entretanto las Unidades de Negocio integran los procesos corporativos. En cada caso, a lo largo del Informe se especifica el alcance de los datos para el reporte con precisión y facilitar la comparabilidad de la información.

## CRITERIOS PARA LA ELABORACIÓN

---

La Memoria se ha elaborado siguiendo el reporte de los aspectos relevantes de nuestra gestión y desempeño en 2010 que responden a los objetivos planteados y los compromisos con nuestros grupos de interés. Incluimos nuestro cuadro de mando con indicadores que miden el progreso de la Compañía en la gestión sostenible del negocio.

Seguimos las referencias y orientaciones generales del Global Reporting Initiative (GRI) y su Guía para la Elaboración de Memorias de Sostenibilidad en la versión G3, tanto los Principios para definir los contenidos y la calidad de los Informes como la cumplimentación de los contenidos básicos.

Nos enfocamos en brindar la información relevante sobre los temas e indicadores que reflejan los impactos más significativos de nuestra organización así como la respuesta a las expectativas de nuestros grupos de interés. Asimismo, hemos trabajado con los principios para garantizar la calidad de la Memoria tanto en el equilibrio del reporte del desempeño, como en la comparabilidad y precisión de la información.

El Índice con los indicadores reportados y nuestra cumplimentación está disponible en la Página 62 de la presente Memoria. En atención a este reporte, consideramos nuestra aplicación del GRI en un nivel A+, que incluye este año la verificación externa de la presente Memoria.

## RIGOR Y VERIFICACIÓN EXTERNA

---

Cada año se lleva a cabo un proceso interno de recopilación de información y datos que establecen los indicadores de Responsabilidad Corporativa, así como el sistema para documentar las fuentes de los datos, comprobar su exactitud y su aprobación por el Comité de Dirección.

Este año, tras la consolidación de los nuevos sistemas de control y medición de datos implementados en 2008, los datos recogidos en el informe cuenta han sido verificados por una firma auditora independiente (KPMG). Su informe de Verificación se encuentra en uno de los apartados de este capítulo.

La autocalificación A+ de NH Hoteles ha sido corroborada por KPMG, y posteriormente GRI ha revisado todo el proceso, concediendo al informe la máxima calificación posible que se puede otorgar: A+



PARTE I: PERFIL						
Perfil	Descripción	Reportado	Referencia / Respuesta	Si aplica, indicar la parte no reportada	Motivos de la omisión	Explicación
1. Estrategia y análisis						
1.1.	Declaración del máximo responsable	Total	Pág. 4 Mensaje del Presidente MRC			
1.2.	Descripciones de los principales impactos, riesgos y oportunidades	Total	Pág. 4 Mensaje del Presidente; Pág. 8 Mapa Riesgos MRC Pág. 40-41 Sistemas de Control de Riesgos IAGC			
2. Perfil de la organización						
2.1.	Nombre de la organización	Total	Pág. 4 Nuestra Presencia en el mundo MRC			
2.2.	Principales marcas, productos y/o servicios	Total	Pág. 4 Nuestra Presencia en el mundo MRC			
2.3.	Estructura operativa de la organización	Total	Pág. 12 Quiénes Somos MRC			
2.4.	Localización de la sede principal de la organización	Total	Contraportada de este Informe Anual			
2.5.	Número de países en los que opera la organización y nombre de los países	Total	Pág. 12-20 Quiénes Somos MRC			
2.6.	Naturaleza jurídica de la propiedad y forma jurídica	Total	NH Hoteles, S.A. Pág. 1 IAGC			
2.7.	Mercados servidos	Total	Pág. 12-20 Quiénes Somos MRC			
2.8.	Dimensiones de la organización informante	Total	Pág. 12-20 Quiénes Somos MRC			
2.9.	Cambios significativos durante el periodo	Total	Pág. 13-14 Aperturas - Gestión de activos MRC			
2.10.	Premios y distinciones recibidos durante el periodo informativo	Total	Pág. 10,31,42,51,55 Premios y Reconocimientos MRC			
3. Parámetros de la memoria						
3.1.	Periodo cubierto por la información contenida en la memoria	Total	Pág. 2 MRC			
3.2.	Fecha de la memoria anterior más reciente	Total	Pág. 9 1er Párrafo MRC			
3.3.	Ciclo de presentación de memorias	Total	Pág. 9 Evolución del reporte en RC MRC			
3.4.	Punto de contacto para cuestiones relativas a la memoria o su contenido	Total	Pág. 2 MRC			
3.5.	Proceso de definición del contenido de la memoria	Total	Pág. 5, 6 El Compromiso con nuestros grupos de interés Pág. 61 Sobre este Informe MRC			
3.6.	Cobertura de la memoria	Total	Pág. 61 Sobre este Informe MRC			
3.7.	Existencia de limitaciones del alcance o cobertura de la memoria.	Total	Pág. 61 Sobre este Informe MRC			
3.8.	La base para incluir información que puede afectar significativamente a la compatibilidad entre periodos y/o entre organizaciones	Total	Pág. 61 Sobre este Informe MRC			
3.9.	Técnicas de medición de datos y bases para realizar los cálculos, y demás información de la memoria	Total	Pág. 33 Seguimiento y medición; Pág. 61 Sobre este Informe MRC			
3.10.	Descripción del efecto que pueda tener la re expresión de información perteneciente a memorias anteriores y las razones que la han motivado.	Total	No ha habido re expresión de información en el periodo reportado			
3.11.	Cambios significativos relativos a periodos anteriores en el alcance, la cobertura o los métodos de valoración aplicados en la memoria	Total	No ha habido cambios en la significativos relacionados			
3.12.	Tabla que indica la localización de los contenidos básicos en la memoria	Total	Pág. 62, 72 Indicadores GRI MRC			
3.13.	Política y práctica actual en relación con la solicitud de verificación externa de la memoria.	Total	Pág. 59 Informe de Verificación MRC			

PARTE I: PERFIL

Perfil	Descripción	Reportado	Referencia / Respuesta	Si aplica, indicar la parte no reportada	Motivos de la omisión	Explicación
<b>4. Gobierno, compromisos y participación de los grupos de interés</b>						
4.1.	La estructura de gobierno de la organización	Total	Pág. 18 Consejo de Administración, Comisiones y Comité de Dirección MRC			
4.2.	Ha de indicarse si el presidente del máximo órgano de gobierno ocupa también un cargo ejecutivo	Total	Pág. 33, 34 Consejo de Administración, Comisiones y Comité de Dirección IAGC			
4.3.	En aquellas organizaciones que tengan estructura directiva unitaria, se indicará el número de miembros del máximo órgano de gobierno que sean independientes o no ejecutivos	Total	Pág. 11, 12 Consejeros externos IAGC			
4.4.	Mecanismos de los accionistas y empleados para comunicar recomendaciones o indicaciones al máximo órgano de gobierno.	Total	Pág. 41 Punto D. 2. IAGC			
4.5.	Vínculo entre la retribución de los miembros del máximo órgano de gobierno, altos directivos y ejecutivos.	Total	Pág. 27 Punto B.1.14. IAGC			
4.6.	Procedimientos implantados para evitar conflictos de intereses en el máximo órgano de gobierno.	Total	Pág. 39 Punto C.6. IAGC			
4.7.	Procedimiento de determinación de la capacitación y experiencia exigible a los miembros del máximo órgano de gobierno.	Total	Pág. 35-36 Punto B.2.3. IAGC			
4.8.	Declaraciones de misión y valores, códigos de conducta y principios relevantes para el desempeño económico, ambiental y social.	Total	Pág. 5-10 Nuestro Enfoque; Pág. 7 Nuestro marco ético MRC			
4.9.	Procedimientos del máximo órgano de gobierno para supervisar la identificación y gestión, por parte de la organización, del desempeño económico, ambiental y social	Total	Pág. 8 Organización interna MRC			
4.10.	Procedimientos para evaluar el desempeño propio del máximo órgano de gobierno, con respecto al desempeño económico, ambiental y social	Total	Pág. 27 Punto B.1.14 IAGC			
4.11.	Descripción de cómo la organización ha adoptado un planteamiento o principio de precaución.	Total	Pág. 8 Revisión Mapa de Riesgos – Marco Global MRC			
4.12.	Principios o programas sociales, ambientales y económicos desarrollados así como cualquier otra iniciativa que la organización suscriba o apruebe	Parcial	Pág. 5-10 Nuestro Enfoque MRC	Estatutos externos económicos, medioambientales o sociales a los que la organización suscriba	No existe	No se han firmado estatutos externos de este tipo en el periodo reportado
4.13.	Principales asociaciones a las que pertenezca y/o entes nacionales e internacionales a las que la organización apoya.	Total	Pág. 10 Iniciativas y alianzas MRC			
4.14.	Relación de grupos de interés que la organización ha incluido	Total	Pág. 6 El compromiso con nuestros grupos de interés MRC			
4.15.	Base para la identificación y selección de grupos de interés con los que la organización se compromete	Total	Pág. 6 El compromiso con nuestros grupos de interés MRC			
4.16.	Enfoques adaptados para la inclusión de los grupos de interés, incluidas la frecuencia de su participación por tipos y categoría de grupos de interés	Parcial	Pág. 6 La comunicación y escucha activa MRC	Frecuencia de la participación por tipo	No existe	NH Hoteles reporta el enfoque incluyendo la frecuencia de la participación por categoría de grupos de interés.
4.17.	Principales preocupaciones y aspectos de interés que hayan surgido a través de la participación de los grupos de interés y la forma en la que ha respondido la organización a los mismos en la elaboración de la memoria	Total	Pág. 6 El compromiso con nuestros grupos de interés MRC			

PARTE II: INFORMACIÓN SOBRE LOS ENFOQUES DE GESTIÓN

Enfoques de gestión G3	Descripción	Reportado	Referencia / Respuesta	Si aplica, indicar la parte no reportada	Motivos de la omisión	Explicación	A reportar en
	<b>Enfoques de gestión EC</b>	<b>Total</b>					
Aspectos	Desempeño Económico	Total	Pág. 14 Principales cifras del Grupo NH Hoteles MRC				
	Presencia en el Mercado	Total	Pág. 28 Gestión de proveedores; Pág. 43 Plantilla NH Hoteles MRC				
	Impactos económicos indirectos	Total	Pág. 89, 91 Plantilla NH Hoteles; Pág. 54 Gestión de las relaciones con la comunidad – Inversión social MRC				
	<b>Enfoques de gestión EN</b>	<b>Parcial</b>					
Aspectos	Materiales	No			N.A.	No existe proceso de producción en el que se transformen materiales en la oferta de servicios hoteleros.	
	Energía	Total	Desempeño medioambiental Pág. 32-42; Energía Pág. 34 MRC				
	Agua	Total	Desempeño medioambiental Pág. 32-42; Agua Pág. 36 MRC				
	Biodiversidad	No			N.A.	Más del 90% de los hoteles que opera la cadena son urbanos. No es un indicador material para la actividad de NH Hoteles	
	Emisiones, Vertidos y Residuos	Total	Desempeño medioambiental Pág. 32-42; Emisiones Pág. 37 MRC				
	Productos y Servicios	Parcial	Pág. 39-40 "Sustainable Innovation" MRC		N.M.	La venta de productos y etiquetado no es un asunto relevante para el negocio de NH Hoteles	
	Cumplimiento Normativo	Total	No se ha tenido conocimiento de ninguna sanción por incumplimiento de normativas medioambientales				
	Transporte	No			N.D.	Este indicador no se encuentra disponible a la fecha debido a la falta de un procedimiento formal que permita reportarlo	2013
	General	Total	Pág. 42 Inversión para la eficiencia energética MRC				
	<b>Enfoques de gestión LA</b>	<b>Parcial</b>					
Aspectos	Empleo	Total	Pág. 43 La Plantilla de NH Hoteles MRC				
	Relaciones Empresa/ Trabajadores	Parcial	Pág. 50 Representación Sindical MRC	El N° total empleados con convenio colectivo	N.D.	Estos datos se reportan en porcentajes	2013
	Salud y Seguridad en el Trabajo	Total	Pág. 49 Salud y Seguridad MRC				
	Formación y Educación	Total	Pág. 45 NH University MRC				
	Diversidad e Igualdad de Oportunidades	Total	Pág. 44-45 Gestión de la diversidad; Pág. 44 Evaluación de la diversidad; Pág. 47 Gestión del desempeño MRC				



PARTE II: INFORMACIÓN SOBRE LOS ENFOQUES DE GESTIÓN

Enfoques de gestión G3	Descripción	Reportado	Referencia / Respuesta	Si aplica, indicar la parte no reportada	Motivos de la omisión	Explicación	A reportar en
	<b>Enfoques de gestión HR</b>	<b>Parcial</b>					
Aspectos	Prácticas de Inversión y Abastecimiento	Parcial	Pág. 29 Adhesión al Código de Conducta MRC	HR1, HR3	N.D.	HR1 no se encuentra disponible debido a la falta de un procedimiento formal que permita reportarlo / HR3 estará disponible a partir de la formación a los empleados sobre el nuevo Código de Conducta	2014
	No Discriminación	Total	No se ha tenido conocimiento de ninguna denuncia al respecto				
	Libertad de Asociación y Convenios Colectivos	Total	Pág. 50 Representación sindical MRC				
	Explotación Infantil	Total	Pág 7 Recuadro; Pág. 44 Posicionamiento NH Hoteles MRC				
	Trabajos Forzados	Total	Pág. 44 Posicionamiento NH Hoteles MRC				
	Prácticas de Seguridad	No			N.A.	Si se requieren servicios de seguridad, en todos los casos son subcontratados	
	Derechos de los Indígenas	Total	No se ha tenido conocimiento de ninguna denuncia al respecto				
	<b>Enfoques de gestión SO</b>	<b>Parcial</b>					
Aspectos	Comunidad	Parcial	Pág. 54 Gestión de las relaciones con la comunidad MRC	Programas para analizar los impactos de las operaciones antes de entrar en la comunidad o al decidir salir de la comunidad	N.D.	Se está trabajando en el análisis de impacto en las comunidades	2013
	Corrupción	No			N.D.	Este indicador no se encuentra disponible a la fecha debido a la falta de un procedimiento formal que permita reportarlo	2014
	Política Pública	Total	Pág. 8 Marco Global MRC				
	Comportamiento de Competencia Desleal	Total	No hay constancia de incidentes de este tipo en el periodo reportado				
	Cumplimiento Normativo	Total	No hay constancia de incidentes de este tipo en el periodo reportado				
	<b>Enfoques de gestión PR</b>	<b>Parcial</b>					
Aspectos	Salud y Seguridad del Cliente	Total	Pág. 22 Encuestas de clientes, Atención centralizada MRC				
	Etiquetado de Productos y Servicios	No			N.M.	El etiquetado de productos no es un asunto relevante para el negocio de NH Hoteles	
	Comunicaciones de marketing	No			N.D.	Este indicador no se encuentra disponible a la fecha debido a la falta de un procedimiento formal que permita reportarlo	2014
	Privacidad del Cliente	Total	No hay constancia de incidentes de este tipo en el periodo reportado				
	Cumplimiento Normativo	Total	No hay constancia de incidentes de este tipo en el periodo reportado				

PARTE III: ENFOQUES DE GESTIÓN E INDICADORES DE DESEMPEÑO

Indicador de desempeño	Descripción	Reportado	Referencia / Respuesta	Si aplica, indicar la parte no reportada	Motivos de la omisión	Explicación	A reportar en
<b>Económico</b>							
<b>Desempeño Económico</b>							
Principal EC1	Valor económico directo generado y distribuido incluyendo ingresos, costes de explotación, retribución a empleados, donaciones, otras inversiones en la comunidad, beneficios no distribuidos y pagos a proveedores y gobiernos	Total	Pág. 14 Principales cifras del Grupo NH Hoteles MRC				
Principal EC2	Consecuencias financieras y otros riesgos y oportunidades para las actividades de la organización debido al cambio climático	Total	Pág. 38 Compromiso con el cambio climático MRC				
Principal EC3	Cobertura de las obligaciones de la organización debidas a programas de beneficios sociales	Parcial	Pág. 50 Beneficios Sociales MRC	Cobertura pasivos de pensiones Participación en planes de retiro	N.D.	La Compañía no cuenta con los mecanismos necesarios para reportar esta información	2014
Principal EC4	Ayudas financieras significativas recibidas de gobiernos	Parcial	Pág. 8 MRC		N.A.	NH Hoteles no ha recibido valor económico proveniente del devengo de impuestos o créditos; para ayudas a la inversión, a la investigación; premios o incentivos.	
<b>Presencia en el Mercado</b>							
Adicional EC5	Rango de los ratios correspondientes al salario inicial estándar en comparación con el salario mínimo local en lugares donde se desarrollen operaciones significativas	No			N.D.	Este indicador no se encuentra disponible a la fecha debido a la falta de un procedimiento formal que permita reportarlo	2014
Principal EC6	Política, prácticas y proporción de gasto correspondiente a proveedores locales en lugares donde se desarrollen operaciones significativas locales	Total	Pág. 28 Gestión de proveedores MRC				
Principal EC7	Procedimientos para la contratación local y proporción de altos directivos procedentes de la comunidad local en lugares donde se desarrollen operaciones significativas	Total	Pág. 43-45 Plantilla NH Hoteles – Gestión de la Diversidad; Pág. 47 Desarrollo del talento MRC				
<b>Impactos económicos indirectos</b>							
Principal EC8	Desarrollo e impacto de las inversiones en infraestructuras y los servicios prestados principalmente para el beneficio público mediante compromisos comerciales, pro bono o en especie	Total	Pág. 54 Gestión de las relaciones con la comunidad – Inversión social MRC				
Adicional EC9	Entendimiento y descripción de los impactos económicos indirectos significativos, incluyendo el alcance de dichos impactos	Parcial	Pág. 29 Adhesión al Código de Conducta: Pág. 43-45 Plantilla NH Hoteles – Gestión de la Diversidad; Pág. 52-54 Líneas de actuación social MRC	Significado de impactos en el contexto estándares nacionales e int., protocolos y agenda política	N.D.	La Compañía no cuenta con los mecanismos necesarios para reportar esta información	2014

PARTE III: ENFOQUES DE GESTIÓN E INDICADORES DE DESEMPEÑO							
Indicador de desempeño	Descripción	Reportado	Referencia / Respuesta	Si aplica, indicar la parte no reportada	Motivos de la omisión	Explicación	A reportar en
<b>Ambiental</b>							
<b>Materiales</b>							
Principal EN1	Materiales utilizados, por peso o volumen	No			N.A.	No existe proceso de producción en el que se transformen materiales en la oferta de servicios hoteleros.	
Principal EN2	Porcentaje de los materiales utilizados que son materiales valorizados	No			N.A.	No existe proceso de producción en el que se transformen materiales en la oferta de servicios hoteleros.	
<b>Energía</b>							
Principal EN3	Consumo directo de energía desglosado por fuentes primarias	Total	Pág. 34 Consumo de energía Pág. 41 Uso de energías renovables MRC				
Principal EN4	Consumo indirecto de energía desglosado por fuentes primarias.	Parcial	Pág. 34 Distribución del Consumo energético MRC	La energía primaria que se consume en su producción	N.A.	La energía indirecta consumida se obtiene de un proveedor de electricidad	
Adicional EN5	Ahorro de energía debido a la conservación y a mejoras de eficiencia	Total	Pág. 34 Energía MRC				
Adicional EN6	Iniciativas para proporcionar productos y servicios eficientes en el consumo de energía o basados en energías renovables, y las reducciones en el consumo de energía como resultado de dichas iniciativas	Total	Pág. 39-40 "Sustainable Innovation" Pág. 41 "Blue Efficiency" - Energías renovables MRC				
Adicional EN7	Iniciativas para reducir el consumo indirecto de energía y las reducciones logradas en dichas iniciativas	Total	Pág. 39-40 "Sustainable Innovation" MRC				
<b>Agua</b>							
Principal EN8	Captación total de agua por fuentes	Total	Pág. 36 Agua MRC				
Adicional EN9	Fuentes de agua que han sido afectadas significativamente por la captación de agua	No			N.A.	Los establecimientos de NH Hoteles obtienen el agua de redes municipales de abastecimiento por lo que la Compañía no cuenta con mecanismos que permitan reportar esta información	
Adicional EN10	Porcentaje y volumen total de agua reciclada y reutilizada	No			N.D.	La Compañía no cuenta con los mecanismos necesarios para reportar esta información	2014
<b>Biodiversidad</b>							
Principal EN11	Descripción de terrenos adyacentes o ubicados dentro de los espacios naturales protegidos o de áreas de alta biodiversidad no protegidas.	No			N.M.	Más del 90% de los hoteles que opera la cadena son urbanos.	
Principal EN12	Descripción de los impactos más significativos en la biodiversidad en espacios naturales protegidos o en áreas de alta biodiversidad no protegidas	No			N.M.	Más del 90% de los hoteles que opera la cadena son urbanos.	
Adicional EN13	Hábitats protegidos o restaurados	No			N.M.	Más del 90% de los hoteles que opera la cadena son urbanos.	
Adicional EN14	Estrategias y acciones implantadas y planificadas para la gestión de impactos sobre la biodiversidad	No			N.M.	Más del 90% de los hoteles que opera la cadena son urbanos.	
Adicional EN15	Número de especies, desglosadas en función de su peligro de extinción, cuyos hábitats se encuentran en áreas afectadas por las operaciones	No			N.M.	Más del 90% de los hoteles que opera la cadena son urbanos.	

PARTE III: ENFOQUES DE GESTIÓN E INDICADORES DE DESEMPEÑO

Indicador de desempeño	Descripción	Reportado	Referencia / Respuesta	Si aplica, indicar la parte no reportada	Motivos de la omisión	Explicación	A reportar en
<b>Ambiental</b>							
<b>Emisiones, Vertidos y Residuos</b>							
Principal EN16	Emisiones totales, directas e indirectas, de gases efecto invernadero, en peso.	Total	Pág. 35 Emisiones MRC				
Principal EN17	Otras emisiones indirectas de gases de efecto invernadero, en peso	No			N.D.	La Compañía no cuenta con los mecanismos necesarios para reportar esta información	2014
Adicional EN18	Iniciativas para reducir las emisiones de gases de efecto invernadero y las reducciones logradas	Total	Pág.39-40 "Sustainable Innovation" MRC				
Principal EN19	Emisiones de sustancias destructoras de la capa de ozono, en peso	No			N.D.	La compañía no dispone de mecanismos necesarios para reportar esta información, además, por normativa de NH, se prohíbe la utilización de equipos que contengan y/o usen sustancias clorofluorocarbonadas y que sean susceptibles de liberarlas a la atmósfera	
Principal EN20	NO, SO y otras emisiones significativas al aire por tipo y peso	No			N.A.	La actividad de NH Hoteles no genera emisiones significativas de este tipo	
Principal EN21	Vertido total de aguas residuales, según su naturaleza y destino	Total	Pág. 36 1º Párrafo MRC NH Hoteles no realiza vertidos ya que las aguas residuales de los hoteles urbanos (más del 90% de los hoteles operados) se gestionan a través de las redes de saneamiento municipales, que realizan los tratamientos correspondientes en función de la aplicación de la normativa medioambiental local				
Principal EN22	Peso total de residuos gestionados, según tipo y método de tratamiento	Parcial	Pág. 38 Programa de reciclado MRC	Cantidad de residuos (peligrosos y no peligrosos) por tipo de recuperación, para el compostaje, incineración, relleno sanitario, inyección en pozos profundos o almacenamiento en el lugar	N.A.	Por el tipo de negocio de NH Hoteles sólo se desarrollan programas específicos para la reducción en la generación de residuos y el incremento del reciclaje	
Principal EN23	Número total y volumen de los derrames accidentales más significativos	No			N.A.	No se han producido derrames accidentales significativos	
Adicional EN24	Peso de los residuos transportados, importados, exportados o tratados que se consideren peligrosos	No			N.A.	No se realiza transporte, importación, exportación o tratamiento de residuos peligrosos	
Adicional EN25	Identificación, tamaño, estado de protección y valor de biodiversidad de recursos hídricos y hábitats relacionados	No	Pág. 42 Gestión de la Biodiversidad MRC		N.A.	Más del 90% de los hoteles que opera la cadena son urbanos	
<b>Productos y Servicios</b>							
Principal EN26	Iniciativas para mitigar los impactos ambientales de los productos y servicios y grado de reducción de ese impacto	Total	Pág. 39-40 "Sustainable Innovation" MRC				
Principal EN27	Porcentaje de productos vendidos, y sus materiales de embalajes, que son reclamados al final de su vida útil, por categoría de productos	No			N.M.	La venta de productos y etiquetado no es un asunto relevante para el negocio de NH Hoteles	

PARTE III: ENFOQUES DE GESTIÓN E INDICADORES DE DESEMPEÑO

Indicador de desempeño	Descripción	Reportado	Referencia / Respuesta	Si aplica, indicar la parte no reportada	Motivos de la omisión	Explicación	A reportar en
<b>Ambiental</b>							
<b>Cumplimiento Normativo</b>							
Principal EN28	Coste de las multas significativas y número de sanciones monetarias por incumplimiento de la normativa ambiental	Total	No se ha tenido conocimiento de ninguna sanción por incumplimiento de normativas medioambientales.				
<b>Transporte</b>							
Adicional EN29	Impactos ambientales significativos del transporte de productos y otros bienes y materiales utilizados para las actividades de la organización, así como del transporte del personal	No			N.D.	La Compañía no cuenta con los mecanismos necesarios para reportar esta información	2014
<b>General</b>							
Adicional EN30	Desglose por tipo del total de gastos e inversiones ambientales	Total	Pág. 42 Inversión para la eficiencia energética MRC				
<b>Social: Prácticas laborales y ética del trabajo</b>							
<b>Empleo</b>							
Principal LA1	Desglose del colectivo de trabajadores por tipo de empleo, por contrato y por región.	Total	Pág. 43 La plantilla NH Hoteles MRC				
Principal LA2	Número total de empleados y rotación media de empleados, desglosados por grupo de edad, sexo y región.	Parcial	Pág. 43 Empleados por Unidad de Negocio Pág. 51 Principales indicadores Empleados MRC	Número total de empleados que dejaron el empleo desglosados por sexo y edad	N.D.	La Compañía no cuenta con los mecanismos necesarios para reportar esta información	2014
Adicional LA3	Beneficios sociales para los empleados con jornada completa, que no se ofrecen a los empleados temporales o de media jornada, desglosado por actividad principal	Total	Pág. 50 Beneficios sociales MRC				
<b>Relaciones Empresa/Trabajadores</b>							
Principal LA4	Porcentaje de empleados cubiertos por un convenio colectivo	Parcial	Pág. 50 Representación Sindical MRC	El N° total de empleados cubiertos con convenio colectivo	N.D.	Estos datos se reportan en porcentajes	2012
Principal LA5	Periodo(s) mínimo(s) de preaviso relativo(s) a cambios organizativos, incluyendo si estas notificaciones son especificadas en los convenios colectivos	Total	Los períodos mínimos de preaviso son los fijados en la legislación de cada país, no existiendo una norma corporativa específica que lo regule.				

PARTE III: ENFOQUES DE GESTIÓN E INDICADORES DE DESEMPEÑO

Indicador de desempeño	Descripción	Reportado	Referencia / Respuesta	Si aplica, indicar la parte no reportada	Motivos de la omisión	Explicación	A reportar en
<b>Social: Prácticas laborales y ética del trabajo</b>							
<b>Salud y Seguridad en el Trabajo</b>							
Adicional LA6	Porcentaje del colectivo de trabajadores que está representados en comités de salud y seguridad conjuntos de dirección – empleados, establecidos para ayudar a controlar y asesorar sobre programas de salud y seguridad en el trabajo.	Total	Pág. 49 Salud y Seguridad MRC				
Principal LA7	Tasas de absentismo, enfermedades profesionales, días perdidos y número de víctimas mortales relacionadas con el trabajo por región	Parcial	Pág. 49 Absentismo MRC		N.A.	La forma de reporte es la que consideramos más apropiada para nuestro negocio	
Principal LA8	Programas de educación, formación, asesoramiento, prevención y control de riesgos que se apliquen a los trabajadores, a sus familias o a los miembros de la comunidad en relación con enfermedades graves	Total	Pág. 49 Prevención de Riesgos Laborales MRC				
Adicional LA9	Asuntos de salud y seguridad cubiertos en acuerdos formales con sindicatos.	No			N.D.	Este indicador no se encuentra disponible a la fecha debido a la falta de un procedimiento formal que permita reportarlo	2013
<b>Formación y Educación</b>							
Principal LA10	Promedio de horas de formación al año por empleado, desglosado por categoría de empleado.	Total	Pág. 45 Indicadores de formación MRC				
Adicional LA11	Programa de gestión de habilidades y de formación continua que fomenten la empleabilidad de los trabajadores y que les apoyen en la gestión del final de sus carreras profesionales.	Parcial	Pág. 15 Destacados 2010 MRC	Programas de ayuda a los empleados que se jubilan o que han sido despedidos	N.D.	La Compañía no cuenta con los mecanismos necesarios para reportar esta información	2014
Adicional LA12	Porcentaje de empleados que reciben evaluaciones regulares del desempeño y de desarrollo profesional.	Total	Pág. 47 Gestión del desempeño MRC				
<b>Diversidad e Igualdad de Oportunidades</b>							
Principal LA13	Composición de los órganos de gobierno corporativo y plantilla, desglosado por sexo, grupo de edad, pertenencia a minorías y otros indicadores de diversidad.	Parcial	Pág. 47 Gestión del desempeño MRC	Porcentaje de individuos dentro de los órganos de gobierno en grupos minoritarios y por grupos de edad.	N.D.	La Compañía no cuenta con los mecanismos necesarios para reportar esta información	2014
Principal LA14	Relación entre salario base de los hombres con respecto al de las mujeres, desglosado por categoría profesional.	No			Confidencial	Esta información confidencial de gestión y su reporte afectaría a la competitividad de la cadena	

PARTE III: ENFOQUES DE GESTIÓN E INDICADORES DE DESEMPEÑO

Indicador de desempeño	Descripción	Reportado	Referencia / Respuesta	Si aplica, indicar la parte no reportada	Motivos de la omisión	Explicación	A reportar en
<b>Social: Derechos Humanos</b>							
<b>Prácticas de Inversión y Abastecimiento</b>							
Principal HR1	Porcentaje y número total de acuerdos de inversión significativos que incluyan cláusulas de derechos humanos o que hayan sido objeto de análisis en materia de derechos humanos.	No			N.D.	Este indicador no se encuentra disponible debido a la falta de un procedimiento formal que permita reportarlo	2014
Principal HR2	Porcentaje de los principales proveedores y contratistas que han sido objeto de análisis en materia de derechos humanos y medidas adoptadas como consecuencia.	Total	Pág. 29 Adhesión al Código de Conducta MRC				
Adicional HR3	Total de horas de formación de los empleados sobre políticas y procedimientos relacionados con aquellos aspectos de los derechos humanos.	No			N.D.	Este indicador no se encuentra disponible debido a la falta de un procedimiento formal que permita reportarlo	2013
<b>No Discriminación</b>							
Principal HR4	Número total de incidentes de discriminación y medidas adoptadas.	Total	No hay constancia de incidentes de este tipo en el periodo reportado				
<b>Libertad de Asociación y Convenios Colectivos</b>							
Principal HR5	Actividades de la Compañía en las que el derecho a la libertad de asociación y de acogerse a convenios colectivos pueda correr importantes riesgos y medidas adoptadas para respaldar estos derechos.	Total	Pág. 50 Representación sindical MRC				
<b>Explotación Infantil</b>							
Principal HR6	Actividades identificadas que conllevan un riesgo potencial de incidentes de explotación infantil y medidas adoptadas para contribuir a su eliminación.	Total	Pág. 7 Recuadro; Pág. 44 Último párrafo MRC				
<b>Trabajos Forzados</b>							
Principal HR7	Operaciones identificadas como de riesgo significativo de ser origen de episodios de trabajo forzado o no consentido y las medidas adoptadas para contribuir a su eliminación.	Total	Pág. 44 MRC				
<b>Prácticas de Seguridad</b>							
Adicional HR8	Porcentaje del personal de seguridad que ha sido formado en las políticas o procedimientos de la organización en aspectos de derechos humanos relevantes para las actividades.	No			N.A.	Si se requieren servicios de seguridad, en todos los casos son subcontratados	
<b>Derechos de los Indígenas</b>							
Adicional HR9	Número total de incidentes relacionados con valoraciones de los derechos de los indígenas y medidas adoptadas.	Total	No hay constancia de incidentes de este tipo en el periodo reportado				

PARTE III: ENFOQUES DE GESTIÓN E INDICADORES DE DESEMPEÑO

Indicador de desempeño	Descripción	Reportado	Referencia / Respuesta	Si aplica, indicar la parte no reportada	Motivos de la omisión	Explicación	A reportar en
<b>Social: Sociedad</b>							
<b>Comunidad</b>							
Principal SO1	Naturaleza, alcance y efectividad de programas y prácticas para evaluar y gestionar los impactos de las operaciones en las comunidades, incluyendo entrada, operación y salida de la empresa.	Parcial	Pág. 54 Gestión de las relaciones con la comunidad MRC	Programas para analizar los impactos de las operaciones antes de entrar en la comunidad o al decidir salir de la comunidad	N.D.	Se está trabajando en crear los sistemas de análisis de impactos en las comunidades	2013
<b>Corrupción</b>							
Principal SO2	Porcentaje y número total de unidades de negocio analizadas con respecto a riesgos relacionados con la corrupción.	No			N.D.	Este indicador estará disponible a partir de la formación a los empleados sobre el nuevo Código de Conducta	2013
Principal SO3	Porcentaje de empleados formados en las políticas y procedimientos anticorrupción de la organización.	No			N.D.	Este indicador estará disponible a partir de la formación a los empleados sobre el nuevo Código de Conducta	2013
Principal SO4	Medidas tomadas en respuesta a incidentes de corrupción.	Total	No hay constancia de incidentes de este tipo en el periodo reportado				
<b>Política Pública</b>							
Principal SO5	Posición en las políticas públicas y participación en el desarrollo de las mismas y de actividades de "lobbying".	Total	Pág. 8 Marco Global MRC				
Adicional SO6	Valor total de las aportaciones financieras y en especie a partidos políticos o a instituciones relacionadas por países.	Total	Pág. 8 Marco Global MRC				
<b>Comportamiento de Competencia Desleal</b>							
Adicional SO7	Número total de acciones por causas relacionadas con prácticas monopolísticas y contra la libre competencia y sus resultados.	Total	No hay constancia de incidentes de este tipo en el periodo reportado				
<b>Cumplimiento Normativo</b>							
Principal SO8	Valor monetario de sanciones y multas significativas y sanciones no monetarias derivadas del incumplimiento de las leyes y regulaciones.	Total	No hay constancia de incidentes de este tipo en el periodo reportado				



PARTE III: ENFOQUES DE GESTIÓN E INDICADORES DE DESEMPEÑO

Indicador de desempeño	Descripción	Reportado	Referencia / Respuesta	Si aplica, indicar la parte no reportada	Motivos de la omisión	Explicación	A reportar en
<b>Social: Responsabilidad sobre productos</b>							
<b>Salud y Seguridad del Cliente</b>							
Principal PR1	Fases del ciclo de vida de los productos y servicios en los que se evalúan los impactos de los mismos en la salud y seguridad de los clientes.	Parcial	Pág. 23 Segundo párrafo MRC		N.A.	La actividad de NH Hoteles se enfoca en el análisis de la salud y seguridad ligada a sus servicios	
Adicional PR2	Número total de incidentes derivados del incumplimiento de la regulación legal o de códigos voluntarios relativos a los impactos de los productos y servicios en la salud y la seguridad durante su ciclo de vida.	Total	No hay constancia de incidentes de este tipo en el periodo reportado				
<b>Etiquetado de Productos y Servicios</b>							
Principal PR3	Tipos de información sobre los productos y servicios que son requeridos por los procedimientos en vigor y la normativa, y porcentaje de productos y servicios sujetos a tales requerimientos informativos.	No			N.M.	El etiquetado de productos no es un aspecto relevante para el negocio de NH Hoteles	
Adicional PR4	Número total de incumplimientos de la regulación y de los códigos voluntarios relativos a la información y al etiquetado de los productos y servicios distribuidos.	Total	No hay constancia de incidentes de este tipo en el periodo reportado				
Adicional PR5	Prácticas con respecto a la satisfacción del cliente, incluyendo los resultados de los estudios de satisfacción del cliente.	Total	Pág. 22 Encuesta de clientes – Atención centralizada MRC				
<b>Comunicaciones de Marketing</b>							
Principal PR6	Programas de cumplimiento de las leyes o adhesión a estándares y códigos voluntarios mencionados en comunicaciones de marketing, incluidos la publicidad, otras actividades promocionales y los patrocinios.	No			N.D.	Este indicador no se encuentra disponible debido a la falta de un procedimiento formal que permita reportarlo	2014
Adicional PR7	Número total de incidentes fruto del incumplimiento de las regulaciones relativas a las comunicaciones de marketing, incluyendo la publicidad, la promoción y el patrocinio.	Total	No hay constancia de incidentes de este tipo en el periodo reportado				
<b>Privacidad del Cliente</b>							
Adicional PR8	Número total de reclamaciones debidamente fundamentadas en relación con el respeto a la privacidad y la fuga de datos personales de clientes.	Total	No hay constancia de incidentes de este tipo en el periodo reportado				
<b>Cumplimiento Normativo</b>							
Principal PR9	Coste de aquellas multas significativas fruto del incumplimiento de la normativa en relación con el suministro y el uso de productos y servicios de la organización.	Total	No hay constancia de incidentes de este tipo en el periodo reportado				



## Declaración de Control del Nivel de Aplicación de GRI

Por la presente GRI declara que **NH HOTELES** ha presentado su memoria “Informe Anual 2010 – Memoria de Responsabilidad Corporativa” a los Servicios de GRI quienes han concluido que la memoria cumple con los requisitos del Nivel de Aplicación A+.

Los Niveles de Aplicación de GRI expresan la medida en que se ha empleado el contenido de la Guía G3 en la elaboración de la memoria de sostenibilidad presentada. El Control confirma que la memoria ha presentado el conjunto y el número de contenidos que se exigen para dicho Nivel de Aplicación y que en el Índice de Contenidos de GRI figura una representación válida de los contenidos exigidos, de conformidad con lo que describe la Guía G3 de GRI.

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

Amsterdam, 30 de mayo 2011

Nelmara Arbex  
Subdirectora Ejecutiva  
Global Reporting Initiative



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

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

**Descargo de responsabilidad:** En los casos en los que la memoria de sostenibilidad en cuestión contenga enlaces externos, incluidos los que remiten a material audiovisual, el presente certificado sólo es aplicable al material presentado a GRI en el momento del Control, en fecha 26 de mayo 2011. GRI excluye explícitamente la aplicación de este certificado a cualquier cambio introducido posteriormente en dicho material.

# 397 HOTELES EN 24 PAÍSES



NH HOTELES

[www.nh-hoteles.es](http://www.nh-hoteles.es)

Santa Engracia, 120. 28003 - Madrid

Tel. +34 91 451 97 18. Fax +34 91 451 97 89

---

Wake Up  
To a Better  
World

**NH**  
HOTELES



**ITP**

INTERNATIONAL  
TOURISM  
PARTNERSHIP



Club de Excelencia  
en Sostenibilidad



[www.fsc.org](http://www.fsc.org)

MIXTO  
Papel procedente de  
fuentes responsables  
FSC® C019520