

Bóveda LED de 300 m<sup>2</sup>  
NH Collection Eurobuilding  
Madrid, España

# INFORME ANUAL 2014

MEMORIA DE RESPONSABILIDAD CORPORATIVA

**nh** | HOTEL GROUP

**nh**  
HOTELS

  
**nh COLLECTION**  
HOTELS

**nhow**

**Hesperia**  
RESORTS



# NUESTRA PRESENCIA EN EL MUNDO 2014

**363**

HOTELES

**28**

PAÍSES

**57.127**

HABITACIONES

**18.286**

EMPLEADOS

**11**

MILLONES  
DE CLIENTES



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

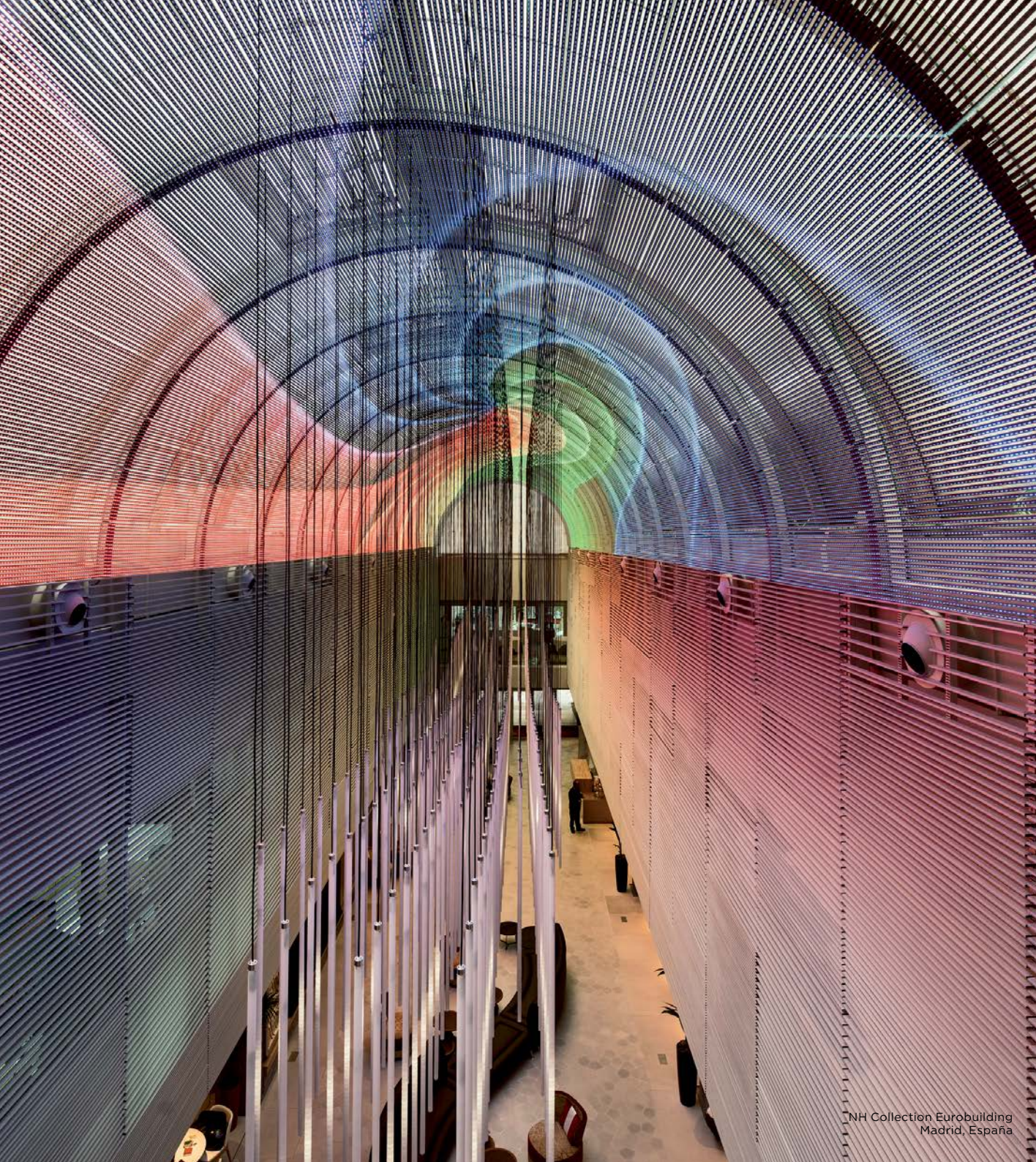
# ÍNDICE

- 05 | MENSAJE DEL PRESIDENTE Y  
DEL CONSEJERO DELEGADO
  
- 07 | NH  
HOTEL GROUP
  
- 13 | GOBIERNO  
CORPORATIVO
  
- 17 | EL NUEVO  
NH
  
- 30 | NUESTRA RESPONSABILIDAD  
CORPORATIVA
  
- 33 | COMPROMISO CON NUESTROS  
GRUPOS DE INTERÉS
  
- 56 | PREMIOS Y  
RECONOCIMIENTOS 2014
  
- 58 | INDICADORES DE RESPONSABILIDAD  
CORPORATIVA
  
- 59 | INFORME DE REVISIÓN  
E INDICADORES GRI

Esta es la novena Memoria de Responsabilidad Corporativa de NH Hotel Group en la que reportamos nuestro enfoque y gestión del desempeño económico, medioambiental y social correspondiente al ejercicio 2014. Este Informe ha sido elaborado de acuerdo a las directrices marcadas por la Guía G4 en su nivel *Core* dentro del *Materiality Disclosures Service* ofrecido por *Global Reporting Initiative* (GRI). La Memoria también ha sido objeto de una revisión independiente por parte de KPMG en relación a la fiabilidad de la información reportada y el seguimiento de la normativa de reporte. Este Informe y los anteriores se publican en formato digital y están disponibles en [www.nhhotelgroup.com](http://www.nhhotelgroup.com)







# NUESTRA VISIÓN:

UN DÍA, CUANDO  
ALGUIEN  
PLANIFIQUE UN  
VIAJE O UNA  
REUNIÓN EN UNA  
CIUDAD, POR  
NEGOCIO O POR  
OCIO, SIEMPRE SE  
PREGUNTARÁ:  
“¿HAY UN NH EN  
MI DESTINO?”





**PRESIDENTE  
DE NH HOTEL GROUP**

## *Queridos accionistas*

Un año más tengo el placer de dirigirme a ustedes para hacer balance de la evolución de la gestión del negocio del Grupo en todos los ámbitos y compartir los principales hitos acaecidos. El presente informe refleja el avance y consolidación de nuestro enfoque responsable y responde a nuestro compromiso y voluntad de seguir construyendo valor para la Compañía, sus accionistas, clientes, empleados y sociedad en general.

Después de restablecer el equilibrio financiero y dotar a la Compañía con recursos adicionales para financiar el Plan de Inversión y Reposicionamiento de la cartera de hoteles, el pasado ejercicio supuso un gran paso estratégico en el cambio hacia un modelo que garantice un futuro sostenible, rentable y lleno de oportunidades para NH. El primer año de este ambicioso proceso de transformación concluyó con sólidos progresos en todas las áreas de actuación, que están teniendo un favorable impacto en los resultados del Grupo y en la confianza de la comunidad inversora.

El riguroso cumplimiento de las iniciativas del Plan Estratégico, el incremento en la satisfacción de los clientes de los hoteles, la mejora de nuestros indicadores económicos en todas las unidades de negocio y, como consecuencia de todo lo anterior, una evolución positiva de la cotización desde inicios de 2014 hasta mediados de 2015, confirma que todo el Grupo está dando los pasos necesarios para volver al crecimiento.

Durante el ejercicio, la adquisición del 44,5% del capital social que no controlaba la Compañía en NH Italia, Unidad de Negocio que cuenta con una importante base de activos estratégicos en propiedad en el país y en el extranjero, ha permitido fortalecer los fondos propios del Grupo, agilizar el proceso en la toma de decisiones, maximizar nuestra capacidad de gestión, así como consolidar el 100% de nuestra operativa en un mercado muy importante para la Compañía.

NH Hotel Group es hoy un operador que despierta interés y credibilidad globalmente, como así refleja su actual estructura accionarial, a la que en los últimos meses se han sumado fondos de prestigio internacional. La Compañía ha sabido renovarse y está demostrando sobradas capacidades para liderar este cambio con responsabilidad y transparencia.

Este nuevo NH que ya es una realidad es fruto de valores y creencias sólidas, decisiones valientes y el entusiasmo y esfuerzo de miles de empleados comprometidos. Un Grupo que actúa en línea con los principios éticos más exigentes y que integra la sostenibilidad y la preocupación social a su gestión diaria. Una Compañía, que potencia el diálogo con sus grupos de interés y da respuestas a las diferentes necesidades y desafíos que se plantean.

En esta memoria quiero hacerles partícipes de los retos que hemos afrontado y las magníficas oportunidades de desarrollo que nos están brindando los planes en curso. El Grupo se ha preparado para crecer, ha prescindido de lo que le restaba y está maximizando todo aquello que aporta valor y le diferencia del resto de los operadores, consolidando una posición estratégica privilegiada en la industria.

En nombre de NH Hotel Group y su Consejo de Administración, quiero agradecer a través de estas líneas el apoyo que han demostrado sus accionistas, socios y clientes, depositando su confianza en la Compañía y muy especialmente, a todos y cada uno de los empleados, sin cuya contribución nada sería posible.

A todos, muchas gracias,

Rodrigo Echenique Gordillo  
Presidente de NH Hotel Group





## CONSEJERO DELEGADO DE NH HOTEL GROUP

*Queridos accionistas*

2014 ha supuesto el primer año de la transformación de la Compañía a todos los niveles. En el marco del Plan Estratégico a cinco años, dirigido a convertirnos en el grupo hotelero de referencia urbana y de negocios a nivel internacional, hemos llevado a cabo con rigor los compromisos que nos habíamos marcado para este primer ejercicio, logrando significativas mejoras en la evolución de nuestra actividad hotelera y en cómo nos percibe el mercado y los consumidores.

Todas y cada una de las iniciativas puestas en marcha han tenido como foco incrementar nuestros ingresos, mejorar nuestros márgenes, crecer y optimizar nuestras capacidades de gestión y organización.

Así, durante este período, construimos una propuesta de valor que se materializó en el lanzamiento de una nueva arquitectura de marcas bajo el paraguas de NH Hotel Group, que incluye las enseñas NH Collection, NH Hotels, nhow y Hesperia Resorts, cada una con su propia promesa operacional y experiencia tangible y diferenciada.

La renovación de los hoteles y la experiencia protagonizó y seguirá haciéndolo esta primera fase del plan. Por un lado, hemos incorporado nuevos elementos que hacen que la experiencia en NH sea nueva y diferencial. Exclusivos colchones, televisiones LED de última generación, secadores profesionales, duchas de máxima calidad y nuevos *amenities*, todos ellos elementos denominados *Brilliant Basics*, que queremos que provoquen en el consumidor el deseo de tenerlos y que le hagan sentir mejor que en casa. Por otro lado, avanzamos en el reposicionamiento de nuestros activos mediante la reforma parcial o integral de muchos de ellos a lo largo de todas las geografías donde operamos. Los consumidores y los clientes nos están respondiendo de forma muy positiva y nos están premiando con mejores puntuaciones en sus valoraciones, tanto internamente, a través de nuestras encuestas de satisfacción, como a nivel externo en las webs de viajes que basan sus recomendaciones en opiniones de usuarios. Como consecuencia, está mejorando de forma significativa el posicionamiento de nuestra presencia en estos buscadores.

Además de revisar e impulsar nuestros planes comerciales, de marketing y comunicación, durante el pasado año nos hemos esforzado en diseñar soluciones que supusieran una ventaja competitiva. Propuestas que se adaptasen a la manera de vivir, trabajar e interactuar de los consumidores, con el objetivo de superar siempre sus expectativas. Muestra de ello es por ejemplo el lanzamiento en el segmento de empresas de *High Tech Made Easy*, que incluye no sólo una conexión Wifi extraordinaria, salas de reuniones renovadas y sistemas de colaboración interactiva de nueva generación, sino incluso la implementación de tecnología holográfica 3D en directo que garantizan reuniones y eventos de alto rendimiento e impacto. Son experiencias pioneras en el sector que nos sitúan al frente de la innovación en la industria hotelera.

Gracias a muchas de estas medidas dirigidas a estimular las ventas y al esfuerzo en contener los gastos, el pasado año superamos las expectativas del mercado con incrementos en ingresos y EBITDA, así como una considerable mejora del resultado neto frente al año anterior. La tendencia mejoró sustancialmente a lo largo del año, con aumentos de precio por encima de la ocupación durante el segundo semestre, una evolución favorable que se reflejó en todos los mercados.

En cuanto a la gestión de activos, el pasado ejercicio definimos donde queríamos estar y de qué forma, saliendo de aquellos establecimientos que no se adecuaban a las expectativas. Adicionalmente, procedimos a la venta de Sotogrande, lo cual nos ha permitido mantener activos que son estratégicos para el Grupo.

En lo referente a Expansión, más allá de los hoteles firmados, a principios de 2015 consolidamos la compra de la compañía latinoamericana Hoteles Royal, que nos permite lanzar NH en Colombia, convertirnos en líder en Bogotá e incrementar nuestra presencia en Chile y Ecuador. Al tiempo, avanzamos de forma adecuada en nuestra *joint venture* en China, que prevé el desarrollo de una cartera de hoteles en ese país.

Por último, la optimización de nuestras capacidades de gestión y organización, especialmente las referentes a los sistemas tecnológicos, avanzaron satisfactoriamente, lo que nos permitirá ser más eficientes y efectivos.

Todas las iniciativas que presentamos en el nuevo NH empiezan a ser una realidad, mostrando un gran potencial de cara al futuro. Creemos en nuestra visión y estamos convencidos de que seguimos dando los pasos idóneos para que algún día, cuando alguien planifique un viaje o una reunión en una ciudad, por negocio o por ocio, siempre se pregunte si hay un NH en su destino.

Quiero aprovechar la oportunidad para agradecer el esfuerzo que todos los empleados están demostrando en hacer todo lo anterior posible, así como la confianza e ilusión de nuestros accionistas que comparten la ambición de convertir a NH Hotel Group en el destino de referencia de los consumidores. Vuestro apoyo nos anima a seguir trabajando para lograrlo.

Muchas gracias,

*Federico J. / L.*

Federico J. González Tejera  
Consejero Delegado de NH Hotel Group





# NH HOTEL GROUP

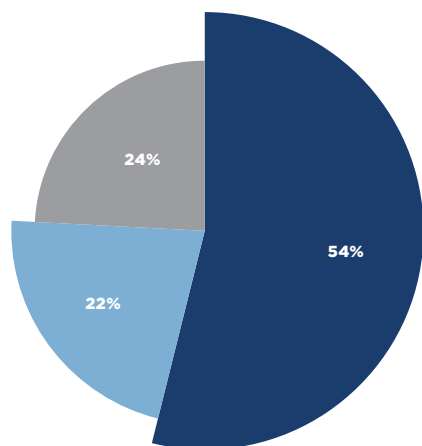
## PRESENCIA

NH Hotel Group es la quinta marca hotelera más grande de Europa y una de las 25 a nivel mundial. La Compañía cuenta con 363 hoteles (propiedad, alquiler y gestión) con 57.127 habitaciones, en 28 países de Europa, América y África, y en destinos como Ámsterdam, Barcelona, Berlín, Bogotá, Bruselas, Buenos Aires, Düsseldorf, Frankfurt, Londres, Madrid, México DF, Milán, Múnich, Nueva York, Roma o Viena.

**AMÉRICA**  
**38 HOTELES**  
**8.169 HABITACIONES**  
**10 PAÍSES**

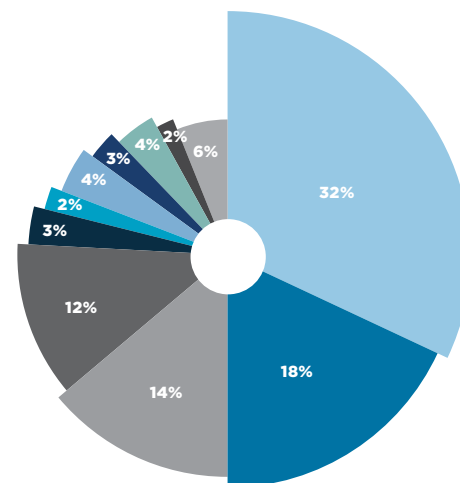
**EUROPA**  
**323 HOTELES**  
**48.716 HABITACIONES**  
**17 PAÍSES**

**ÁFRICA**  
**2 HOTELES**  
**242 HABITACIONES**  
**1 PAÍS**



**DESGLASE POR HABITACIONES**  
A 31 de diciembre de 2014

■ 54% Alquiler  
■ 24% Gestión  
■ 22% Propiedad



**DESGLASE DE HABITACIONES POR PAÍSES**  
A 31 de diciembre de 2014

■ 32% España  
■ 18% Alemania  
■ 14% Italia  
■ 12% Holanda  
■ 6% Otros  
■ 4% Argentina  
■ 4% República Dominicana  
■ 3% Bélgica  
■ 3% México  
■ 2% Austria  
■ 2% Venezuela



## DESGLOSE DE LA CARTERA NH HOTEL GROUP EN 2014

A 31 de diciembre de 2014

	TOTAL		ALQUILER		PROPIEDAD		GESTIÓN		FRANQUICIA	
	Hoteles	Habitaciones	Hoteles	Habitaciones	Hoteles	Habitaciones	Hoteles	Habitaciones	Hoteles	Habitaciones
<b>TOTAL NH HOTEL GROUP</b>	<b>363</b>	<b>57.127</b>	<b>208</b>	<b>30.938</b>	<b>77</b>	<b>12.469</b>	<b>70</b>	<b>13.042</b>	<b>8</b>	<b>678</b>
<b>EUROPA</b>										
España	144	18.046	81	9.634	13	1.975	43	5.852	7	585
Alemania	59	10.438	54	9.438	5	1.000	-	-	-	-
Italia	51	8.265	32	5.320	14	2.078	5	867	-	-
Holanda	35	6.709	17	2.673	16	3.290	2	746	-	-
Bélgica	10	1.554	2	437	8	1.117	-	-	-	-
Austria	6	1.183	6	1.183	-	-	-	-	-	-
Suiza	4	522	3	400	1	122	-	-	-	-
Francia	2	397	2	397	-	-	-	-	-	-
República Checa	2	577	-	-	-	-	2	577	-	-
Reino Unido	1	121	1	121	-	-	-	-	-	-
Portugal	2	165	2	165	-	-	-	-	-	-
Rumanía	2	161	1	83	-	-	1	78	-	-
Hungría	1	160	1	160	-	-	-	-	-	-
Luxemburgo	1	148	1	148	-	-	-	-	-	-
Eslovaquia	1	117	-	-	-	-	1	117	-	-
Polonia	1	93	-	-	-	-	-	-	1	93
Andorra	1	60	-	-	-	-	1	60	-	-
<b>TOTAL EUROPA</b>	<b>323</b>	<b>48.716</b>	<b>203</b>	<b>30.159</b>	<b>57</b>	<b>9.582</b>	<b>55</b>	<b>8.297</b>	<b>8</b>	<b>678</b>
<b>AMÉRICA</b>										
Argentina	13	2.050	-	-	11	1.525	2	525	-	-
México	12	1.984	4	581	4	681	4	722	-	-
República Dominicana	4	2.011	-	-	-	-	4	2.011	-	-
Venezuela	3	1.195	-	-	-	-	3	1.195	-	-
Estados Unidos	1	242	-	-	1	242	-	-	-	-
Cuba	1	220	-	-	-	-	1	220	-	-
Colombia	1	137	-	-	1	137	-	-	-	-
Uruguay	1	136	-	-	1	136	-	-	-	-
Chile	1	122	-	-	1	122	-	-	-	-
Haití	1	72	-	-	-	-	1	72	-	-
<b>TOTAL AMÉRICA</b>	<b>38</b>	<b>8.169</b>	<b>4</b>	<b>581</b>	<b>19</b>	<b>2.843</b>	<b>15</b>	<b>4.745</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>ÁFRICA</b>										
Sudáfrica	2	242	1	198	1	44	-	-	-	-
<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>	<b>-</b>	<b>-</b>



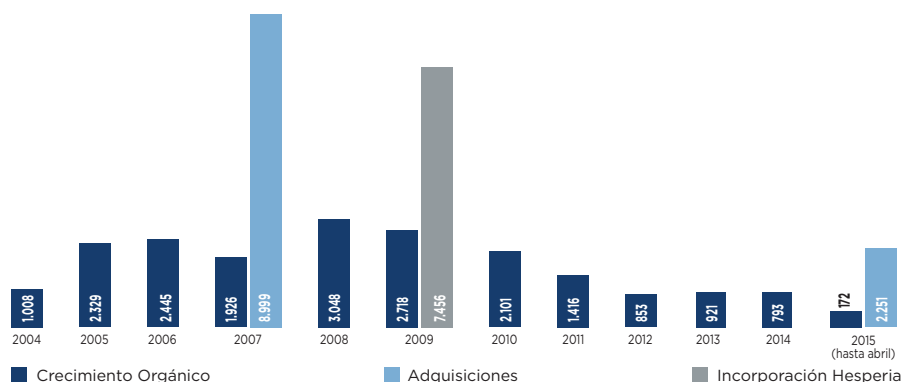


## EXPANSIÓN DEL GRUPO

Dentro del Plan Estratégico a cinco años de la Compañía se enmarca el Plan de Expansión, que tiene como principales objetivos incrementar la calidad del portfolio en mercados estratégicos, reforzar la presencia en Europa (Francia, Reino Unido, Alemania e Italia) y la creación de una mayor plataforma en Latinoamérica (México, Colombia, Chile y Perú).

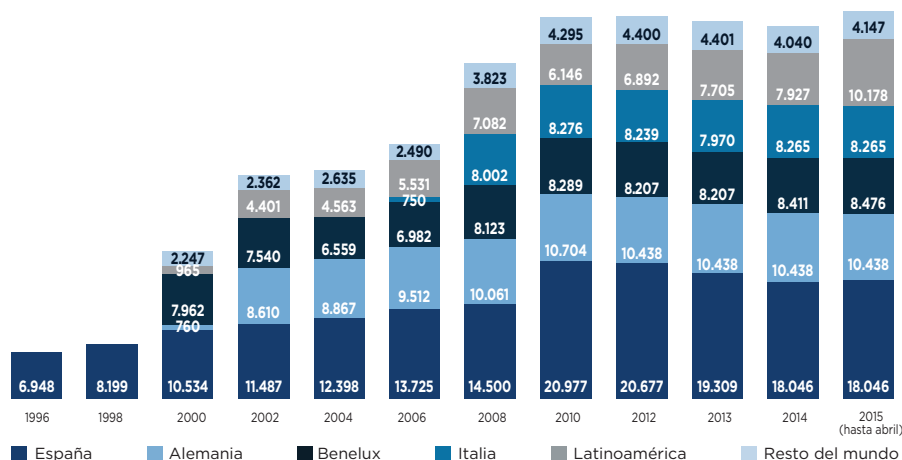
## EVOLUCIÓN DE APERTURAS E INCORPORACIONES

En número de habitaciones



## CRECIMIENTO CONTINUO

Número de habitaciones 1996-2015 (hasta abril) - Crecimiento anual compuesto: +12%



## HABITACIONES ABIERTAS

Desde el 1 de enero al 31 de diciembre de 2014

HOTELES	CIUDAD	PAÍS	HABITACIONES
nhow Rotterdam	Rotterdam	Holanda	278
NH Capri La Habana	La Habana	Cuba	220
NH Parma	Parma	Italia	120
*NH Collection Venezia Palazzo Barocci	Venecia	Italia	15
NH Collection Torino Piazza Carlina	Turín	Italia	160
<b>Total habitaciones</b>			<b>793</b>

\*Ampliación de hotel existente

## GESTIÓN DE ACTIVOS

En 2014, cabe destacar la salida del Grupo de 20 establecimientos en 15 ciudades españolas, lo que supone un total de 1.859 habitaciones.

## HOTELES QUE SALEN DEL GRUPO EN 2014

HOTELES	CIUDAD/PAÍS	HABITACIONES
NH Agustinos	Berrioplano, España	60
NH Delta	Tudela, España	43
NH Castellar	Castellar de la Frontera, España	74
NH Lotti	París, Francia	159
NH Santander Parayas	Santander, España	103
NH Las Rozas	Madrid, España	80
NH La Florida	Madrid, España	41
NH Aravaca	Madrid, España	38
NH Inglaterra	Granada, España	36
NH Palacio de Oriol	Santurce, España	88
NH Alanda	Marbella, España	199
NH Algeciras Suites	Algeciras, España	73
NH Orus	Zaragoza, España	53
NH Harrington Hall	Londres, Reino Unido	200
Hesperia del Port	Barcelona, España	48
Hesperia Getafe	Madrid, España	112
Hesperia Emperatriz	Madrid, España	158
Hesperia Isla la Toja	Isla la Toja, España	104
NH Tropen	Ámsterdam, Holanda	80
NH Suites Prisma	Madrid, España	110
<b>Total habitaciones</b>		<b>1.859</b>



## PRINCIPALES MAGNITUDES

### RESULTADOS Y EVOLUCIÓN

El año 2014 ha supuesto para NH Hotel Group una mejora de su resultado neto del 76% en el primer año de implementación de su Plan Estratégico. La Compañía consigue de esta forma superar las expectativas del mercado en un ejercicio marcado por la puesta en marcha de iniciativas encaminadas a transformar el Grupo, entre las que se encuentran el lanzamiento de una nueva propuesta de valor y estrategia de precios, el reposicionamiento de los hoteles o el cambio de sus sistemas.

En este periodo los ingresos recurrentes aumentan hasta los 1.265,1M€, 12,5M€ más que en el ejercicio anterior, y el EBITDA recurrente se incrementa un 2,5% hasta los 126,2M€.

La evolución de la actividad hotelera en 2014 ha estado marcada por un incremento significativo de los precios y los ingresos por habitación disponible (RevPAR) en el segundo semestre. En esta segunda parte del año los precios suben por encima de la ocupación, mejorando así la composición del RevPAR del Grupo.

Como consecuencia, en el conjunto del año se ha alcanzado un crecimiento del 1,7% en precio medio y del 3,6% en RevPAR, todo ello fruto de la favorable evolución que viene mostrando la actividad hotelera a lo largo de todo el año y del efecto de las iniciativas llevadas a cabo por la Compañía en el marco de su Plan Estratégico.

### HITOS CORPORATIVOS RELEVANTES EN 2014

#### VENTA DE ACTIVOS

NH Hotel Group llegó a un acuerdo en octubre para la venta del 96,997% de Sotogrande S.A. por valor de 225M€, cuantía con la que la Compañía asegura la financiación de su Plan Estratégico. El acuerdo comprendió la venta de los activos de la sociedad, que incluía terrenos para desarrollo inmobiliario, dos campos de golf y dos hoteles que permanecen bajo la gestión de NH Hotel Group por un periodo inicial de dos años.

El compromiso de venta de activos, que ascendía a 125M€ para el ejercicio 2014, se superó ampliamente con esta transacción sobre la sociedad gaditana y la desinversión en otros activos hoteleros por valor de 62M€, fundamentalmente por la venta en junio del hotel NH Ámsterdam Centre. Este último permanece bajo la explotación de NH Hotel Group mediante el acuerdo de alquiler alcanzado con la nueva propiedad, lo que permite a NH mantener a largo plazo su posición de referencia en Ámsterdam, donde opera actualmente 12 hoteles con cerca de 3.000 habitaciones.

#### NH HOTEL GROUP CONTROLA EL 100% DE NH ITALIA

Se ha llegado a un acuerdo con Intesa Sanpaolo para la adquisición de su participación en NH Italia. Esta operación se llevó a cabo otorgando una mayor participación a Intesa Sanpaolo en el accionariado de NH Hotel Group, que pasó del 4,5% al 16%, como contraprestación al 44,5% de NH Italia que hasta la fecha estaba en manos de la entidad italiana. Finalmente, a fecha 23 de enero de 2015, Intesa Sanpaolo, S.p.A. comunicó la venta del 7,6% del capital social en NH Hotel Group, S.A.

#### CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS DE NH HOTEL GROUP

(Millones de €)

	12M 2014 M€	12M 2013 M€	2014/2013 Var.%
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>1.265,1</b>	<b>1.252,6</b>	<b>1%</b>
Beneficio de gestión	391,8	398,4	(1,7%)
<b>EBITDA</b>	<b>126,2</b>	<b>123,1</b>	<b>2,5%</b>
Resultado antes de minoritarios	(18,9)	(35,2)	46,3%
Resultado neto recurrente	(18)	(34,2)	47,3%
<b>RESULTADO NETO incluyendo no-recurrente</b>	<b>(9,6)</b>	<b>(39,8)</b>	<b>76%</b>





## HITOS CORPORATIVOS RELEVANTES HASTA ABRIL DE 2015

### ADQUISICIÓN DE HOTELES ROYAL

A principios del año 2015, NH Hotel Group suscribió un acuerdo para adquirir la compañía latinoamericana Hoteles Royal. La compañía de origen colombiano está centrada en el desarrollo y gestión de hoteles urbanos y es reconocida como un operador líder en el segmento corporativo. El acuerdo permitió que NH incorporase 20 hoteles y 2.257 habitaciones distribuidas en Colombia (15 hoteles), Chile (4 hoteles) y Ecuador (1 hotel). La tipología de contratos bajo los que opera Hoteles Royal está en línea con el modelo de crecimiento previsto para los próximos años por NH, caracterizado por un bajo compromiso de capital. Los establecimientos de Hoteles Royal cuentan con un producto homogéneo y consistente, que presenta una alta similitud con el objetivo de estándares de NH, lo que facilita la integración de los mismos en la cartera de esta última.

Con esta operación, NH refuerza su cartera en la región en atractivas localizaciones y se convierte en líder en la ciudad de Bogotá y uno de los principales operadores en Santiago de Chile, ambos destinos donde la Compañía operaba ya y que eran objetivo de crecimiento para NH Hotel Group. Además entra en Ecuador, país nuevo para el Grupo.

De esta forma, NH acelera los planes de crecimiento de su Plan Estratégico, aprovechando una oportunidad única para alcanzar un posicionamiento de liderazgo en diferentes destinos de la región.

La venta en enero de 2015 del hotel NH Bogotá Parque 93 en Colombia, junto a parte de los fondos obtenidos por la venta de Sotogrande llevada a cabo el pasado año, permitieron financiar la adquisición de Hoteles Royal sin la necesidad de incrementar la deuda del Grupo.

### SOCIEDAD CONJUNTA EN CHINA

NH Hotel Group constituyó una sociedad conjunta con el grupo chino HNA para el desarrollo y gestión en los próximos años de una importante cartera de activos hoteleros de segmento medio y medio-alto en el país, tanto de HNA como de terceros. La nueva compañía incorporará inicialmente a su gestión seis hoteles del grupo chino, que suman 1.312 habitaciones operadas bajo distintas marcas de HNA.

Además, la sociedad diseñará un modelo de hotel prototipo para crecer en el país bajo la marca NH y trazará un plan estratégico para impulsar su desarrollo. Ambas compañías se beneficiarán de los sistemas de gestión, fidelización y reservas de NH, de su marca y del conocimiento y capacidad de acceso local de HNA para identificar las mejores ubicaciones y equipos del Grupo en el mercado chino.

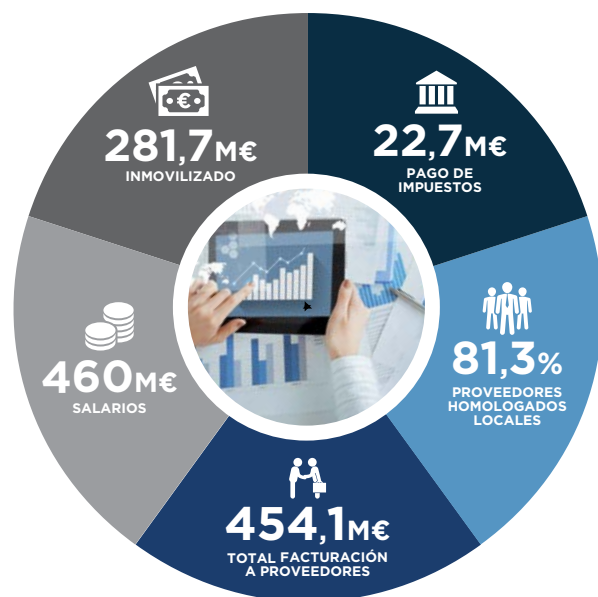
### NH GANA EL CONCURSO MUNDIAL PARA OPERAR EL MAYOR HOTEL DE BENELUX

Tras un competitivo concurso, el proyecto de NH Hotel Group 'nhow Ámsterdam RAI' ha sido elegido como el concepto de hotel ganador por la Ciudad de Ámsterdam y Ámsterdam RAI. El nuevo edificio, que abrirá sus puertas bajo la marca nhow en 2018, será el hotel más grande de Benelux y estará situado en el Ámsterdam RAI, uno de los mayores recintos feriales de los Países Bajos. Con la incorporación de este icónico hotel de 650 habitaciones, 25 plantas y 91 metros que cambiarán el Skyline de Ámsterdam, NH Hotel Group operará 13 hoteles en la ciudad.



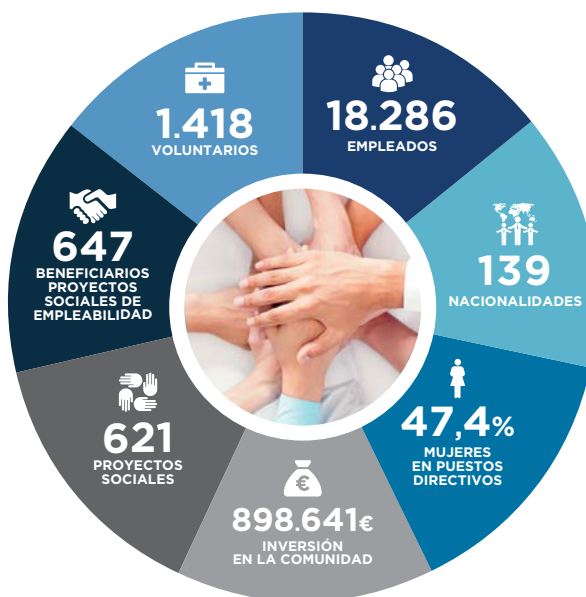
# NUESTRA CONTRIBUCIÓN ECONÓMICA, SOCIAL Y MEDIOAMBIENTAL

Este año NH Hotel Group tiene el orgullo de compartir los datos de las principales contribuciones directas generadas con las actividades de la Compañía en 2014.



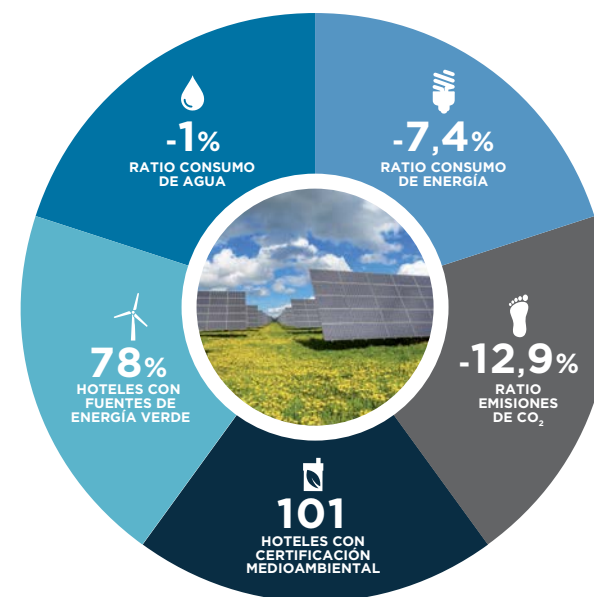
## ECONÓMICA

Impacto directo en la economía de los empleados, las empresas y la Administración



## SOCIAL

Impacto directo en términos de empleo, formación y contribución a la comunidad



## MEDIOAMBIENTAL

Impacto directo a través de la reducción de consumo de recursos y toneladas de CO<sub>2</sub> evitadas



# GOBIERNO CORPORATIVO

NH Hotel Group mantiene constantemente actualizado su sistema de Gobierno Corporativo, conformado por los Estatutos Sociales, las políticas corporativas, las normas internas y los restantes códigos y procedimientos internos aprobados por los órganos competentes de la Sociedad.

En su elaboración se han tenido en cuenta, en mayor o menor medida, las recomendaciones de buen gobierno de reconocimiento general en los mercados internacionales.

## ESTRUCTURA ACCIONARIAL

A 31 de diciembre de 2014, el capital social de NH Hotel Group estaba representado por 350.271.788 acciones.

### MOVIMIENTOS ACCIONARIALES MÁS SIGNIFICATIVOS DURANTE 2014 Y HASTA LA EMISIÓN DE LA PRESENTE MEMORIA

Como consecuencia de la ampliación de capital aprobada en la Junta General de 2014, suscrita íntegramente por Intesa Sanpaolo, S.p.A. (en adelante "Intesa"), ésta ha devenido titular de un 16% en NH Hotel Group, S.A.

Posteriormente, en noviembre de 2014, HNA Group Co., Ltd (en adelante, "HNA") comunicó la adquisición (a través de Tangla Spain, S.L.U.) a la entidad Intesa SanPaolo, S.p.A. de 29.162.596 acciones de NH Hotel Group, S.A. representativas aproximadamente del 8,33% de su capital social. Como resultado de la citada adquisición de acciones, HNA pasó a ser titular (a través de Tangla Spain, S.L.U.) de un total de 103.329.925 acciones de NH Hotel Group, S.A. representativas del 29,5% de su capital social.

Asimismo, es de destacar que en fecha 23 de diciembre de 2014 Banco Santander y Grupo Inversor Hesperia llegaron a un acuerdo en virtud del cual aquél adquirió de éste acciones de NH Hotel Group, S.A. representativas del 8,6%, habiendo quedado la participación de Grupo Inversor Hesperia reducida a un 9,1%.

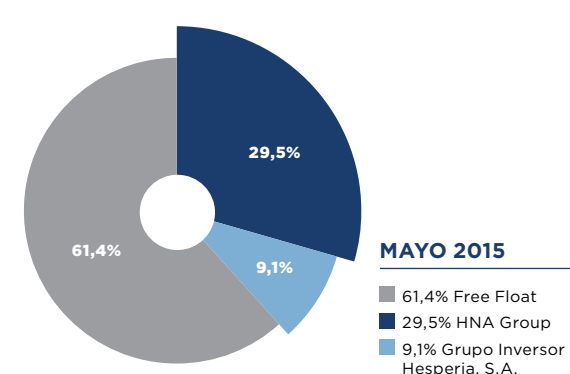
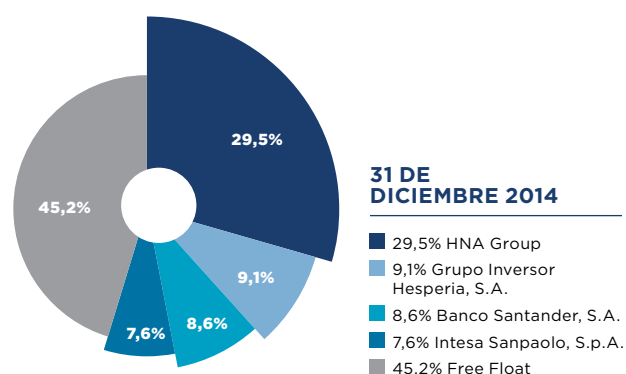
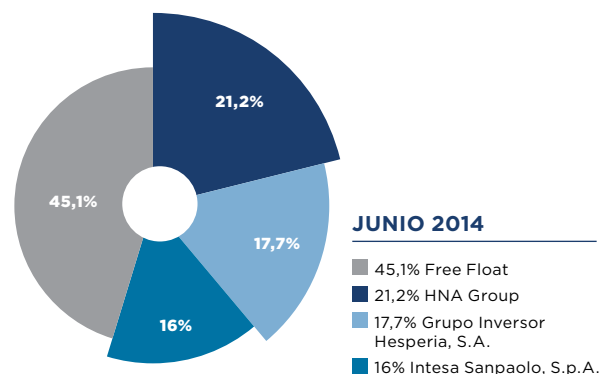
Finalmente, a fecha 23 de enero de 2015, Intesa Sanpaolo, S.p.A. comunicó la venta del 7,6% del capital social de NH Hotel Group, S.A.

El día 20 de mayo de 2015, Banco Santander, S.A. vendió la participación del 8,565% que ostentaba en NH Hotel Group, S.A.

El 21 de mayo de 2015, UBS Group, S.A. comunicó la adquisición del 4,363% en NH Hotel Group.

En sesión extraordinaria del Consejo de Administración, y previo informe favorable de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones del 21 de mayo de 2015, el Consejo acordó por unanimidad ratificar a D. Rodrigo Echenique Gordillo como Consejero y Presidente del Consejo de Administración de NH Hotel Group, con la calificación de "Otro Externo".

### COMPOSICIÓN ACCIONARIAL DE NH HOTEL GROUP





## MIEMBROS DEL CONSEJO Y COMITÉ DE DIRECCIÓN

### CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

El Consejo de Administración se configura básicamente como un órgano de supervisión y control, que fija en consecuencia las estrategias y directrices de gestión de la Compañía y establece las bases de la organización corporativa en orden a garantizar su mayor eficiencia, implantando y velando por el establecimiento de adecuados procedimientos de información a los accionistas y a los mercados en general.

Asimismo, dentro del ámbito de sus funciones de supervisión y control, el Consejo de Administración adopta las decisiones procedentes sobre las operaciones empresariales y financieras de especial trascendencia para la Compañía y aprueba las bases de su propia organización y funcionamiento para el mejor cumplimiento de estas funciones.

A 31 de diciembre de 2014, el Consejo de Administración estaba compuesto por los siguientes miembros:

Presidente no ejecutivo:  
D. Rodrigo Echenique Gordillo (Dominical)

Consejero Delegado:  
D. Federico J. González Tejera (Ejecutivo)

Vicepresidente:  
D. José Antonio Castro (Dominical)

Consejeros:  
D. Livio Giovanni Maria Torio (Dominical)  
D. Francisco Javier Illa Ruiz (Dominical)  
D. Ling Zhang (Dominical)  
D. Xianyi Mu (Dominical)  
D. Haibo Bai (Dominical)  
D. Charles Bromwell Mobus (Dominical)  
D. José María López-Elola (Independiente)  
D. Carlos González (Independiente)  
D. Francisco Román Riechmann (Independiente)

Adicionalmente a la composición a 31 de diciembre de 2014 antes expuesta, se quiere dejar constancia de que a la fecha de emisión de la presente Memoria se han producido los siguientes cambios en la composición del Consejo:

■ El 27 de enero de 2015 se aceptó la dimisión de D. Livio Giovanni Maria Torio como Consejero dominical, en representación de Intesa Sanpaolo, S.p.A. con causa en la venta de la totalidad de la participación de ésta en la Sociedad.

■ En esta misma sesión el Consejo aprobó, previo informe favorable de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones, la designación del Consejero D. Ling Zhang como Vicepresidente del Consejo de Administración.

### COMISIÓN DELEGADA

La Comisión Delegada se configura como un órgano con capacidad decisoria de ámbito general y, consecuentemente, con delegación expresa de todas las facultades que corresponden al Consejo de Administración excepto las legal o estatutariamente indelegables.

A 31 de diciembre de 2014, la Comisión Delegada estaba compuesta por los siguientes miembros:

Presidente:  
D. Rodrigo Echenique Gordillo

Vocales:  
D. Federico J. González Tejera  
D. José Antonio Castro Sousa  
D. Xianyi Mu



## COMISIÓN DE AUDITORÍA Y CONTROL

La Comisión de Auditoría y Control asume las funciones de supervisión de la eficacia del control interno de la Sociedad, la auditoría interna, los sistemas de gestión de riesgos, la relación con los auditores, la supervisión del proceso de elaboración y presentación de la información financiera regulada y todas las demás funciones que tanto la legislación en vigor, como los Estatutos y el Reglamento del Consejo le encomienden.

A 31 de diciembre de 2014, la Comisión de Auditoría y Control estaba compuesta por los siguientes miembros:

Presidente:

D. Carlos González Fernández

Vocales:

D. Xianyi Miu

D. Francisco Javier Illa

Sin perjuicio de lo anterior, y en aras de dar cumplimiento a los nuevos requisitos legales tras la entrada en vigor de la Ley 31/2014, de 3 de diciembre, por la que se modifica la Ley de Sociedades de Capital para la mejora del gobierno corporativo, con fecha del 27 de febrero de 2015, el Consejo de Administración de la Sociedad aprobó, previo informe favorable de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones, la designación del Consejero Independiente D. Francisco Román Riechmann como nuevo miembro de la Comisión de Auditoría y Control, dando cumplimiento así al requisito de que esta Comisión esté compuesta al menos por dos Consejeros independientes.

## COMISIÓN DE NOMBRAMIENTOS Y RETRIBUCIONES

La Comisión de Nombramientos y Retribuciones tiene atribuidas funciones relativas a las propuestas de nombramiento y cese de consejeros y altos directivos de la Compañía, así como la aprobación de las bandas de retribuciones y contratos para los Altos Directivos de la Compañía y todo lo relativo a la remuneración de los miembros el Consejo.

La composición de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones a 31 de diciembre de 2014 es la siguiente:

Presidente:

D. Francisco Román Riechmann

Vocales:

D. Francisco Javier Illa Ruiz

Mr. Xianyi Mu

Sin perjuicio de lo anterior y como consecuencia de la entrada en vigor de la Ley 31/2014, de 3 de diciembre, por la que se modifica la Ley de Sociedades de Capital para la mejora del gobierno corporativo, el Consejo de Administración de la Sociedad en su reunión celebrada el 27 de febrero de 2015 aprobó, previo informe favorable de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones, la designación del Consejero Independiente D. José María López-Elola González como nuevo miembro de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones, dando cumplimiento así a las disposiciones normativas de aplicación que exigen que al menos dos de los miembros de la referida Comisión tengan la categoría de Independientes.

## COMITÉ DE DIRECCIÓN

**D. Federico J. González Tejera**

CEO, Chief Executive Officer

**D. Ramón Aragonés Marín**

Chief Operations Officer

**D. Ignacio Aranguren González-Tarrío**

Chief Assets & Development Officer

**D. Íñigo Capell Arrieta**

Chief Resources Officer

**D. Roberto Chollet Ibarra**

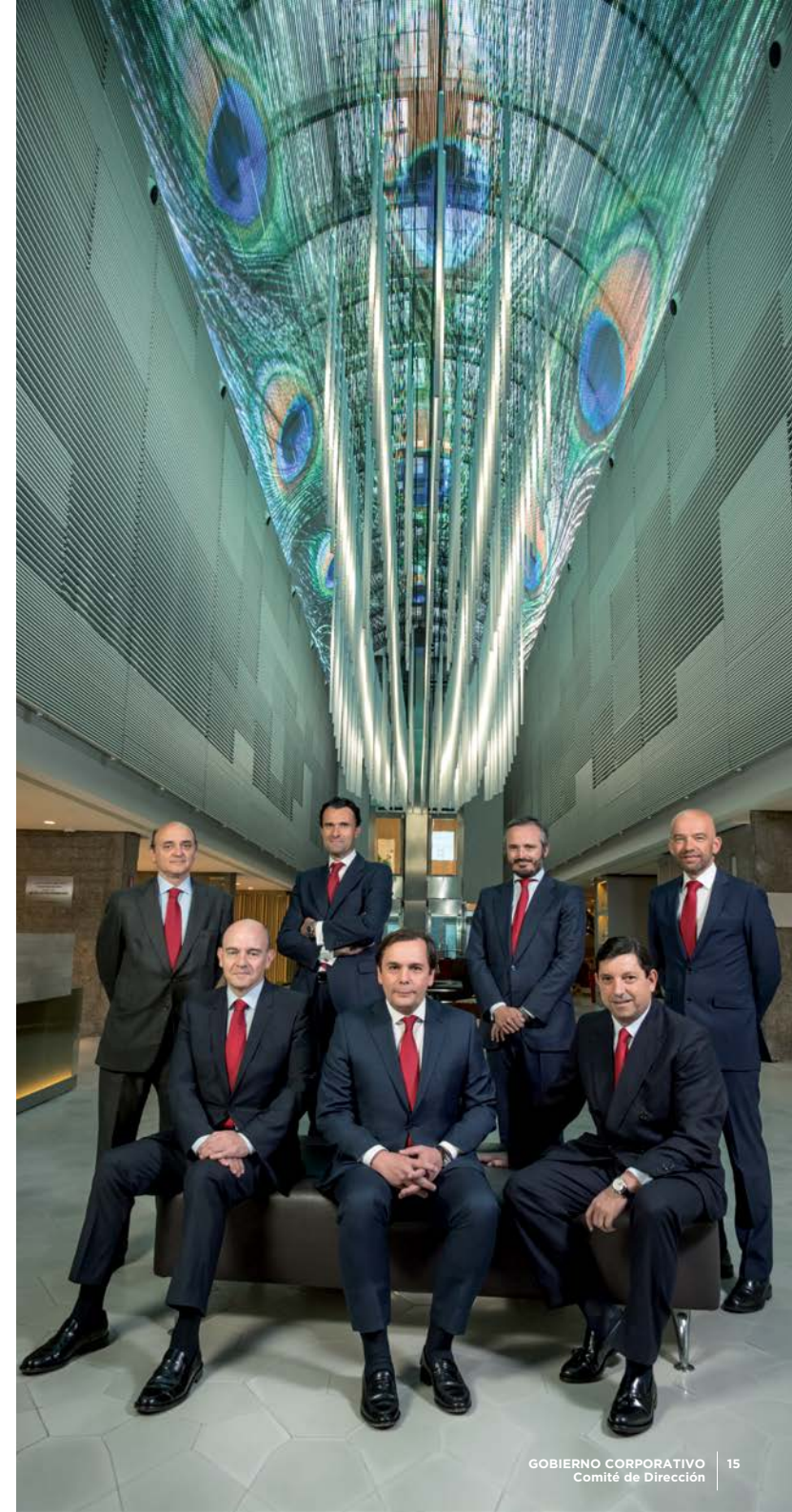
Chief Financial Officer

**D. Isidoro Martínez de la Escalera Álvarez**

Chief Marketing Officer

**D. Carlos Ulecía Palacios**

General Counsel



# NOVEDADES EN EL SISTEMA DE CUMPLIMIENTO

En 2014, NH Hotel Group ha impulsado la creación de la función de Cumplimiento con alcance en las siguientes áreas clave:

- **Reglamento Interno de Conducta:** Establece los estándares mínimos a respetar en relación a la compraventa de valores, información privilegiada y confidencial y su tratamiento.
- **Procedimiento de Conflictos de Interés:** Desarrolla las reglas a seguir en aquellas situaciones en las que entren en conflicto el interés de la Sociedad o de cualquiera de las sociedades integradas en el Grupo y el interés personal directo o indirecto de los consejeros o de las personas sometidas a reglas de conflictos de interés.
- **Código de Conducta:** Tiene como objetivo determinar los valores principales y normas que deben regir el comportamiento y la actuación de cada uno de los empleados y directivos del Grupo, así como los miembros de los órganos de administración de las sociedades que lo integran.
- **Modelo de Prevención de Riesgos Penales:** Describe los principios de gestión y prevención de delitos en el Grupo NH y define la estructura y funcionamiento de los órganos de control y supervisión establecidos en la Sociedad, sistematizando los controles existentes con la finalidad de prevenir y mitigar el riesgo de la comisión de delitos en las distintas áreas de la Compañía.

## COMITÉ DE CUMPLIMIENTO

NH Hotel Group ha constituido en 2014 el Comité de Cumplimiento (*Compliance Committee*) formado por miembros del Comité de Dirección y altos directivos. Este órgano tiene la facultad de supervisar el cumplimiento del Reglamento Interno de Conducta, el Procedimiento de Conflictos de Interés, el Código de Conducta y el Modelo de Prevención de Riesgos Penales del Grupo.

El Comité de Cumplimiento informa detalladamente a la Comisión de Auditoría y Control del Consejo de las actividades realizadas y tiene potestad para imponer sanciones disciplinarias a los empleados en las materias que competen a su alcance.

## COMITÉ DE CUMPLIMIENTO: ALCANCE Y ACTIVIDADES CLAVE

REGLAMENTO INTERNO DE CONDUCTA	PROCEDIMIENTO DE CONFLICTOS DE INTERÉS
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Supervisar el cumplimiento del Reglamento Interno de Conducta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Verificar el seguimiento del Procedimiento de Conflictos de Interés</li> </ul>
CÓDIGO DE CONDUCTA	MODELO DE PREVENCIÓN DE RIESGOS PENALES
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Asegurar que el Código de Conducta se divulga a través de la organización</li> <li>■ Tomar decisiones sobre el régimen sancionador a aplicar ante incumplimientos del Código de Conducta</li> <li>■ Gestionar las posibles dudas que surjan respecto al Código.</li> <li>■ Verificar todas las actividades de formación derivadas de la implantación del Código</li> <li>■ Supervisar la gestión de las denuncias recibidas a través del Canal de Denuncias <a href="mailto:codeofconduct@nh-hotels.com">codeofconduct@nh-hotels.com</a></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Realizar el seguimiento y supervisión periódico del Modelo de Prevención de Riesgos Penales</li> <li>■ Adoptar las medidas complementarias que se consideren adecuadas para garantizar el debido cumplimiento en la organización del Manual de Prevención de Riesgos Penales y, en general, el cumplimiento de los objetivos indicados en el mismo</li> <li>■ Ejecutar los planes de revisión planificados, así como aquellas revisiones específicas solicitadas por la Comisión de Auditoría y Control</li> <li>■ Proponer planes de mejora en los casos en los que se hayan detectado incumplimientos o ineficacias en el funcionamiento de los controles</li> <li>■ Reportar a los responsables de los controles y al Comité de Cumplimiento los resultados de su trabajo</li> </ul>

## OFICINA DE CUMPLIMIENTO

La Oficina de Cumplimiento (*Compliance Office*) es la encargada de la difusión y supervisión del cumplimiento del Código de Conducta y de la elaboración del Modelo de Prevención de Riesgos Penales. La *Compliance Office* reporta directamente al Comité de Cumplimiento, siendo también el responsable de gestionar el Canal de Denuncias del Código.

El procedimiento para la gestión de las denuncias recibidas a través del Canal de Denuncias se especifica en detalle en el Código de Conducta. En dicho procedimiento se garantiza la transparencia, confidencialidad y respeto en todas las fases del mismo. Durante 2014 se han investigado 28 presuntas violaciones del Código de Conducta habiéndose ejecutado las medidas sancionadoras pertinentes.

## FORMACIÓN SOBRE EL CÓDIGO DE CONDUCTA

En 2014 se ha dado continuidad a su implementación y difusión con la formación online sobre el Código de Conducta, con el fin de acercarlo a todos los empleados. Un total de 1.696 empleados finalizaron la formación en 2014 y, desde su lanzamiento en 2012, ya son 2.689 los que lo han realizado.

## RELACIÓN CON GOBIERNOS

La Compañía gestiona su negocio de acuerdo a los valores corporativos, su marco ético y de conducta, además de garantizar el estricto cumplimiento de la legalidad vigente en cada país. En relación con los gobiernos locales, siempre actúa con independencia de cualquier poder político, manteniendo la transparencia con las diferentes instituciones públicas y administrativas.





# EL NUEVO NH

## NUESTRA VISIÓN

**UN DÍA, CUANDO ALGUIEN PLANIFIQUE UN VIAJE O UNA REUNIÓN EN UNA CIUDAD, POR NEGOCIO O POR OCIO, SIEMPRE SE PREGUNTARÁ: “¿HAY UN NH EN MI DESTINO?”**

Esta clara y concreta visión es el enfoque que guía el desempeño y compromiso de las personas que forman parte del Grupo. La Compañía aspira a que NH sea el destino que elija el consumidor, ofreciéndole experiencias memorables que van más allá de sus expectativas y haciéndole sentir especial.

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

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

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

## NUEVA CULTURA

Siempre con una clara vocación de servicio al cliente, desde sus inicios, la cultura corporativa del Grupo le ha permitido diferenciarse en el sector.

Inspirada en su visión, incorpora el pasado y el presente en el Plan Estratégico a cinco años, para el que se han identificado las creencias que guiarán el día a día del nuevo NH, promoviendo el cambio y la evolución de un modelo de gestión a uno de liderazgo.

Esta nueva cultura se refleja en los ocho *beliefs* de la Compañía:

1. Estamos obsesionados con ofrecer al cliente experiencias memorables
  2. Estamos orgullosos de servir a los demás
  3. Tenemos la ambición de liderar el sector, aunque no seamos los más grandes
  4. Somos responsables de nuestros resultados
  5. Cuidamos de nuestros empleados, nuestros empleados cuidan de nuestros clientes
  6. Somos activos en las comunidades donde vivimos
  7. Tenemos una mentalidad joven
  8. Disfrutamos con lo que hacemos
- ... y todo lo hacemos con una sonrisa.

# PRIMER AÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO

El Plan Estratégico a cinco años se basa en los pilares fundamentales de la propuesta de valor del nuevo NH. Se estructura en cuatro grandes palancas de creación de valor y 24 iniciativas, cada una de las cuales tiene sus objetivos, planes de acción, calendario, presupuesto y responsables de implementación.

2014 ha sido el primer año de la ejecución del Plan Estratégico a cinco años, un ejercicio en el que la Compañía ha vivido una profunda transformación gracias a la puesta en marcha de las iniciativas del Plan y sus positivos resultados.

Estas iniciativas se han enfocado en la mejora de los ingresos, así como en un incremento de los márgenes, una mayor expansión y la implantación de lo que se definió como “facilitadores” de la transformación de NH Hotel Group: una nueva estrategia de recursos humanos, de sostenibilidad y de sistemas de información.

Entre los principales hitos conseguidos en 2014 destacan el lanzamiento de una nueva propuesta de valor (arquitectura de marcas y experiencia del cliente), la definición y lanzamiento del plan de reposicionamiento, la implementación del plan de Administración y transformación de Sistemas; la reducción de rentas y el diseño e implantación de una nueva estrategia de precios.

INICIATIVAS		DESCRIPCIÓN
INCREMENTO DE LOS INGRESOS	NUEVA PROPUESTA DE VALOR	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Nueva arquitectura de marca y experiencia</li> <li>■ Estrategia de posicionamiento de precios y aumento de la inversión en marketing</li> </ul>
	OPTIMIZACIÓN DEL PORTFOLIO	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Plan de Reposicionamiento: 200-220M€</li> <li>■ Rotación de activos en propiedad que no están en línea con el nuevo producto o la estrategia de NH</li> </ul>
INCREMENTO DE LOS MÁRGENES	INCREMENTO VENTA DIRECTA	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Reducción de los costes de intermediación incrementando las ventas directas online (website y aplicaciones móviles)</li> <li>■ Estrategia de ventas (canales), estrategias de precios (precio-valor) y gestión del rendimiento por mercado</li> </ul>
	EFICIENCIA EN COSTES	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Optimización de las funciones de soporte (ej. administración, comercial) y compras</li> <li>■ Continuar con plan de ajuste de rentas y renegociación de las mismas</li> </ul>
CRECIMIENTO		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Reforzar la presencia en Europa y Latinoamérica</li> <li>■ Sociedad conjunta en China</li> </ul>
FACILITADORES		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ IT, Recursos Humanos e iniciativas sostenibles</li> <li>■ Cultura empresarial para hacer de NH una compañía global</li> </ul>



## INICIATIVAS CLAVE EN 2014

MARCA Y  
EXPERIENCIA

VENTAS Y  
MARKETING

OPTIMIZACIÓN  
DE INGRESOS

PLAN DE  
REPOSICIONAMIENTO

OPTIMIZACIÓN DEL  
PORTFOLIO

MEJORA EN CANALES  
DIRECTOS DE VENTA

PLAN DE  
EXPANSIÓN

PLAN DE TRANSFORMACIÓN  
DE SISTEMAS

### MARCA Y EXPERIENCIA

NH Hotel Group cuenta con una nueva arquitectura de marca, así como con una mejorada propuesta de valor para sus clientes que se ha comenzado a implementar en 2014, vinculada a las necesidades del consumidor y a la experiencia que ofrece la Compañía. La nueva estructura de marcas define el portfolio de NH Hotel Group de la siguiente manera: NH Hotels, que engloba los hoteles urbanos de cuatro y tres estrellas; NH Collection, que agrupa los hoteles *premium*; nhow, la marca hotelera del viajero con un estilo propio, y Hesperia Resorts, la marca vacacional.

**nh** | HOTEL GROUP

**nh**  
HOTELS



**nh** COLLECTION  
HOTELS

**nhow**

**Hesperia**  
RESORTS

Satisfacer las expectativas y necesidades de sus clientes es una prioridad para NH Hotel Group, así como cumplir la promesa operacional y de servicio definida para cada una de sus marcas. La Compañía se compromete así a mantener los más altos estándares de calidad e innovación.



## ALWAYS A PLEASURE

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

### PROMESA OPERACIONAL:

- 1 Always yes
- 2 Brilliant Basics
- 3 Easy free Wifi
- 4 World famous NH breakfast
- 5 Food solutions and advice at anytime
- 6 All you need and want
- 7 Perfect laundry
- 8 Lazy sundays
- 9 Perfect Fit
- 10 Leading eco-efficiency
- 11 Best meeting facilities



NH Berlin Mitte  
Berlín, Alemania





NH Collection Porta Rossa  
Firenze, Italia



NH COLLECTION  
HOTELS

## FEEL

NH Collection, marca *premium* de NH Hotel Group, cuenta con hoteles situados en las principales capitales de Europa y Latinoamérica. Sus edificios, auténticos y distinguidos, mantienen su carácter local, siendo una sugestiva fuente de inspiración para aquellos huéspedes que esperan sentir algo más. La atención al detalle y los pequeños gestos inesperados convierten la experiencia en el hotel en algo extraordinario.

### PROMESA OPERACIONAL:

- 1 Always yes and one step ahead
- 2 Beyond all you need and want
- 3 Extraordinary Brilliant Basics
- 4 High superior connectivity
- 5 World class fitness area
- 6 Lazy sundays
- 7 Look great
- 8 Healthy and varied food at anytime
- 9 Leading eco-efficiency
- 10 World famous NH Collection breakfast



NH Collection Grand Hotel Krasnapolsky  
Ámsterdam, Holanda



# nhow

## ELEVATE YOUR STAY

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

### PROMESA OPERACIONAL:

- 1 The power of yes
- 2 Beyond Brilliant Basics
- 3 nhow connected
- 4 Wake up nhow!
- 5 F&B hotspot
- 6 We know you
- 7 Express laundry!
- 8 nhow & the city
- 9 It's fitness time
- 10 Leading eco-efficiency



nhow Berlin  
Berlín, Alemania



nhow Rotterdam  
Rotterdam, Holanda



nhow Milano  
Milán, Italia





**Hesperia**  
RESORTS

## PERFECT ESCAPES

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



Hesperia Sabinal  
Almería, España



Hesperia Playa El Agua  
Isla Margarita, Venezuela



## NH MEETINGS

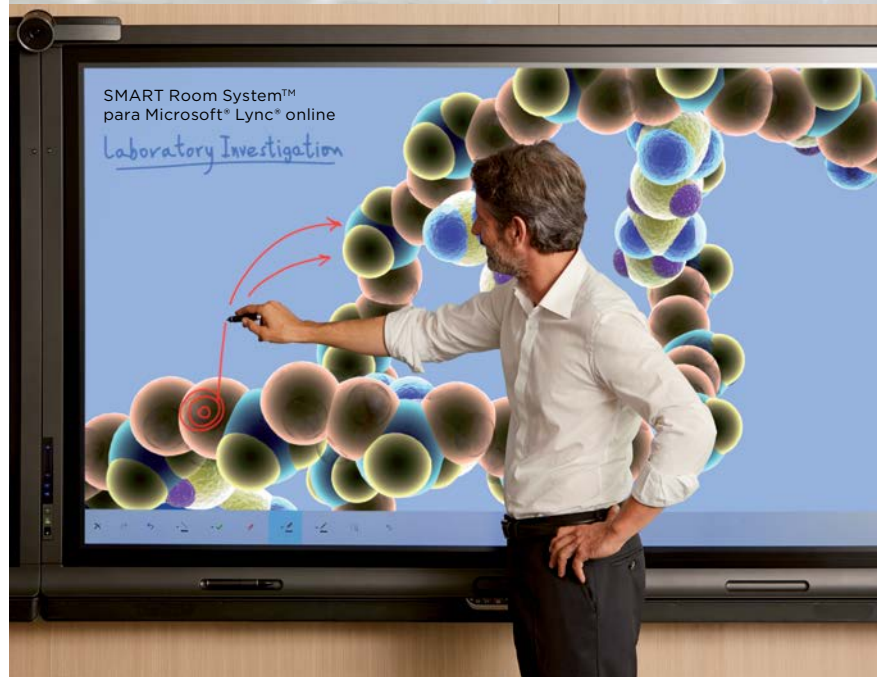
### INSPIRE, CREATE, ENJOY

#### PROMESA OPERACIONAL:

- 1 Ambassador service
- 2 Specialized advisory service
- 3 Customized professional response
- 4 Free easy Wifi
- 5 Tempting Breaks
- 6 Eco-friendly meetings
- 7 Always yes!
- 8 High Tech Made Easy



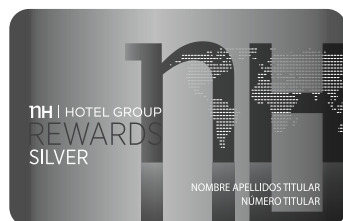
NH Collection Eurobuilding  
Madrid, España



Conversación mediante sistema de telepresencia holográfica 3D  
entre el Embajador de España en Alemania y el CEO de NH Hotel Group  
nhow Berlin, Alemania - NH Collection Eurobuilding, Madrid - España







## VENTAS Y MARKETING

En 2014, se ha incrementado la inversión selectiva en marketing para construir valor de marca y obtener el reconocimiento de los consumidores en todos los países en los que opera la Compañía, diseñando campañas que transmitan la calidad, la localización, los servicios y experiencias que ofrecen los hoteles.

### NH Hotel Group Rewards

NH Hotel Group Rewards es el programa de fidelización de la Compañía que, con más de cuatro millones de clientes en 2014, se consolida como uno de los pilares estratégicos de la nueva propuesta de valor diferencial del Grupo.

En 2014 se ha reforzado la gestión de la base de datos de clientes CRM (*Customer Relationship Management*), consiguiendo incrementar así la captación de clientes al programa y fidelizarlos.

Cada año, cerca de 11 millones de personas se alojan en los hoteles de NH Hotel Group y el reto es identificarlas y fidelizarlas a través de este programa.

## OPTIMIZACIÓN DE INGRESOS

El objetivo de la nueva estrategia de precios es incrementar el rendimiento financiero a través del crecimiento de los ingresos medios por habitación ocupada (ADR).

Para conseguir que el cliente esté dispuesto a pagar más por su estancia en los hoteles de la Compañía, se ha realizado una ambiciosa redefinición de los tipos de habitaciones y se han cambiado las tipologías de tarifas y descuentos, teniendo en cuenta los precios de otros hoteles en el mismo destino, además de implementar modernas estrategias y sistemas de precios.



NH Collection Aránzazu  
San Sebastián, España

## PLAN DE REPOSICIONAMIENTO

El primer año de implementación del Plan de Reposicionamiento de NH Hotel Group ha requerido de una importante inversión en la mejora del producto, consiguiendo así maximizar el potencial de cada uno de nuestros activos.

En una primera etapa, entre 2014 y 2016, la Compañía invertirá aproximadamente 227M€ en 71 hoteles, con un retorno estimado del 20% (EBITDA).

El 60% de la inversión en reposicionamiento de hoteles se destinará a su conversión a NH Collection, segmento en el que la Compañía cuenta ya con más de 30 establecimientos. Se ha completado el 40% en la implementación de la nueva señalética y la Compañía prevé alcanzar el 100% en 2015.

El programa de reposicionamiento incluye un plan específico de marketing para impulsar el relanzamiento del hotel en el mercado, además de la correcta segmentación de precios en función de los establecimientos de cada destino.

Entre las 45 reformas de reposicionamiento de hoteles previstas para 2014 se han concluido con éxito 18, destacan las del NH Collection Palazzo Barocchi y NH Firenze, en Italia; NH Alonso Martínez, NH Collection Abascal, NH Collection Gran Hotel y NH Collection Aránzazu, en España; y NH Berlín Mitte, NH München Messe y NH Danube City, en Europa Central, consiguiéndose un incremento promedio del 13,5% en los ingresos por venta de habitaciones desde el mes de abril de 2014.

Actualmente existen siete hoteles adicionales acabando sus respectivas reformas y 12 hoteles que previsiblemente terminarán antes de fin de 2015.

En octubre de 2014 finalizaron también las obras en el NH Collection Eurobuilding de Madrid, cuya reapertura fue un acontecimiento extraordinario.





NH Collection Eurobuilding  
Madrid, España

## HITOS DEL PLAN DE REPOSICIONAMIENTO

### NH Collection Eurobuilding (Madrid, España)

NH Hotel Group materializa su decidida apuesta por la excelencia en el servicio, los negocios, la tecnología y la gastronomía en el renovado y vanguardista NH Collection Eurobuilding. Algunas de las novedades que presenta son su bóveda interior LED de 300 m<sup>2</sup> semitransparente; la pantalla LED curva más grande del mundo instalada en un hotel; Wi-Fi gratuito de alta capacidad y la innovadora tecnología holográfica en 3D que, junto a sistemas de videoconferencia de nueva generación, garantizan reuniones de alto rendimiento y eventos de impacto.

Además, gracias a la iniciativa *Living Lab*, una apuesta rompedora global, el hotel se ha convertido en el campo de pruebas tecnológicas y la plataforma de demostración y experimentación de la Compañía, transformando sus servicios y espacios en un ecosistema digital.

El NH Collection Eurobuilding fue reconocido como el hotel con el “Mejor Equipamiento Tecnológico” en la 10ª convocatoria de los Premios a la Iniciativa Hotelera 2014, otorgados por la revista Gran Hotel Turismo.

El restaurante DiverXO, el único tres estrellas Michelin de Madrid, abrió sus puertas en el NH Collection Eurobuilding en línea con el objetivo de convertir este hotel en un destino en sí mismo y ofrecer experiencias exclusivas a los consumidores.

El evento de reapertura fue también un acontecimiento extraordinario para los empleados. Como reconocimiento a su excelente desempeño, la Compañía ofreció a 11 empleados de todas las Unidades de Negocio la oportunidad de vivir desde dentro la gran fiesta de apertura, formando parte del Comité de Bienvenida y del Equipo de Relaciones con Clientes.



NH Alonso Martínez  
Madrid, España

#### NH Collection Palazzo Barocci (Venecia, Italia)

NH Hotel Group presentó en julio de 2014 en Venecia su marca *premium*, NH Collection, en el marco de la inauguración del nuevo NH Collection Palazzo Barocci.

Este exclusivo hotel boutique, antes conocido como NH Manin, reabrió sus puertas después de seis meses de reformas, con un nuevo diseño en su interior y con mayor capacidad. Situado en un prestigioso palacio de 1890, el NH Collection Palazzo Barocci conserva su ambiente íntimo e incorpora un nuevo estilo, instalaciones más modernas, mobiliario elegante, así como 15 habitaciones nuevas. El palacio es una joya arquitectónica que alberga en su interior 59 lujosas habitaciones que combinan a la perfección la tradición con una moderna decoración.

#### NH Alonso Martínez (Madrid, España)

Este céntrico hotel madrileño, anteriormente conocido como NH Embajada, se ha renovado como parte de la estrategia de reposicionamiento de activos de la Compañía para mejorar la experiencia de los clientes. Todas las habitaciones y zonas comunes han sido modernizadas con el objetivo de conseguir mayor confort. El hotel concluyó en febrero de 2014 la remodelación de todas sus habitaciones y zonas comunes, proceso en el que se ha mantenido la belleza única de su fachada.

#### NH Collection Abascal (Madrid, España)

Tras siete meses de reforma, en noviembre de 2014 se inauguró el hotel NH Collection Abascal, el cuarto hotel de la marca *premium* del Grupo en Madrid. Una perfecta combinación de diseño, patrimonio histórico, innovación, excelente servicio y alta gastronomía.

## OPTIMIZACIÓN DEL PORTFOLIO

Uno de los principales objetivos del Plan Estratégico a cinco años es incrementar la calidad del portfolio del Grupo mediante la salida de hoteles de baja rentabilidad o no estratégicos, renegociaciones y venta de activos.

Así, la Compañía ha salido en 2014 de un total de 20 hoteles y durante 2013 y 2014 se finalizaron con éxito 13 contratos de alquiler y se realizaron más de 100 renegociaciones. El impacto de dichos acuerdos produjo una variación de +10M€ en la línea EBITDA en 2014, con una inversión de 19M€. La inversión prevista en 2015 es de 5M€, con un crecimiento de EBITDA de 7M€. Gracias a la venta de activos en 2014 se ha conseguido minimizar la pérdida de EBITDA.

AÑO	ACTIVO	M€
2014	NH Amsterdam Centre (alquiler posterior)	45
	NH Harrington Hall 25% holding (Londres)	13,3
	Sotogrande (Cádiz)	178
2015	NH Bogotá Parque 93	21,5

## MEJORA EN CANALES DIRECTOS DE VENTA

En 2014 se completó el lanzamiento de la nueva web de NH Hotel Group en los ocho idiomas y dominios. Los consumidores, cada vez más familiarizados con el entorno móvil, podrán disfrutar de una experiencia completa desde su móvil o tableta gracias al diseño *“responsive”* para todos los sistemas operativos (IOS, Android, Windows, etc.).

La nueva web es uno de los pilares clave de la estrategia de la Compañía para alcanzar el liderazgo tecnológico en el sector e incrementar la visibilidad y el negocio en su canal de venta propio. Está diseñada para mejorar la usabilidad, la conversión de visita a reserva, la estrategia SEO (optimización en buscadores) y, por supuesto, la capacidad y el rendimiento técnico.

#### Web exclusiva de la nueva marca NH Collection

NH Collection lanza su nueva web con un diseño moderno, basado en la calidad de las fotografías y enfocado a la cultura visual del usuario de internet. Con esta apuesta gráfica, NH Collection quiere trasladar a la web la experiencia extraordinaria de nuestra marca *premium* y su cuidada imagen de marca, integrando así los colores, el estilo e incluso la tipografía.

Las nuevas webs se han realizado con diseño *responsive* para móviles y tabletas, permitiendo la visualización de los contenidos en cualquier dispositivo.





## PLAN DE EXPANSIÓN

Dentro del Plan Estratégico a cinco años de la Compañía se enmarca el Plan de Expansión, que tiene los siguientes objetivos:

- Incrementar la calidad del portfolio con 62 nuevos hoteles (Plan de Expansión, 51, y Proyectos, 11) en mercados estratégicos, compensando la salida de 44 hoteles con baja rentabilidad o no estratégicos producida hasta finales 2014.
- Reforzar la presencia en Europa (Francia, Reino Unido, Alemania e Italia) y crear una mayor plataforma en Latinoamérica (México, Colombia, Chile y Perú).

### Nuevos hoteles

NH Hotel Group incorporó nueve hoteles a su cartera en 2014 (cuatro aperturas y cinco contratos firmados). El objetivo de crecimiento, según el Plan Estratégico, era de seis hoteles (990 habitaciones), cuatro en Europa y dos en Latinoamérica.

Con la integración de Hoteles Royal a principios de 2015, el Grupo ha pasado de dos a 21 hoteles (2.379 habitaciones) en Colombia, Chile y Ecuador, incorporando una cartera de hoteles con significativo encaje estratégico y adelantando así el cumplimiento de los objetivos de su plan de desarrollo en el continente.

### Sociedad conjunta en China

A finales de febrero de 2015, NH Hotel Group y HNA Group constituyeron una sociedad conjunta de gestión hotelera, denominada "HNA-NH Hotel Management Joint Venture Company" y cuya sede estará ubicada en Beijing. Esta sociedad se centrará en el desarrollo de una cartera de contratos de gestión de hoteles del segmento medio y medio-alto propiedad de HNA y de terceros, en los territorios de China, Hong Kong, Taiwan y Macao. Ambos grupos contribuirán con 8M€ en 2015 y 2016 para desarrollar un hotel prototipo y promover la marca.

## PLAN DE TRANSFORMACIÓN DE SISTEMAS

NH Hotel Group ha concluido con éxito la migración de los sistemas back-office SAP en todas las Unidades de Negocio, y se está trabajando en la migración del front-office en las Unidades de Negocio de España, Benelux y Alemania (proceso iniciado en marzo de 2015). También se ha finalizado la migración de los dominios de las páginas públicas y se está trabajando en la de la parte privada y la web móvil. Además, esta migración permite a la Compañía tener una única fuente de datos de fácil acceso, ahorrar costes con la externalización de los servicios administrativos y desarrollar funcionalidades que nos permitan ser más competitivos.

# NUESTRA RESPONSABILIDAD CORPORATIVA

NH Hotel Group integra los compromisos de Responsabilidad Corporativa en su negocio y en la relación con sus grupos de interés, para la mejora en la gestión de la actividad y la creación de valor compartido.

## DIÁLOGO CON LOS GRUPOS DE INTERÉS

La tradición de NH está vinculada a la relación proactiva con todos los colectivos que forman parte de su negocio y entorno, los grupos de interés clave para el Grupo.

Con el lanzamiento del nuevo NH y un profundo proceso de transformación en marcha, la relación proactiva, la consulta y el diálogo con sus grupos de interés es más importante que nunca para seguir conociendo sus necesidades y expectativas.

La Compañía realiza encuestas de satisfacción con accionistas, clientes y empleados, además de reuniones y encuentros con todos los grupos de interés. Asimismo, mantiene una activa presencia en redes sociales, como un espacio de relación con los clientes y la sociedad.

## ÍNDICES DE INVERSIÓN RESPONSABLE



FTSE4Good

### FTSE4GOOD

El índice bursátil de Inversión Socialmente Responsable FTSE4Good, creado por la Bolsa de Londres, fue diseñado para ayudar a los inversores a integrar los factores medioambientales, sociales y de gobierno corporativo (ESG). NH Hotel Group se incorporó en 2013 a este índice y en 2014 se llevó a cabo un proceso de revisión, con la identificación de mejoras y oportunidades, que permite a la Compañía continuar evolucionando en la gestión responsable del negocio.



### CARBON DISCLOSURE PROJECT, CDP

NH Hotel Group ha obtenido la mejor calificación en el índice de referencia CDP, situándonos como la compañía hotelera referente en gestión del cambio climático y la cadena hotelera europea con mejor calificación, de 97 (A-), por delante de empresas líderes del sector.



### ETHIBEL EXCELLENCE INVESTMENT REGISTER

NH Hotel Group ha sido incluido en este índice que reúne a las empresas líderes de sus respectivos sectores en materia de Responsabilidad Social Corporativa. La presencia en este prestigioso registro destaca el buen desempeño de la Compañía, por encima de la media del sector, e incentiva la Inversión Socialmente Responsable (ISR) entre los inversores y fondos.



# MATERIALIDAD: LO RELEVANTE

NH Hotel Group mantiene su compromiso de transparencia en el reporte de su desempeño en 2014, siguiendo los nuevos estándares de *Global Reporting Initiative* (GRI) en su versión G4. Para ello, se realizó un ejercicio de consulta, análisis e identificación de los temas relevantes para la sostenibilidad del negocio; a partir de ahí la Compañía ha identificado los aspectos materiales a reportar integrando las prioridades de la Compañía y las de sus grupos de interés.

## PROCESO DE IDENTIFICACIÓN

El siguiente esquema explica el proceso de identificación de los asuntos más relevantes que conforman la materialidad de NH Hotel Group y en el que se han tenido en cuenta fuentes internas y externas.

ITP (*International Tourism Partnership*), plataforma mundial con las cadenas hoteleras líderes y de la que NH Hotel Group es miembro, promovió el análisis y mapeo de los temas éticos, sociales y medioambientales de relevancia a través del diálogo con sus grupos de interés. Como resultado, se obtuvo una matriz de Materialidad que las cadenas han tomado como base para la identificación de sus propios temas relevantes. NH Hotel Group integra así las prioridades de Compañía definidas en su Plan Estratégico a cinco años y los intereses de sus grupos de interés. Adicionalmente, se consideraron otras fuentes significativas para la identificación de aspectos como son *FTSE ESG Ratings Profile*, Informe Reporta 2014 (Deva) y la *Employee Engagement Survey*, entre otros.

## PRÓXIMOS PASOS

Entre los próximos pasos de NH Hotel Group en materia de Responsabilidad Corporativa, destaca la participación junto al resto de miembros de ITP en dos grupos de trabajo sobre los temas más relevantes extraídos de su matriz de materialidad: Agua y Estándares Laborales. A lo largo del 2015, el Grupo avanzará en sus compromisos con el diseño de un nuevo Plan Director de Responsabilidad Corporativa y definirá los planes de acción sobre las conclusiones extraídas de la *Employee Engagement Survey*.

## PROCESO DE IDENTIFICACIÓN

### FUENTES INTERNAS

- Plan Estratégico a cinco años
- Junta General de Accionistas 2014: Discursos del Presidente y CEO de la Compañía
- Cuentas Anuales Consolidadas
- *Employee Engagement Survey*
- Estrategia de Sostenibilidad

### FUENTES EXTERNAS

- Matriz de Materialidad ITP (*International Tourism Partnership*)
- *FTSE ESG Ratings Profile*
- *Ethibel Excellence Investment Register*
- Informe Reporta 2014, Deva
- RFPs de clientes y proveedores

## ASUNTOS MATERIALES PARA NH HOTEL GROUP

### NUEVA EXPERIENCIA NH

- Nuevos servicios y productos
- Innovación tecnológica
- Canales directos de venta
- Referente hotel urbano y de negocios

### NUEVA CULTURA

- Liderazgo para el cambio
- Gestión del talento
- Programas de formación y desarrollo
- Compromiso e implicación de los empleados (*Engagement*)

### COMPROMISO RESPONSABLE

- Sostenibilidad medioambiental
- Gestión responsable de proveedores
- Contribución a la Comunidad
- Compromiso ético



## PRÓXIMOS PASOS

- Planes de acción sobre resultados de la *Employee Engagement Survey*
- ITP. Grupo de trabajo Agua (*Water*)
- ITP. Grupo de trabajo Estándares Laborales (*Labour Standards*)
- Plan Director de Responsabilidad Corporativa



## ADHESIÓN Y ALIANZAS

### PACTO MUNDIAL

NH Hotel Group está adherida al Pacto Mundial de las Naciones Unidas desde 2006, integrando sus 10 principios como marco de referencia interno para el diseño de la estrategia y gestión de la Responsabilidad Corporativa de la Compañía, y en línea con su visión, valores y principios, así como con su transformación cultural. El Informe Anual de Progreso de 2014 incluye una carta firmada por el Consejero Delegado de NH Hotel Group que recoge todas las iniciativas y resultados destacados del año.

### WORLD TRAVEL & TOURISM COUNCIL (WTTC)



NH Hotel Group es miembro de este prestigioso foro internacional de la industria de viajes que reúne a las principales empresas de la comunidad empresarial y trabaja con los gobiernos para crear conciencia acerca de la industria de los viajes y el turismo. Además, desde abril de 2015, NH Hotel Group forma parte de la Junta Directiva del Consejo Mundial de Viajes y Turismo (World Travel & Tourism Council).

### INTERNATIONAL TOURISM PARTNERSHIP (ITP)



Esta plataforma mundial reúne a los actores líderes en Responsabilidad Corporativa del sector turismo. En 2014 destaca la participación de NH Hotel Group en los siguientes proyectos:

**Estudio de Materialidad del Sector Hotelero.** ITP ha promovido el análisis y mapeo de los temas éticos, sociales y medioambientales de relevancia a través del diálogo y la participación activa de los grupos de interés identificados por las cadenas hoteleras. Como resultado, se ha obtenido una matriz de Materialidad que guiará el próximo Plan Director de Responsabilidad Corporativa y actual sistema de reporting de NH Hotel Group.

**Youth Career Initiative (YCI).** La Compañía participa en México DF de esta alianza para la formación y desarrollo profesional de jóvenes en riesgo de exclusión.

**Hotel Carbon Measurement Initiative (HCMI).** Junto con 23 de las principales cadenas hoteleras internacionales, NH Hotel Group impulsó esta metodología para el cálculo de la huella de carbono y su estandarización. La Compañía forma parte del grupo de trabajo responsable de elaborar esta metodología, que se ha creado en colaboración con World Travel & Tourism Council (WTTC) y la International Tourism Partnership (ITP).

### ENTERPRISE 2020

Enterprise 2020 es la única iniciativa de colaboración empresarial reconocida en la Estrategia Europea de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), cuyo objetivo es la promoción y difusión de las mejores prácticas de RSE articuladas de forma colaborativa y lideradas por empresas. NH Hotel Group forma parte de esta plataforma con sus Programas de Empleabilidad para colectivos en riesgo de exclusión, una iniciativa colaborativa de alto impacto que, desde su inicio en 2007, ha formado a un total de 2.780 personas e incorporado a 141 a su plantilla.

### CLUB DE EXCELENCIA EN SOSTENIBILIDAD (ESPAÑA)



Club de Excelencia  
en Sostenibilidad

Entidad que agrupa a más de 20 compañías que apuestan por el crecimiento sostenible. Cuenta con comisiones de trabajo conjunto en responsabilidad corporativa, medio ambiente, sostenibilidad, recursos humanos, reputación y comunicación, TIC, compras y gobierno corporativo.

### JUNTOS POR EL EMPLEO (ESPAÑA)

NH Hotel Group continúa participando en esta iniciativa para mejorar la empleabilidad de los sectores más vulnerables de la sociedad española, impulsando la colaboración entre el sector empresarial, el sector público y las organizaciones del tercer sector. El proyecto lo lideran Fundación Accenture, Fundación Compromiso Empresarial y Fundación SERES.



# COMPROMISO CON NUESTROS GRUPOS DE INTERÉS

## LA NUEVA EXPERIENCIA NH

Tras la construcción de una sólida propuesta de valor que dio lugar a la nueva arquitectura de marcas de NH Hotel Group, en 2014 la Compañía ha continuado trabajando en la promesa operacional para NH Collection, NH Hotels, NH Meetings y nhow, definiendo para cada una de ellas una experiencia nueva y diferencial.

En 2014, la Compañía ha acordado e implantado unos nuevos estándares de productos y servicios definidos para cada una de las marcas, siguiendo la hoja de ruta marcada en el Plan Estratégico a cinco años. Asimismo, se han puesto en marcha numerosas iniciativas para asegurar una correcta implementación de la nueva experiencia NH, dando lugar a una amplia oferta de productos y servicios para cada una de las marcas del Grupo.

### BRILLIANT BASICS

Los nuevos básicos de NH son clave para asegurar el alto estándar de calidad y confort que la Compañía ofrece a sus clientes. Entre los *Brilliant Basics* destacan las nuevas camas, las duchas efecto lluvia, las máquinas Nespresso, las televisiones planas de gran tamaño, los nuevos amenities o los secadores de pelo profesionales. En 2014, la inversión en *Brilliant Basics* para habitaciones fue de 31,5M€ y de 4,8M€ para asegurar los estándares más novedosos y confortables de la nueva propuesta de NH Hotel Group para el segmento *Meetings and Events*.





## TECNOLOGÍA DE VANGUARDIA EN NH MEETINGS

NH Meetings pone a disposición de los clientes las tecnologías más avanzadas para garantizar eventos de alto impacto y reuniones de alto rendimiento gracias a su nuevo servicio *High Tech Made Easy*. En 2014 se ha realizado una importante inversión para ofrecer las soluciones más vanguardistas en sistemas de telepresencia holográfica 3D en tamaño real y soluciones de colaboración que combinan lo mejor de las videoconferencias de nueva generación y herramientas de colaboración visual interactivas.

Enmarcada en esta firme apuesta por la tecnología, destaca *Living Lab*, una iniciativa rompedora que ha convertido al hotel NH Collection Eurobuilding, buque insignia de la marca en Madrid, en el campo de pruebas tecnológicas de la Compañía, transformando sus servicios y espacios en un ecosistema digital.

## INNOVACIÓN GASTRONÓMICA

NH Hotel Group sigue apostando por la alta cocina como parte de la nueva experiencia NH. De la mano de reconocidos chefs internacionales, la Compañía ofrece a sus clientes innovadoras propuestas gastronómicas que buscan sorprender y exceder sus expectativas.

Además, destacan otros conceptos gastronómicos como *Tempting Breaks*, descansos personalizados para reuniones y eventos con la mejor oferta gastronómica; los nuevos *Courtesy Bar* para los clientes de NH Collection o los *Open Bar*, que incluyen una amplia gama de productos las 24h.

## PERFECT FIT

Durante 2014 se han realizado mejoras en 89 gimnasios ubicados en hoteles del Grupo, incorporando maquinaria de última generación y mejorando sus instalaciones, con una inversión total de 1,7M€.

## COMPROMISO DE LOS EMPLEADOS CON LA CALIDAD

Los empleados desempeñan un papel clave en la consecución de los objetivos de calidad de la Compañía y también serán fundamentales para culminar con éxito la implantación de la nueva experiencia NH. Por ello, en 2014 se ha continuado con su formación acerca de los estándares de productos y servicios definidos para el nuevo NH y, al mismo tiempo, han tenido la oportunidad de conocer los principales hitos de la Compañía en este ámbito a través de *Tell The World*, el nuevo canal de comunicación interna de NH Hotel Group.

Para aquellos empleados de los equipos de operaciones que tengan MBO (*Management by Objectives*), el 15% de este variable se vincula con la consecución de los KPIs de calidad definidos para cada Unidad de Negocio, país y hotel.





NH Collection President  
Milán, Italia

## SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

### Medición para definir, actualizar y mejorar la experiencia del cliente

Gracias a la implementación de estas iniciativas, se ha mejorado la calidad percibida por los clientes, así como la valoración que hacen de los hoteles del Grupo en canales online del sector. Para conseguirlo, vuelve a ser clave el sistema de Gestión Integral de la Calidad de la Compañía, Quality Focus, que ha hecho posible la monitorización de la evolución de todos los planes de acción puestos en marcha, tanto a nivel interno como en los canales online.

### Impactos en la visibilidad y percepción

En este sentido destaca el crecimiento en la valoración obtenida en TripAdvisor, donde se ha alcanzado una nota de 8,2 (+0,4 respecto a 2013), lo que ha permitido a muchos hoteles del Grupo posicionarse entre los mejores de sus ciudades, con 122 hoteles en la primera página de la prestigiosa web al finalizar el año.

Las áreas que más han destacado por su crecimiento en la percepción de calidad en 2014 han sido el servicio (8,5) con una subida de +0,4, además de la valoración calidad precio (8,0) y la percepción sobre habitación y baño (8,2) que mejoraron +0,3 en ambos casos con respecto al 2013.

El lanzamiento de la marca NH Collection ha sido un éxito en términos de valoración de clientes durante el 2014, ya que han sido los hoteles que más han mejorado su calidad percibida en todas las áreas, llegando a alcanzar de media una valoración de 8,9, lo que les convierte en la mejor referencia de la Compañía en 2014.

### EVOLUCIÓN DE LA VALORACIÓN EN TRIPADVISOR

de NH Hotel Group



TOP 5 Hoteles NH Hotel Group	Satisfacción General TripAdvisor (escala 1 a 10)
NH Collection Olomouc Congress	9,7
NH Collection Abascal	9,4
NH Collection Palazzo Barocci	9,4
NH Collection Guadalajara	9,4
NH Collection Eurobuilding	9,2

### Novedades en herramientas de medición de calidad 2014

La nueva herramienta ofrece la posibilidad de monitorizar el nivel de satisfacción de los clientes para cada marca (NH Hotels, NH Collection, nhow y Hesperia Resorts), para los distintos perfiles de cliente (ocio, negocio y reuniones) y para las distintas categorías del programa de fidelización NH Rewards.

Además, en 2014, los directores de 273 hoteles de la Compañía pudieron responder a través de la propia herramienta a los comentarios que los clientes realizan en la encuesta interna de satisfacción.

MÁS DE  
**41.000**  
CLIENTES CONTACTADOS,  
QUE ASÍ LO HAN SOLICITADO

MÁS DE  
**100.000**  
COMENTARIOS DE CLIENTES  
CODIFICADOS A PARTIR DEL  
ANÁLISIS SEMÁNTICO



### Encuesta interna de satisfacción

A través de la encuesta interna de satisfacción, realizada a través de la herramienta Quality Focus, se mide la valoración general de la estancia del cliente.

**NH** | HOTEL GROUP  
QUALITY FOCUS

VALORACIÓN GENERAL DE LA  
ESTANCIA DEL CLIENTE

**8,4**

SOBRE MÁS DE 165.000  
VALORACIONES

VALORACIÓN DEL PROCESO DE  
RESERVA A TRAVÉS DE LA WEB

**8,9**

SOBRE 10.375 OPINIONES

### Visitas internas y Mystery Guest

Los responsables de calidad de cada Unidad de Negocio de NH Hotel Group velan por mantener los altos niveles de exigencia de la Compañía en términos de calidad y satisfacción del cliente.

Se han realizado visitas internas y auditorías contratadas a través de Mystery Guest, que han permitido evaluar la adecuación del servicio a los estándares y procedimientos definidos por la Compañía y ejecutar planes correctivos en los centros donde se han identificado áreas de mejora.

**236**

VISITAS INTERNAS EN LOS HOTELES

**439**

AUDITORÍAS MYSTERY GUEST

**90**

FORMACIONES PRESENCIALES

### PRINCIPALES INDICADORES DE CALIDAD

	2013	2014	Dif. (%)
<b>Valoración encuesta NH (escala 1 a 10)</b>			
General	8,4	8,4	0,0
Servicio	8,7	8,8	0,1
Nº de valoraciones encuesta NH	129.816	166.504	36.688
<b>Valoración online (escala 1 a 10)</b>			
General	8,0	8,1	0,1
Servicio	8,1	8,5	0,4
Nº de valoraciones encuestas online	178.831	244.495	65.664
<b>KPIs atención al cliente</b>			
Nº comunicaciones: Atención al cliente	25.270	25.021	-249
Nº comunicaciones: Directores de hoteles	4.565	16.425	11.860



Beatriz Sampedro  
Front Office Manager

NH Zurbano  
Madrid, España

**nh** SOY YO  
HOTELS

## UNA NUEVA CULTURA

La nueva cultura de NH Hotel Group expresa lo que somos, lo que queremos hacer y cómo lo hacemos. En base a ella, la Compañía ha definido nuevos *beliefs* que inspiran el día a día de los empleados y nos motivan a alcanzar la visión.

Enmarcadas en la nueva cultura de NH, se han definido las bases que ayudan a la consecución de los objetivos del Plan Estratégico, promoviendo así el cambio y la evolución hacia un modelo de liderazgo.

## UNA PLANTILLA DIVERSA

La Compañía cuenta con una plantilla diversa formada por 18.286 empleados de 139 nacionalidades distintas, de los que un 13,6% trabajan en otros países diferentes al de su origen.

La variación de los datos en la plantilla media en relación al año anterior se debe principalmente a la venta del 97% de la participación de NH Hotel Group en Sotogrande y a la salida de la Compañía de hoteles no estratégicos durante el pasado ejercicio. Todas las Unidades de Negocio han registrado un descenso en el número de empleados, excepto la Unidad de Negocio de América, que ha incrementado su plantilla en un 3,5%, justificado por un significativo aumento en la ocupación de sus hoteles en gestión especialmente los de República Dominicana, así como de sus ingresos.

El porcentaje de empleados cubiertos por convenio colectivo es del 100%.

### EMPLEADOS POR UNIDAD DE NEGOCIO

	2013	2014	Dif. (%)
BU España, Portugal, Oficinas Centrales, Sotogrande	6.194	5.752	-7,1%
BU Europa Central	3.964	3.883	-2,0%
BU Benelux, Reino Unido, Francia, USA y África	2.752	2.683	-2,5%
BU Italia	2.209	2.065	-6,5%
BU América	3.770	3.902	3,5%
<b>Total</b>	<b>18.889</b>	<b>18.286</b>	<b>-3,2%</b>

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

**Contratos indefinidos 2014 FTEs**

**9.903 54,2%**

MUJERES EN PLANTILLA:

**7.046**

(46,9% DEL TOTAL  
DE LA PLANTILLA)\*

MUJERES EN PUESTOS  
DIRECTIVOS:

**1.386**

(47,4% DEL TOTAL DE  
EMPLEADOS DIRECTIVOS)\*

**49,5%**

DE LA PLANTILLA,  
ENTRE LOS 25 Y LOS  
40 AÑOS\*

**139**

NACIONALIDADES

\* Datos referidos a empleados  
fijos y temporales

## LA ESTRATEGIA DE RECURSOS HUMANOS

NH Hotel Group evoluciona para adaptarse a las actuales necesidades del mercado, que exige poner el foco en el cliente además de una fuerte transformación tecnológica y de servicio. Esta evolución va acompañada de una nueva cultura, que proporciona los fundamentos y el respaldo para esa transformación.

En base a este contexto, Recursos Humanos ha definido su nueva estrategia:

- **Transformación y reinención:** buscar, evaluar y aprovechar la oportunidad de transformación para evolucionar y desarrollar un entorno de trabajo más ágil, más conectado y más productivo.
- **La excelencia operacional en Recursos Humanos:** con políticas y procesos claros, cumpliendo las promesas de manera proactiva, desarrollando y apoyando el modelo operacional de NH.
- **Máximo rendimiento y Best Place to Work:** convertirse en una empresa reconocida por su excelente desempeño y fuerte liderazgo, impulsados por una cultura corporativa compartida por los empleados, su alto nivel de compromiso y su contribución activa para llegar a ser el mejor lugar para trabajar.
- **Liderazgo global y gestión del talento:** mediante la formación de líderes con visión, inspiradores, generadores de energía, que conecten con sus equipos y fortalezcan la cultura corporativa, identificando en el proceso el talento que sirva de apoyo a esa transformación.

## NH TALENT

Para avanzar en la construcción de una cultura de gestión del talento, se ha desarrollado la plataforma *NH Talent*, que permite gestionar el desarrollo profesional de cada empleado desde un único entorno. A través de *NH Talent*, todos los empleados, a excepción de los empleados de Alemania o aquellos con supervisor alemán, podrán gestionar su formación presencial o *e-learning*, consultar sus evaluaciones del desempeño anuales, gestionar sus objetivos y crear planes de acción.



### ■ Formación

El Grupo lanzó en 2014 el módulo de Formación, que permite una gestión mucho más personalizada, sencilla y completa. Cada empleado puede ver los cursos de formación disponibles, su historial de formación y descargarse documentos relacionados con las formaciones.

### ■ MBO (*Management by Objectives*)

Este módulo permite a los empleados definir y verificar el nivel de consecución de sus objetivos individuales, monitorizando de manera *online* todo el proceso. Además, a partir de 2015, uno de los objetivos individuales de MBO se vinculará con el resultado de la Evaluación del Desempeño, reconociendo así la manera en la que se han alcanzado los objetivos.

### ■ Nuevo Sistema de Gestión del Desempeño: Time For You

En 2014, la Compañía ha trabajado en un nuevo *Time For You* (TFY) que incorpora los comportamientos promovidos en el nuevo NH e inspirados en los *beliefs*. De esta manera se garantiza que los líderes actúen como impulsores de la nueva cultura, garantizando la consistencia y evaluando las mismas competencias a todos los empleados pero comportamientos diferentes de acuerdo a las posiciones.

Además, el proceso de gestión del desempeño ha cambiado su calendario: a principios de cada año se evaluará el desempeño del año anterior. En línea con el nuevo modelo, se ha trabajado en la configuración del módulo de *Time For You* en la plataforma *NH Talent* para que todos los empleados puedan acceder a su histórico de evaluaciones del desempeño.



## ENGAGEMENT

Las personas son la clave para seguir construyendo el nuevo NH y han de sentirse parte del importante momento en el que está inmersa la Compañía. Para ello, se ha definido un Engagement Plan orientado a fortalecer el compromiso de los empleados con la nueva estrategia de NH.

### ■ Employee Engagement Survey

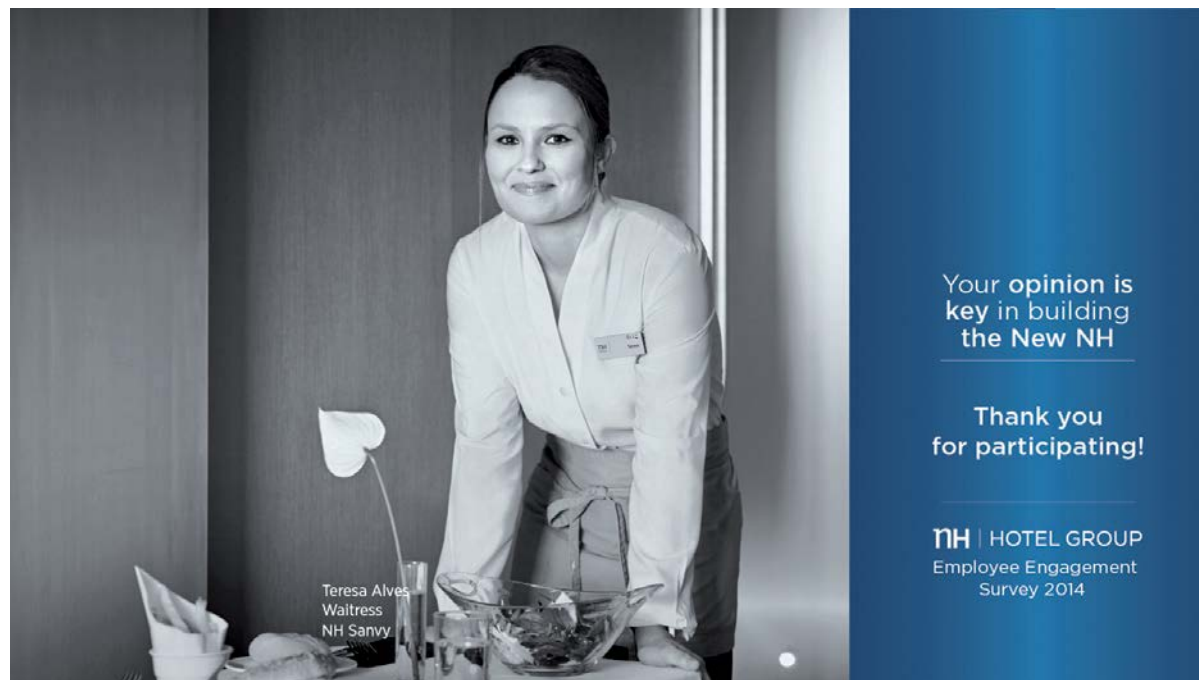
Con el claro objetivo de hacer sentir a sus empleados parte importante en la construcción del nuevo NH, la Compañía lanzó en octubre de 2014 una Encuesta de Satisfacción de Empleados (*Employee Engagement Survey*), que permitió identificar las principales fortalezas y áreas de mejora, así como poner en marcha planes de acción en base a sus opiniones.

Entre las principales fortalezas destaca la gran orientación al cliente de los empleados, el respeto con el que se sienten tratados y la gran predisposición al trabajo en equipo y la colaboración. Como respuesta a este ejercicio de escucha, la Compañía se compromete a la realización de planes de acción específicos para cada centro de trabajo. Para el diseño de estos planes de acción se han presentado los resultados a los empleados de manera local, se han creado entornos de diálogo y equipos de trabajo con representantes de cada hotel o área de Servicios Centrales.

**12.600**  
EMPLEADOS PARTICIPANTES

**81%**  
DE PARTICIPACIÓN

**77%**  
DE COMPROMISO SOSTENIBLE  
CON LA COMPAÑÍA



### ■ Programas del Engagement Plan:

Estos son los programas diseñados para mejorar la satisfacción de los empleados de la Compañía:

1. TELL THE WORLD
2. DEVELOPING THE NEW NH LEADERS
3. SHOW TIME
4. MEMORABLE DATES
5. STRIVING TO BE THE BEST
6. NH THAT'S ME & MY FAMILY
7. HEALTHY LIFE
8. THE NEW WAY OF WORKING

En 2014 también se puso en marcha el programa *Memorable Dates*, con el que la Compañía quiere compartir y celebrar con los empleados sus fechas más importantes, como cumpleaños, aniversarios o el nacimiento de un hijo.

Los programas *NH That's Me & My Family* han sido de desarrollo local en las Unidades de Negocio con multitud de iniciativas, como las fiestas de Navidad con hijos de empleados.

A finales de 2014 se comenzó a desarrollar en los Servicios Centrales el nuevo modelo *The New Way of Working*, con el que se evoluciona hacia entornos de trabajo más eficientes y colaborativos, fomentando tecnologías que faciliten la movilidad y la flexibilidad.

Además, entre los programas que se iniciarán en 2015, destaca *Show Time*, que permitirá a las nuevas incorporaciones de los Servicios Centrales vivir en primera persona cómo es el día a día del trabajo en un hotel.

## EDITORIAL



"Regarding our Business Unit, many changes and projects have taken place over recent months. All these achievements up to now would have been impossible without your support and effort. I would like to thank you for your well done work and I encourage you to keep working over the months to come with the same commitment and enthusiasm shown up to now".

"As the year speeds forward, a short note to thank you for the first part of the year. Many things have happened already! The opening of rhow Rotterdam, the New NH Games, the SAP back office implementation, our Zoover Award for Best Hotel Chain of The Netherlands, the ADR-focus and, in line with our Strategic Plan, much more to come in the next months and years. Enjoy the summer holidays!"

"Together, we have filled the New NH with life, and in many areas our efforts have already been crowned with success. We have many tasks and challenges to tackle in the next months and years. But now, it is time to recharge our batteries so we can approach the second half of the year as energetic and motivated as the first".

"This is the year of a 'new beginning'; we I earnest how to overcome issues and to be successful and, after years of hard work, we are determined upon carrying on the Five Year Plan. Our way of working our passion and the energy we put every day in our activities should never change. I am convinced that in this way we will reach the excellence and the objectives, making real the Five Year Plan!"

"Through the new NH we started a culture that differentiates us in the industry. Since the approval of the new five-year Strategic Plan, the results, effectiveness and evolution have been convincing, achieving this semester's goals. I would like to congratulate the team understanding on the New NH essence".

1  
2  
3  
4  
5

13

14.0  
USUAR

30.0  
VISIT

000  
RIOS  
000  
CAS

■ **Formación**  
En 2013, año en el que se dio a conocer el estudio, cinco años de experiencia en el conocimiento transformaron a los participantes.

**n sobre el n**  
ño de la prime  
nocer a todo  
s y la nueva v  
entos neces  
ación de la C  
da fase de la

**Nuevo NH**  
 La primera fase de la  
 reorganización de la  
 compañía involucra a  
 todos los empleados  
 en la definición y com-  
 plicación de sus fun-  
 ciones y responsabilida-  
 des para atender a la  
 compañía.

formación de  
dos el Plan E  
ortamientos  
frontar con  
se centró en

el nuevo NH,  
estratégico a  
de la marca,  
garantías la  
transmitir a

## NEW NH UPDATE



VENICE HOSTS THE  
PRESENTATION OF  
THE NEW "NH  
COLLECTION"  
BRAND

NH Hotel Group presented the company's new Premium Brand, NH Collection, in Venice on the occasion of the opening of the NH Collection Palazzo Barocci.

Located opposite Venice's Grand Canal and Rialto Bridge, this exclusive 59-room boutique hotel opens its doors as one of our brand's benchmarks in Italy and aims to provide its customers with memorable experiences.

GRAND OPENING VIDEO  
LEARN MORE 71

## ■ TELL THE WORLD

Para mantener el compromiso de sus empleados, NH Hotel Group considera clave informarles de todo lo que ocurre en la Compañía. *Tell The World* es mucho más que un canal de comunicación interna. A través de atractivos contenidos audiovisuales multiplataforma, persigue informar, sorprender y compartir historias protagonizadas por los propios empleados.

*Tell The World* tiene el reto de transmitir a los empleados la nueva cultura de NH a través de los *beliefs*. Para ello se realizaron vídeos protagonizados por cada uno de los miembros del Comité de Dirección y empleados seleccionados a través de un concurso de vídeos en el que contaron cómo vivían cada uno de los *beliefs* desde su propia experiencia.

**NH UNIVERSITY**

En 2014, NH University, la universidad corporativa de NH Hotel Group, ha puesto especial atención a las formaciones sobre los nuevos procedimientos y sistemas de la Compañía, así como a acompañar en la consecución de los objetivos definidos en el Plan Estratégico a cinco años y acercar el nuevo NH a todos los empleados.

Como cada año, NH University apuesta por la formación interna, que representa un 68% de las horas totales, contando este año con 579 formadores internos.

■ **Formación sobre el nuevo NH**

En 2013, año de la primera fase de la formación del nuevo NH, se dio a conocer a todos los empleados el Plan Estratégico a cinco años y la nueva visión y comportamientos de la marca, conocimientos necesarios para afrontar con garantías la transformación de la Compañía.

La segunda fase de la formación se centró en transmitir a los empleados los avances del Plan Estratégico, profundizar en la nueva cultura y en los *beliefs* de la Compañía, así como en los principales cambios en el producto y en la definición de nuevos estándares.

En 2014 se creó el taller *The Collection Experience* para empleados de hoteles NH Collection, que ofrece las claves para generar experiencias inolvidables en sus clientes. En estas formaciones los líderes de los equipos desempeñan un papel fundamental, es por ello que se ha impartido una formación específica a los directores de hotel sobre el liderazgo en el nuevo NH.

## ■ Formación SAP

NH Hotel Group busca mejorar los sistemas para facilitar el día a día de los empleados, agilizar la atención a los clientes y mejorar la gestión de las bases de datos. Por ello, en 2013 se inició el proceso de migración al sistema operativo SAP en toda la Compañía. En total se han realizado más de 100 formaciones a más de 900 empleados de las diferentes Unidades de Negocio en los distintos módulos de SAP.



## ■ New Heights

Barcelona acogió la tercera edición de la formación *New Heights Exclusive*, cuyo objetivo es reconocer a los directores de hotel con un desempeño excelente durante el año anterior. Allí tuvieron la oportunidad de compartir puntos de vista con otros directores de la Compañía, conocer los avances del Plan Estratégico a cinco años y hablar con los expertos de Operaciones, Calidad, *Revenue Management* y Recursos Humanos.

Además, se ha celebrado la segunda edición del *New Heights Regionals Summit*, en el que este año los equipos de Dirección de Operaciones han trabajado sobre su rol estratégico en el nuevo NH. El proceso se realizó a través de dos impactos, el primero utilizando la metodología de *design thinking* y un segundo, a través de un *focus group*.

## ■ 360° Global Customer Solutions

Esta formación, dirigida a la fuerza global de ventas de la Compañía, tiene como objetivo profundizar en la metodología de gestión de cuentas estratégicas. Los *managers* del área comparten reflexiones y desafíos acerca del nuevo enfoque de gestión.

**nh** | HOTEL GROUP  
UNIVERSITY

**11.179**

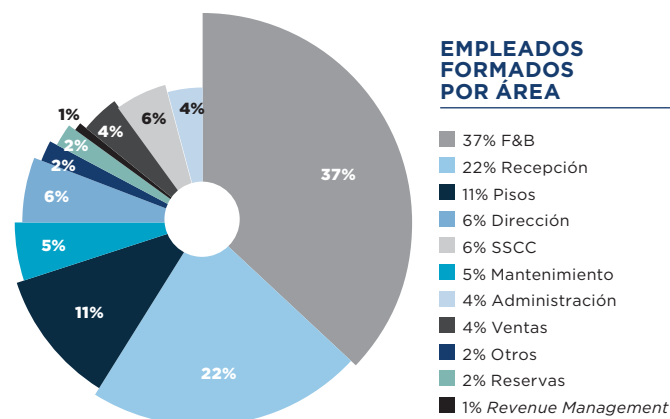
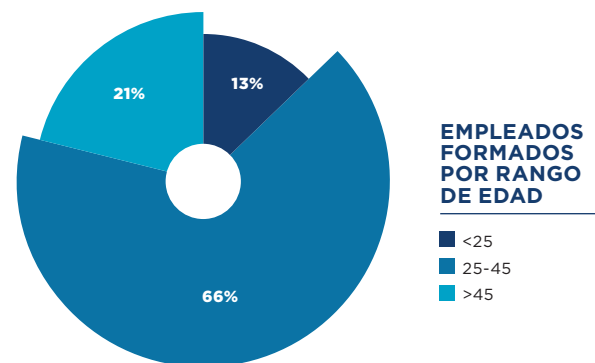
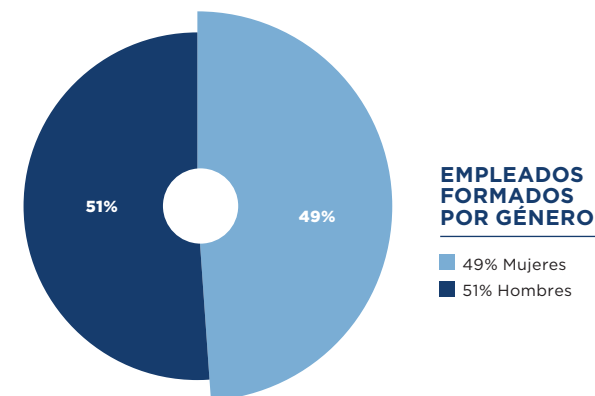
EMPLEADOS  
FORMADOS

**360**

PROGRAMAS DE  
FORMACIÓN

## FORMACIÓN POR UNIDAD DE NEGOCIO

Formación	Unidad de Negocio	Nº horas 2013	Nº horas 2014	Diferencia	%
Presencial	BU Corporativo	12.266	13.590	1.324	10,79%
	BU España, Portugal y Andorra	22.126	26.589	4.463	20,17%
	BU Benelux, Reino Unido, Francia, USA y África	13.165	29.240	16.075	122,10%
	BU Europa Central	23.675	32.001	8.326	35,17%
	BU Italia	14.664	22.918	8.254	56,29%
	BU América	43.035	60.703	17.668	41,05%
<b>Total Presencial</b>		<b>128.931</b>	<b>185.040</b>	<b>56.109</b>	<b>43,52%</b>
E-learning	BU Corporativo	893	483	-410	-45,91%
	BU España, Portugal y Andorra	4.120	3.131	-989	-24,00%
	BU Benelux, Reino Unido, Francia, USA y África	758	528	-230	-30,34%
	BU Europa Central	1.239	2.647	1.408	113,64%
	BU Italia	661	428	-233	-35,25%
	BU América	2.000	568	-1.432	-71,60%
<b>Total E-learning</b>		<b>9.671</b>	<b>7.785</b>	<b>-1.886</b>	<b>-19,50%</b>
<b>Total</b>		<b>138.602</b>	<b>192.825</b>	<b>54.223</b>	<b>39,12%</b>



## PROYECTOS DE UNIDADES DE NEGOCIO

### ■ Work-Life-Balance: BU Europa Central

Formación en la que los empleados aprenden cómo lograr un equilibrio entre su vida laboral y personal, y a establecer las prioridades adecuadas en su rutina diaria para reducir el estrés y aumentar su satisfacción en el trabajo.

### ■ International Guest Handling: BU Europa Central

Durante esta formación, los empleados de los departamentos de Recepción, F&B y Pisos mejoran sus conocimientos sobre las diferencias culturales y adquieren técnicas para adaptar el trato a los clientes en función de cada cultura.

### ■ Sales Campus: BU Italia

Programa de formación dirigido al departamento Comercial que, durante sus 12 meses de duración, busca la formalización y optimización de los procesos diseñados para gestionar la relación con el cliente, implementando competencias relacionadas con el proceso de gestión y la posibilidad de compartir modelos y mejores prácticas de los procesos de ventas.

## BENEFICIOS SOCIALES Y OFERTAS ESPECIALES PARA EMPLEADOS

### ■ Plan de Retribución Flexible

Implementado desde 2011, busca maximizar la retribución neta de los empleados de los Servicios Centrales, de las oficinas de la Unidad de Negocio de España y de los directores de hotel. NH Hotel Group ofrece planes de seguro médico, vales comida, vales guardería, ticket transporte, hogar conectado a Internet y seguro colectivo de ahorro. En 2014 se implementaron nuevos productos como la formación y la compra de días de vacaciones.

### ■ NH International Mobility Policy

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

### ■ Ofertas especiales para empleados

Los empleados disfrutan de estancias en casi todos los hoteles NH a una tarifa de 36€ + IVA y 50% de descuento sobre la BAR (*Best Available Rate*) en los hoteles top de la Compañía, además de un 30% de descuento en productos y servicios. En 2014, disfrutaron de 47.640 noches. Para los familiares y amigos de los empleados existe el Bono Amigo Solidario con tarifas muy especiales. En 2014 disfrutaron de 111.918 noches.

## ROTACIÓN DE EMPLEADOS

La mejora de los resultados unido a las políticas de retención del talento han propiciado que el ratio de rotación se haya situado en 3,22%, con una rotación voluntaria del 0,58% y no voluntaria del 2,64%.

### PRINCIPALES INDICADORES DE EMPLEADOS

	2013	2014
Plantilla media *	18.889	18.286
Contratos indefinidos	55,9%	54,2%
Rotación media**	3,54%	3,22%
Inmigrantes en plantilla	14,6%	13,6%
Mujeres en plantilla	48,4%	46,9%
Mujeres en puestos directivos	48%	47,4%
<b>Pirámide de edad</b>		
Menores de 25 años	15,9%	14%
Entre 25 y 40 años	49,4%	49,5%
Mayores de 40 años	34,7%	36,5%
Nacionalidades	141	139
Horas de formación impartidas NHU	138.602	192.825
Participantes en programas NHU	27.019	11.179
Inversión en formación	907.796 €	1.401.406 €

\* FTEs incluyendo toda la tipología de contratos

\*\* Rotación Voluntaria (0,58%) vs No Voluntaria (2,64%)

# 2.096

SESIONES PRESENCIALES

# 192.825

HORAS DE FORMACIÓN  
PRESENCIAL Y E-LEARNING  
(39% MÁS QUE EN 2013)

# 1.401.406€

INVERSIÓN EN FORMACIÓN

### ROTACIÓN DE EMPLEADOS 2014

Unidad de Negocio	No voluntaria			Voluntaria			Total
	Mujeres	Hombres	Total	Mujeres	Hombres	Total	
BU Corporativo	0,74%	0,62%	1,37%	0,58%	0,40%	0,99%	2,35%
BU España y Portugal	1,76%	1,26%	3,03%	0,12%	0,12%	0,24%	3,27%
BU Benelux, Reino Unido, Francia, USA y África	1,59%	1,28%	2,87%	0,68%	0,57%	1,25%	4,12%
BU Europa Central	0,58%	0,45%	1,03%	0,66%	0,47%	1,13%	2,16%
BU Italia	1,00%	1,21%	2,21%	0,20%	0,30%	0,50%	2,71%
BU América	1,49%	2,13%	3,61%	0,08%	0,08%	0,16%	3,77%
<b>Total</b>	<b>1,34%</b>	<b>1,30%</b>	<b>2,64%</b>	<b>0,32%</b>	<b>0,27%</b>	<b>0,58%</b>	<b>3,22%</b>

Datos obtenidos usando los mismos criterios de cálculo que los usados para 2013.





## LA SOSTENIBILIDAD MEDIOAMBIENTAL

La sostenibilidad es un valor estratégico para NH Hotel Group y, por ello, forma parte de las 24 iniciativas que integran el Plan Estratégico a cinco años, actuando como palanca de valor transversal para la construcción del nuevo NH. La Compañía sigue apostando por la innovación para desarrollar soluciones ecoeficientes.

Visión de sostenibilidad de NH Hotel Group:

Cuidamos a nuestros CLIENTES

Cuidamos de los DESTINOS donde se ubican nuestros hoteles

Cuidamos del PLANETA en el que vivimos

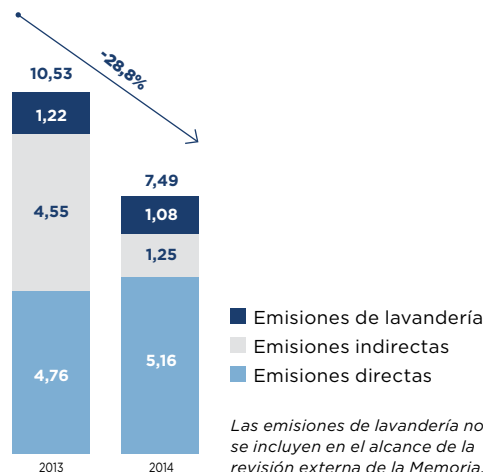
NH Hotel Group apuesta por la innovación para desarrollar soluciones ecoeficientes. En los hoteles NH los huéspedes sienten el lugar, disfrutan del bienestar y de una estancia saludable y contribuyen al cuidado del planeta.

En la iniciativa de sostenibilidad del Plan Estratégico se han definido seis objetivos clave y, en base a ellos, la Compañía toma decisiones de manera transversal para alcanzar los objetivos planteados. En 2014 se han alcanzado los objetivos de sostenibilidad previstos en el Plan Estratégico a cinco años.

Desde 2007 hasta la fecha, la huella de carbono de la Compañía se ha reducido un 69,4%, el consumo de energía un 26,4% y el consumo de agua un 30,6%.

	Referencia 2013	Objetivo 2014	Real 2014	Mejoras 13vs14	Objetivos 5YP	
					2016	2018
Ahorro energético (M€)	n.a.	0,9	1,1	-	4,75	12,78
Hoteles con certificación ambiental	70	104	101	+31	125	150
Consumo de energía (kWh por habitación/noche)	55,52	51,9	51,43	-7,4%	50	49
Consumo de agua (m³ por habitación/noche)	0,303	0,309	0,300	-1%	0,298	0,298
Emisiones de CO <sub>2</sub> (kg por habitación/noche)	7,35	8	6,40	-12,9%	8	8
Media de satisfacción en hoteles en términos de sostenibilidad (en base a 10)	8,20	8,20	8,14	-0,7%	8,2	8,3

NH Hotel Group ha participado en el grupo de trabajo responsable de elaborar la metodología denominada *Hotel Carbon Measurement Initiative* (HCMI), que se ha creado en colaboración con International Tourism Partnership (ITP) y *World Travel & Tourism Council*. Para el ejercicio 2014, NH Hotel Group ha calculado de forma adicional la huella de carbono de todo su portfolio en base a esta metodología, que se suma a la definida en el GHG Protocol sobre las emisiones derivadas de la lavandería externa. En base a ella, el ratio de huella de carbono de NH Hotel Group es de 7,49 kg de CO<sub>2</sub> por habitación ocupada en 2014.



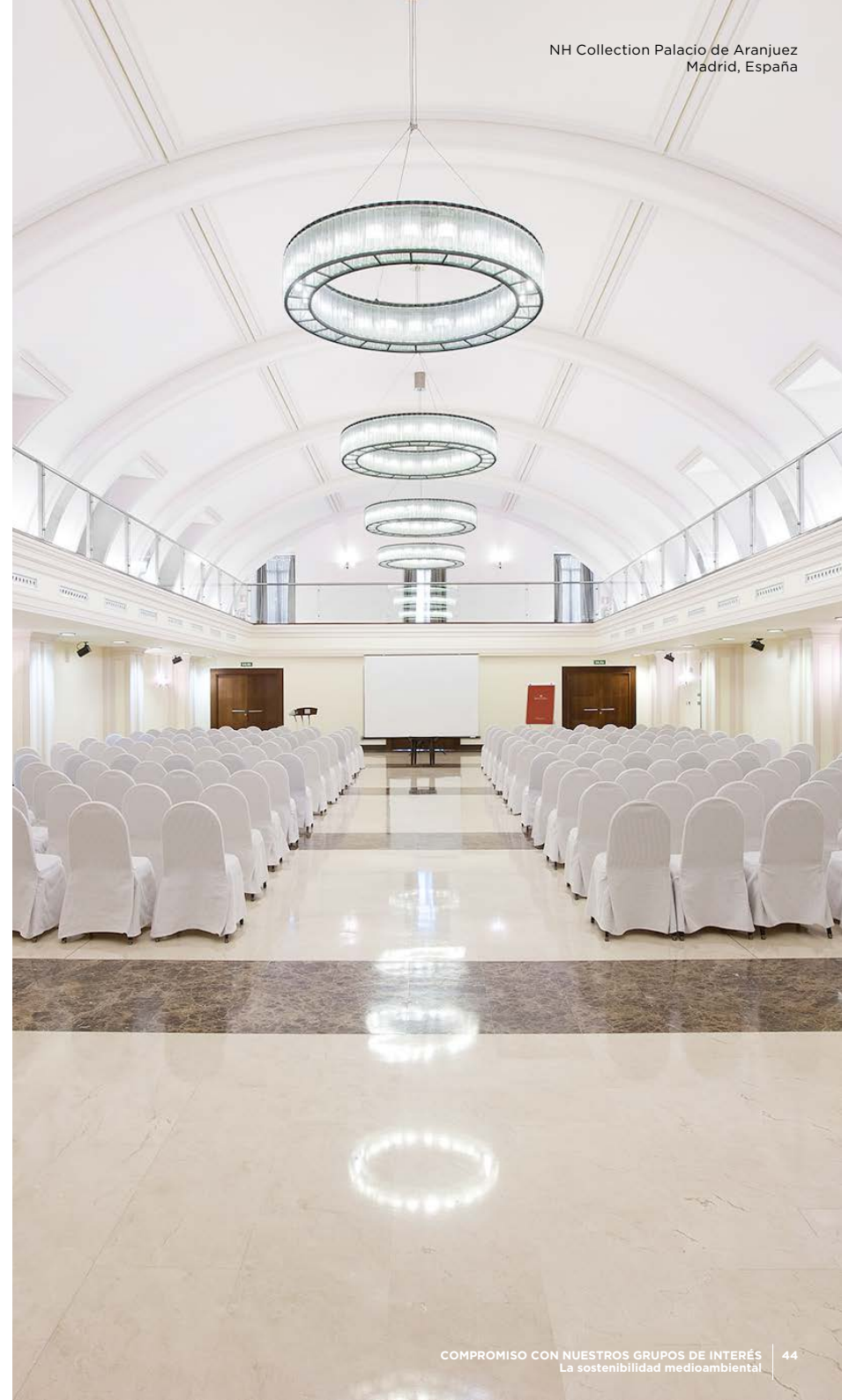
## CDP

En 2014, NH Hotel Group ha reportado al *Carbon Disclosure Project* (CDP), organización independiente sin ánimo de lucro que analiza el desempeño medioambiental de las compañías y cuyos indicadores son consultados por múltiples grupos de interés. La Compañía ha obtenido una calificación de 97 (A-), que la sitúa entre las empresas con un mayor compromiso en materia de cambio climático y como la cadena hotelera europea con mejor calificación.

## SUSTAIN FOCUS

Para llevar un control exhaustivo y riguroso de estas medidas de consumo de energía, huella de carbono y consumo de agua, NH Hotel Group utiliza la plataforma Sustain Focus, desde donde se controlan los KPI de la estrategia de sostenibilidad. Sustain Focus es un sistema online al que tienen acceso la mayoría de hoteles de la Compañía y que permite el reporte, control, seguimiento y trazabilidad de los consumos.

Esta herramienta ha sido diseñada para ser flexible y escalable, está disponible en cinco idiomas y permite reportar en múltiples monedas y magnitudes físicas, que automáticamente se convierten en las unidades de reporte corporativo. El sistema permite hacer comparativas internas para la mejora de la eficiencia en los hoteles





## CONSUMO DE ENERGÍA\*

kWh/RN\*\*

CONSUMO DE ENERGÍA	CONSUMO DE ENERGÍA 2013 (kWh)	CONSUMO DE ENERGÍA 2014 (kWh)	DIF 13 VS 14 (%)	RATIO ENERGÍA 2013 (kWh/RN)	RATIO ENERGÍA 2014 (kWh/RN)	DIF 13 VS 14 (%)
BU América	17.571.049	17.662.184	0,5%	54,82	53,74	-2,0%
BU Benelux, Reino Unido, Francia y África	114.431.123,50	108.270.474	-5,4%	80,20	75,88	-5,4%
BU Europa Central	124.453.928	113.793.750	-8,6%	46,51	41,53	-10,7%
BU Italia	67.669.663	62.734.964	-7,3%	57,28	52,77	-7,9%
BU España, Portugal y Andorra	59.421.863	57.844.072	-2,7%	45,57	43,90	-3,7%
<b>TOTAL</b>	<b>383.547.626,5</b>	<b>360.305.444</b>	<b>-6,1%</b>	<b>55,52</b>	<b>51,43</b>	<b>-7,4%</b>

Datos de energía de hoteles incluidos en el Plan Estratégico a cinco años (48% de la cartera total). Fuente: ENABLON & KHALIX

\* Los datos de consumo de energía son extraídos de las facturas y de la lectura de medidores.

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

## CONSUMO DE AGUA\*

m³/RN\*\*

CONSUMO DE AGUA	CONSUMO DE AGUA 2013 (m³)	CONSUMO DE AGUA 2014 (m³)	DIF 13 VS 14 (%)	RATIO AGUA 2013 (m³/RN)	RATIO AGUA 2014 (m³/RN)	DIF 13 VS 14 (%)
BU América	114.602	110.022,50	-4,0%	0,428	0,407	-4,9%
BU Benelux, Reino Unido, Francia y África	444.978,50	513.434,10	15,4%	0,305	0,350	14,5%
BU Europa Central	633.402	620.355,50	-2,1%	0,261	0,249	-4,5%
BU Italia	374.125	372.664,90	-0,4%	0,388	0,384	-0,9%
BU España, Portugal y Andorra	296.164	297.209,30	0,00%	0,289	0,288	-0,1%
<b>TOTAL</b>	<b>1.863.271,50</b>	<b>1.913.686,30</b>	<b>2,7%</b>	<b>0,303</b>	<b>0,300</b>	<b>-1,0%</b>

Datos de agua de hoteles incluidos en el Plan Estratégico a cinco años. (42% de la cartera total). Fuente: ENABLON & KHALIX

\* Los datos de consumo de agua son extraídos de las facturas y de la lectura de medidores.

\*\* Los ratios son calculados en metros cúbicos de agua por habitación y noche.

## HUELLA DE CARBONO\*

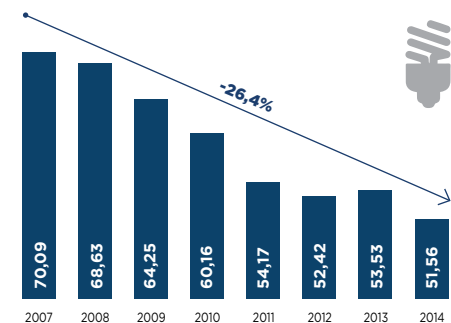
kgCO<sub>2</sub>/RN\*\*

HUELLA DE CARBONO	EMISIONES TOTALES 2013 (kgCO <sub>2</sub> )	EMISIONES TOTALES 2014 (kgCO <sub>2</sub> )	DIF 13 VS 14 (%)	RATIO HUELLA DE CARBONO 2013 (kgCO <sub>2</sub> /RN)	RATIO HUELLA DE CARBONO 2014 (kgCO <sub>2</sub> /RN)	DIF 13 VS 14 (%)
BU América	5.819.749,31	5.868.070,38	0,8%	18,16	17,85	-1,7%
BU Benelux, Reino Unido, Francia y África	17.494.496,83	14.835.450,05	-15,2%	12,26	10,37	-15,4%
BU Europa Central	15.167.175,64	13.054.377,37	-13,9%	5,67	4,76	-16,0%
BU Italia	6.155.138,04	5.500.056,14	-10,6%	5,21	4,63	-11,2%
BU España, Portugal y Andorra	6.111.903,82	5.601.102,86	-8,4%	4,69	4,25	-9,3%
<b>TOTAL</b>	<b>50.748.463,64</b>	<b>44.859.056,79</b>	<b>-11,6%</b>	<b>7,35</b>	<b>6,40</b>	<b>-12,9%</b>

Datos de huella de carbono de hoteles incluidos en el Plan Estratégico a cinco años (48% de la cartera total). Fuente: ENABLON & KHALIX

\*Huella de carbono calculada según metodología GHG Protocol.

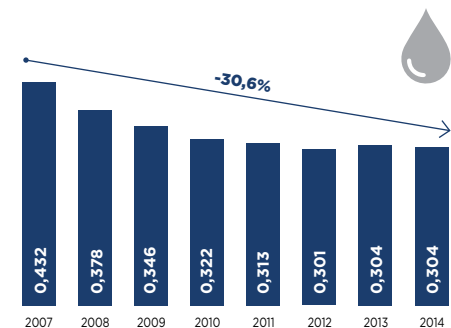
\*\*Los ratios son calculados en kilogramos de dióxido de carbono equivalente por habitación y noche.



Datos hoteles comparables en energía (67,2% de la cartera total). Fuente: ENABLON & KHALIX

\* Los datos de consumo de energía son extraídos de las facturas y de la lectura de medidores.

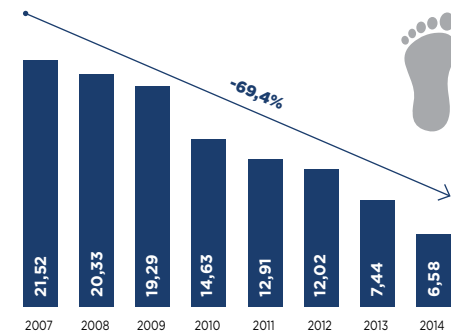
\*\* Los ratios son calculados en kilovatios hora por habitación y noche.



Datos hoteles comparables en agua (57,9% de la cartera total). Fuente: ENABLON & KHALIX

\* Los datos de consumo de agua son extraídos de las facturas y de la lectura de medidores.

\*\* Los ratios son calculados en metros cúbicos de agua por habitación y noche.



Datos hoteles comparables en huella de carbono (67,2% de la cartera total). Fuente: ENABLON & KHALIX

\*Huella de carbono calculada según metodología GHG Protocol.

\*\*Los ratios son calculados en kilogramos de dióxido de carbono equivalente por habitación y noche.



## GREEN SAVINGS PROJECT

Ahorros adicionales

- Plan de Eficiencia Energética
- Programa de certificación medioambiental
- Control de los ratios de energía basados en Sustain Focus
- Plan de Gestión de Residuos

DISEÑO PARA EL MEDIO AMBIENTE	BAJO IMPACTO DE LOS AMENITIES Y MATERIALES	NUTRICIÓN, BIENESTAR Y SABOR LOCAL
REDUCCIÓN DE LA HUELLA DE CARBONO	GESTIÓN DE HOTELES SOSTENIBLES	ENERGÍA RENOVABLE Y VERDE



## GREEN HOTEL PROJECT

Innovación e imagen de marca

- Ecoestándares: *Green Basics*
- Desarrollo/Promoción de innovación sostenible
- Acuerdos con socios clave
- Movilidad sostenible
- Plan Comercial: Integración de la sostenibilidad en iniciativas comerciales

## PROYECTOS DE LA INICIATIVA DE SOSTENIBILIDAD EN EL PLAN ESTRATÉGICO

Los dos proyectos específicos para la consecución de los objetivos medioambientales de NH Hotel Group son:

### GREEN SAVINGS PROJECT

Centrado en la obtención de ahorros en los costes de operación de la Compañía, así como en la eficiencia energética para asegurar el ahorro en agua, energía y otros gastos, como los de lavandería.

#### Plan de Eficiencia Energética 2014-2018

En 2014 se ha aprobado el Plan de Eficiencia Energética 2014-2018 por valor de 31M€. Durante este año se han ejecutado proyectos de eficiencia energética en 292 hoteles por valor de 5,6M€.

#### Programa de certificación medioambiental

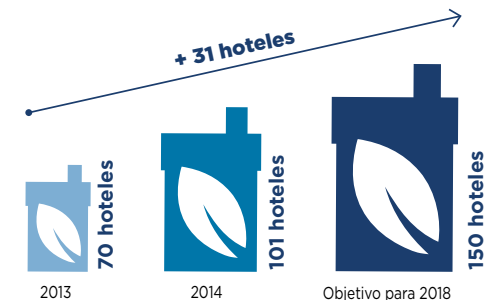
NH Hotel Group cuenta con la certificación global en gestión ambiental ISO 14.001 y en eficiencia energética ISO 50.001 para los servicios de alojamiento, restauración, reuniones y eventos. A la certificación global de la Compañía, en 2014 se suman las certificaciones individuales recibidas en 31 hoteles. Además, TripAdvisor lanzó en 2014 el programa *Green Leaders*, cuyo distintivo ya poseen el 29,5% de los hoteles de NH Hotel Group, convirtiéndose así en la segunda cadena hotelera en Europa con mayor número de hoteles con este distintivo.

UNIDAD DE NEGOCIO	CERTIFICACIÓN	2013	2014	MEJORA
BU Benelux, Reino Unido, Francia, USA y África	Green Key Gold	32	35	+ 3
BU Europa Central	ISO 14001	18	23	+ 5
	ISO 50001	1	1	0
BU Italia	ISO 14001	17	29	+ 12
	ISO 50001	1	1	0
BU España, Portugal y Andorra	ISO 14001	3	14	+ 11
	ISO 50001	3	14	+ 11
<b>TOTAL CERTIFICACIONES</b>		<b>75</b>	<b>117</b>	<b>+ 42</b>



NH Grand Hotel Krasnapolsky  
Ámsterdam, Holanda

### HOTELES CERTIFICADOS







## ¿QUÉ ES UN HOTEL SOSTENIBLE?

1. Reporta mensualmente datos de consumo de agua, energía y huella de carbono
2. Auditado por una empresa externa para verificar el cumplimiento de los estándares en sostenibilidad de NH Hotel Group
3. Cuenta con una certificación ambiental externa (ISO, Green Key o Greenleader)
4. Tiene un programa de lavandería verde para sábanas y toallas
5. Cuenta con un programa de reciclaje
6. El papel proviene de fuentes sostenibles
7. Más del 75% de iluminación LED

## GREEN HOTEL PROJECT

Este proyecto busca ofrecer valor a los clientes mediante acciones sostenibles y haciendo hincapié en los atributos de innovación que mejoran la percepción de la marca.

### Ecoestándares: Green Basics

■ **Manual de operación sostenible de hotel:** Integra los requisitos ambientales de aplicación para cada departamento del hotel.

■ **Manual de hotel ecoeficiente:** Este manual incluye estrategias de ahorro de agua y energía y define directrices para el uso de materiales y la construcción, con el fin de conseguir hoteles más eficientes y respetuosos con el medio ambiente. NH Hotel Group es una de las principales compañías del mundo que elabora e implanta un estándar de estas características y tiene como objetivo que sus nuevos establecimientos en propiedad tengan los certificados medioambientales LEED® o BREEAM.

■ **Alimentación sostenible:** NH Hotel Group ofrece a sus clientes opciones saludables, alimentos orgánicos y una oferta de productos locales, apoyando así la economía y la cultura de los destinos en los que está presente.

• *Healthy Corner* es el rincón saludable para los servicios de reuniones y eventos donde los clientes encuentran opciones frescas y naturales. Se ofrecen opciones de dietas vegetarianas y de culturas específicas, así como productos orgánicos y ecológicos certificados.

• *Regional Corner* incluye la oferta de productos de km 0, es decir del área próxima a la ubicación del hotel en sus desayunos.

• Huertos en el NH Collection Eurobuilding y en el NH Barbizón Palace que permiten ofrecer en sus restaurantes vegetales frescos provenientes de los huertos ubicados en las azoteas de los hoteles.

### Promoción de la innovación sostenible

NH Hotel Group colabora en diversos proyectos con universidades e institutos tecnológicos. Uno de ellos se desarrolla conjuntamente entre las empresas KIC InnoEnergy, EMTE, DEXMA y Enervalis, y los centros tecnológicos TECNALIA y VITO, cuyo objetivo es promover la innovación, el emprendimiento y la educación en el campo de la energía sostenible, en el marco del Horizonte 2020. El proyecto se centra en el desarrollo y comercialización de las aplicaciones suite de eQualtiq de eficiencia energética en hoteles y superficies verticales. La aplicación permite monitorizar y optimizar la utilización energética; comparar distintas alternativas de contratos de suministro; adaptar las oportunidades de precio en el mercado mayorista y participar en programas de recompensa a cambio de una demanda flexible de energía.

- 77 hoteles del Grupo participan en el programa de recuperación de tapones de corcho *CorktoCork* para aislamiento y revestimiento. 8.000 m<sup>2</sup> de pavimento han sido recuperados.
- NH Hotel Group apuesta por la energía verde en hoteles de Italia, Alemania, Países Bajos, Bélgica y España, y el 78% de nuestros hoteles en Alemania, España e Italia cuentan con fuentes de energía renovables.
- Inclusión en la aplicación *Here by NOKIA* de la localización de los 112 puntos de recarga de vehículos eléctricos, así como de nuestros hoteles.

### Movilidad sostenible

En 2014, NH Hotel Group ha aprobado un estándar global de movilidad sostenible para los hoteles y ha incrementado en un 44% el número de hoteles que ofrecen servicios de movilidad sostenible.

- Alquiler de coches en 13 hoteles.
- 112 puntos de recarga para coches eléctricos en 41 hoteles.
- Promoción del uso de la bicicleta en las principales ciudades.

### Integración de la sostenibilidad en iniciativas comerciales

NH Hotel Group considera que su actividad puede, directa o indirectamente, crear un impacto sobre el medio ambiente en las comunidades donde opera. Por ello, como parte de nuestro compromiso, se han introducido los *eco-friendly meetings*, eventos de empresa en los que:

- Se calcula la huella de carbono del evento para que el cliente pueda organizar reuniones neutras en emisiones.
- Se brinda apoyo a proyectos de desarrollo sostenible mediante la compensación de las emisiones de carbono.
- Se utiliza papel reciclado y otros artículos respetuosos con el medio ambiente.
- Se ponen a disposición del cliente medios de transporte ecológicos con proveedores locales en las principales ciudades.
- Se incluyen opciones de alimentación sostenible en el menú.
- Se proporcionan refrescos ecológicos en lugar de agua embotellada.
- Iluminación LED de gran calidad e iluminación de bajo consumo para ahorrar energía.
- Fuentes de energía renovables en el 78% de nuestros hoteles en Alemania, España e Italia.

Los proyectos de cambio climático que apoya la Compañía para que sus eventos sean de impacto ambiental neutro son:

- *Fuel Switch Project* en Brasil, para reducir las emisiones de carbono de las fábricas de cerámica. La contribución permite cambiar el combustible empleado en esta industria, reduciendo así las emisiones.
- *Fuel Efficient Cookstoves* en Uganda, para frenar la deforestación producida por la utilización de madera como combustible para cocinar. El proyecto permite dotar a las familias ugandesas de cocinas eficientes.
- *Kasigau Corridor REDD Project* en Kenia, para prevenir la deforestación y degradación de los bosques locales mediante el desarrollo de prácticas agrícolas sostenibles.

También son destacables los siguientes logros en 2014:

- NH Ribera del Manzanares, primer hotel del mundo que logra la certificación BREEAM "Excepcional" en la gestión del edificio.
- Adhesión por sexto año consecutivo a la campaña global "La Hora del Planeta", promovida por la ONG WWF.
- Adhesión al Grupo Español para el Crecimiento Verde, del Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente.
- Firma del contrato para el Proyecto Clima con el Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente. NH Hotel Group reducirá en 10 hoteles de su cadena aproximadamente 7.000 toneladas de CO<sub>2</sub> en los próximos cuatro años.
- Colaboración entre NH Collection Eurobuilding, los productores ecológicos madrileños y la Consejería de Medio Ambiente para ofrecer gastronomía ecológica y de producción local.

### PRINCIPALES INDICADORES DE MEDIO AMBIENTE

	2013	2014
Hoteles comparables del Plan Estratégico a cinco años		
Emisiones de CO <sub>2</sub> (kg)	50.748.464	44.859.057
Emisiones de CO <sub>2</sub> (kg por habitación/noche)	7,35	6,40
Consumo de energía (kWh)	383.547.627	360.305.444
Consumo de energía (kWh por habitación/noche)	55,52	51,43
Consumo de agua (m <sup>3</sup> )	1.863.272	1.913.686
Consumo de agua (m <sup>3</sup> por habitación/noche)	0,30	0,30



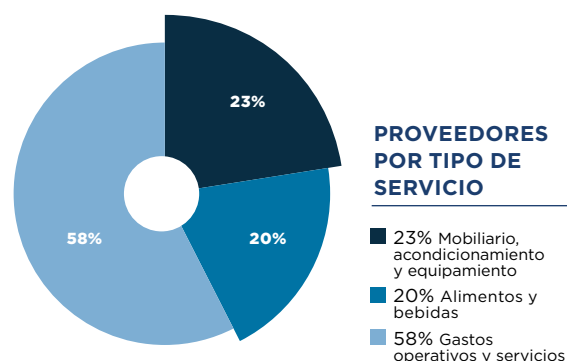
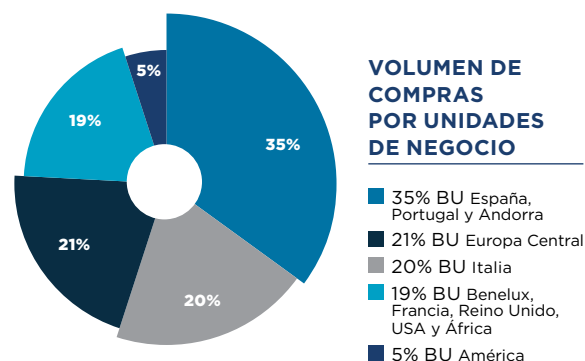
## CADENA DE VALOR RESPONSABLE

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

Una de las premisas de la política corporativa de Compras es promover la igualdad de oportunidades y fomentar la compra local en cada región en la que se realizan operaciones.

El departamento de Compras ha superado los hitos marcados para el año 2014 dentro del Plan Estratégico, excediendo además los objetivos del Plan Estratégico a cinco años:

- Ahorro del 12,2% respecto al presupuesto, así como la absorción de la inflación por tercer año consecutivo.
- En el marco de la internacionalización de la central de compras (Coperama), creación de su estructura empresarial e inicio del desarrollo de negocio en Holanda.
- Implantación de SAP MM (Material Management) en las Unidades de Negocio de Benelux, Europa Central y España
- Se ha superado el objetivo de optimización de la función de compras mediante la negociación electrónica, la contención de precios y el aumento de categorías negociadas por el departamento.



## NUEVA POLÍTICA DE COMPRAS

En 2014, se ha actualizado y publicado la nueva política de Compras de NH Hotel Group, con el objetivo de definir los procedimientos y directrices para la contratación externa de bienes y servicios, reforzando el compromiso de garantizar la transparencia, la honestidad y la ética de la función de compras de la Compañía.

La nueva política de Compras incluye la definición de límites de contratación y delegación, la creación del Comité de Adjudicación y la adhesión a la Declaración de Conflicto de Intereses, garantizando así que todas las decisiones de adjudicación se rijan por los mismos criterios de igualdad de oportunidades, transparencia y rigor. El Comité de Adjudicación de NH Hotel Group, formado por un grupo interdisciplinar de personas, tiene como misión evaluar todas aquellas decisiones de adjudicación relevantes y aprobarlas de forma consensuada.

Con el fin de reforzar la ética en la función de compras, todos los empleados del área se han adherido a la Declaración de Conflicto de Intereses. Este documento recoge la declaración expresa sobre la ausencia o presencia de cualquier tipo de conflicto ético que pueda afectar al desempeño objetivo de su función y es revisado por la Dirección General de Medios.

# 20.121

PROVEEDORES NACIONALES  
E INTERNACIONALES EN 2014

# 454,1M€

VOLUMEN DE COMPRA ANUAL  
(GASTO + INVERSIÓN)

# 94,6%

DEL VOLUMEN SE CONCENTRA EN LAS  
UNIDADES DE NEGOCIO EUROPEAS

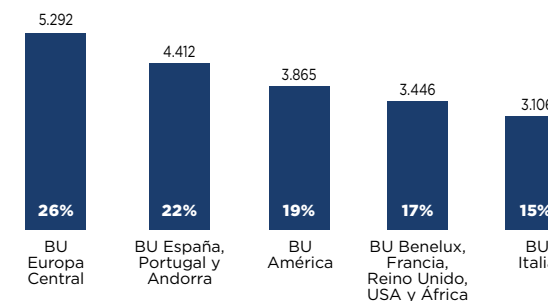
# 58%

DEL VOLUMEN DE COMPRAS  
ESTÁ ENGLOBADO EN GASTOS  
OPERATIVOS Y SERVICIOS

# 81,3%

DE LOS PROVEEDORES HOMOLOGADOS  
EN 2014 SON DE ÁMBITO LOCAL

## PROVEEDORES POR UNIDADES DE NEGOCIO





## ADHESIÓN AL CÓDIGO DE CONDUCTA

El Código de Conducta de NH Hotel Group forma parte del contrato de homologación del departamento de Compras y es firmado por todos los proveedores con los que se inicia una relación comercial.

Además, en la fase inicial de todos los concursos electrónicos, existe una cláusula de pre-aceptación del Código de Conducta, con el fin de garantizar que todos nuestros proveedores aceptan y se adhieren al mismo en caso de resultar adjudicatarios.

**148**

NUEVAS ADHESIONES  
AL CÓDIGO DE  
CONDUCTA EN 2014

**1.539**

PROVEEDORES  
ADHERIDOS AL  
CÓDIGO DE CONDUCTA

## COMPROMISO MEDIOAMBIENTAL

A finales de 2014, se inició el diseño del nuevo módulo de Cualificación de Proveedores, cuya implantación está prevista a lo largo de 2015. En este módulo, todos los proveedores incluidos en la plataforma de negociación electrónica serán evaluados en función de varios parámetros relacionados con la gestión medioambiental, el compromiso con la lucha contra el cambio climático, la reducción de la huella de carbono, el consumo responsable de recursos y la utilización de materiales reciclados.

## COPERAMA, CONSOLIDACIÓN Y EXPANSIÓN INTERNACIONAL

El año 2014 ha supuesto la consolidación definitiva del modelo de la central de compras en España y el inicio de su expansión internacional.

A finales de año se funda la sociedad Coperama Holding, propietaria de Coperama Spain y del resto de filiales que se creen en el futuro. Se dota así de la estructura y medios necesarios para desarrollar el proyecto de forma exitosa. En enero de 2015 inicia su actividad Coperama Benelux.

### CRECIMIENTO DE COPERAMA ESPAÑA

**144**

NUEVOS ESTABLECIMIENTOS

**104**

RESTAURANTES

**644**

CLIENTES

**4**

COLECTIVIDADES

**512**

HOTELES

**24**

CENTROS DIVERSOS

## DIVERSIFICACIÓN DE LA CARTERA DE CLIENTES

CRECIMIENTO DE

**131%**

DEL PESO DE LA DIVISIÓN  
DE RESTAURACIÓN

## CONSOLIDACIÓN DE LA CARTERA DE PROVEEDORES

**338**

CONTRATOS EN VIGOR





## INNOVACIÓN Y TRANSPARENCIA: NEGOCIACIÓN ELECTRÓNICA

En su segundo año de implantación, la plataforma de negociación electrónica de NH Hotel Group representa una clara apuesta por la innovación, la igualdad de oportunidades y la transparencia en los procesos de contratación.

La consolidación de la plataforma ha favorecido la estandarización de procedimientos y criterios de evaluación, la trazabilidad total de los procesos y la transparencia en la toma de decisiones.

A finales de 2014 se ha iniciado el desarrollo de dos nuevos módulos dentro de la plataforma, que se implantarán en el primer trimestre de 2015 y permitirán controlar electrónicamente el proceso completo de compras: cualificación de proveedores, *e-sourcing* y evaluación del desempeño de proveedores.

- Módulo de Cualificación: permitirá pre-evaluar a los proveedores en función de diversos parámetros relacionados con el nivel de cumplimiento de las normas de buen gobierno, tales como parámetros económico-financieros, medioambientales, operacionales y socio-laborales.
- Módulo de Evaluación: permitirá conocer la calidad del desempeño de los proveedores homologados y fijar aquellas medidas correctoras necesarias para alcanzar la excelencia en el servicio al cliente interno.

## SAP MATERIAL MANAGEMENT

En 2014 se ha implementado el módulo SAP MM (*Material Management*), a través del cual se gestiona el proceso completo de compra, desde la creación del pedido hasta el pago de la factura (P2P).

La implantación ha tenido lugar en las Unidades de Negocio de España y Portugal, Benelux y Europa Central y durante 2015 se continuará con la implantación en el resto de Unidades de Negocio, completándose así el proyecto de estandarización en un periodo de año y medio.

# 278

PROVEEDORES  
PARTICIPANTES EN  
UNA RFI (REQUEST  
FOR INFORMATION)

# 182

CONCURSOS ELECTRÓNICOS  
ADJUDICADOS

# 112,5M€

ADJUDICADOS A TRAVÉS  
DE LA PLATAFORMA  
ELECTRÓNICA

# 60,2%

DEL VOLUMEN TOTAL  
NEGOCIADO POR EL  
DEPARTAMENTO DE  
COMPRAS A NIVEL GLOBAL

# 28,6%

DE INCREMENTO EN EL  
VOLUMEN DE FACTURACIÓN  
(DE 68.073 A 87.519 FACTURAS)  
EN ESPAÑA, ITALIA Y BENELUX

## IMPORTANTE REDUCCIÓN

EN EL CONSUMO DE PAPEL Y  
MEJORA DE LA EFICIENCIA EN  
LAS TRANSACCIONES



## COMPROMISO CON LA SOCIEDAD

La estrategia de Responsabilidad Corporativa de NH Hotel Group tiene entre sus objetivos mantener relaciones activas en las comunidades en las que opera y contribuir al desarrollo local a través de su propio negocio. Este compromiso es parte de la nueva cultura y queda reflejado en uno de los *beliefs* de Compañía: “Somos activos en las comunidades donde vivimos”.

Mediante alianzas responsables con fundaciones y ONGs y la colaboración de empleados voluntarios, la Compañía maximiza el impacto positivo y genera valor compartido con iniciativas que se adaptan a las necesidades locales de cada Unidad de Negocio.

Para ello, NH Hotel Group define tres líneas de actuación global: Hoteles con Corazón, Programas de Empleabilidad y NH Volunteers!

HOTELES CON CORAZÓN	2013	2014
Acuerdos con ONGs	247	235
Habitaciones donadas	2.126	2.302
Hoteles involucrados	275	271

PROGRAMAS DE EMPLEABILIDAD	2013	2014
Alumnos formados	465	647
Contratos	38	42
Acuerdos con ONGs e instituciones	39	39

NH VOLUNTEERS!	2013	2014
Voluntarios	1.082	1.418
Iniciativas	74	57

\* Incluidos datos de Campaña Navidad para Todos





GRACIAS  
POR PONER EL CORAZÓN  
EN TODO LO QUE HACÉIS

HOTELES CON CORAZÓN

## HOTELES CON CORAZÓN

NH Hotel Group creó hace 10 años el programa “Hoteles con Corazón” con el objetivo de ayudar a fundaciones y ONGs a cubrir sus necesidades de alojamiento. La Compañía consolida este compromiso mediante acuerdos con hospitales y fundaciones en varios países para apoyar a niños con enfermedades graves y a sus familias de recursos limitados cuando necesitan alojarse fuera de sus ciudades. Además de ofrecerles alojamiento, estas familias reciben el apoyo de los empleados, quienes hacen del hotel su segundo hogar.

A través de la tarifa ONG, la Compañía ofrece descuentos de hasta el 30% sobre la mejor tarifa disponible a aquellas entidades evaluadas y aprobadas previamente por el departamento de Responsabilidad Corporativa.

### Hoteles con Corazón. Campaña X Aniversario

Para celebrar los 10 años del exitoso programa “Hoteles con Corazón”, la Compañía diseñó una campaña navideña a nivel global. Gracias a esta iniciativa, muchos familiares de niños hospitalizados pudieron reunirse en unas fechas tan especiales. Los empleados voluntarios de los hoteles fueron los verdaderos anfitriones para estas familias haciéndoles sentir como en casa.

Para acercar la campaña a clientes y empleados, se realizó un emotivo vídeo basado en hechos reales y que transmite el verdadero espíritu de la iniciativa. Este vídeo protagonizó la felicitación corporativa de Navidad y obtuvo más de 150.000 visualizaciones. Link al vídeo: <https://goo.gl/nmMPOq>

El apoyo a estas familias se realizó en cada país a través de fundaciones y ONGs con las que, en su mayoría, existe un vínculo de colaboración en diferentes iniciativas a lo largo de todo el año.

En España, el *partner* elegido fue la Fundación Menudos Corazones, cuya alianza dio origen al programa “Hoteles con Corazón”.

En la Unidad de Negocio de Benelux fue la Fundación Ronald McDonald la entidad beneficiaria en esta campaña. Además de noches de hotel, las familias beneficiarias recibieron entradas para parques de atracciones, museos, circos, etc. para disfrutar con los más pequeños.

MÁS DE  
**300**  
ESTANCIAS EN HOTELES

**30**  
CIUDADES DE  
EUROPA Y AMÉRICA

Esta Unidad de Negocio colabora con la Fundación Ronald McDonald en sus programas enfocados al bienestar de las familias con niños enfermos, proporcionándoles un hogar cuando las casas de la Fundación están completas.

En Italia colaboraron con *Make A Wish International*, *partner* global con el que la Compañía colabora desde 2005 ofreciendo todas las facilidades para que niños de todo el mundo con enfermedades graves puedan realizar su ilusión. Desde el comienzo de esta alianza se ha ayudado a cumplir 126 deseos, con un total de 503 beneficiarios directos y sus familias.

En la Unidad de Negocio de Europa Central, la fundación elegida para esta iniciativa fue Kinderkrebshilfe Frankfurt, una asociación que ayuda a mejorar la calidad de vida de niños con cáncer.

Por su parte, en América colaboraron con la Fundación Garrahan de Buenos Aires (Argentina) para la atención de niños con cáncer y con la Asociación De Ayuda a Niños en Estado Crítico (ADANEC) de Monterrey (México).

### Tú también puedes unirte. UNICEF (BU América - México)

Durante 2014, los empleados de NH Hotel Group en México han recaudado 4.438.73€ para las campañas a favor de la infancia que desarrolla UNICEF en ese país.





NH Santa Fe  
Ciudad de México, México

## PROGRAMAS DE EMPLEABILIDAD

Dentro de la estrategia de Acción Social, se desarrollan programas internacionales de formación, prácticas laborales y empleo para jóvenes en riesgo de exclusión y discapacitados en los hoteles de todas las Unidades de Negocio. En 2014, 647 alumnos desarrollaron competencias técnicas y personales gracias a la implicación directa de los empleados de los hoteles que, a través del acompañamiento y orientación, realizan una valiosa labor de voluntariado y *coaching*.

### BU AMERICA. Youth Career Initiative (YCI)



NH Hotel Group es la única multinacional de origen español comprometida con esta innovadora iniciativa internacional de alto impacto en la lucha contra el desempleo juvenil. Junto a compañías líderes del sector como Intercontinental, Marriott y Starwood, forman cada año en el sector hotelero a más de 400 jóvenes en riesgo de exclusión en 53 hoteles de todo el mundo.

En esta octava promoción, la quinta en la que participa NH Hotel Group, se han formado 13 jóvenes durante 24 semanas en el NH México City Reforma y el NH Collection Santa Fe. Este último hotel fue además sede oficial de esta edición, albergando la ceremonia de graduación de los 40 alumnos y su Directora ocupó el cargo de Vicepresidenta del Consejo de YCI en México.

### BU ESPAÑA

En España, con un alto índice de desempleo juvenil, principalmente en colectivos en riesgo de exclusión social, cobran especial relevancia los programas enfocados a mejorar su empleabilidad y favorecer su integración. En Barcelona, la Compañía colabora con el Casal dels Infants facilitando la realización de prácticas a los alumnos de Cualificación Profesional Inicial en los hoteles NH de la ciudad.

NH Sevilla Viapol y Hesperia Finisterre han colaborado con la Fundación Síndrome de Down ofreciendo programas de prácticas para jóvenes con esta discapacidad, con el fin de favorecer su integración social y laboral. En total se firmaron nueve convenios de prácticas para formación en distintos departamentos de estos hoteles.

### BU BENELUX. JINC “Track The Talent” (HOLANDA)

NH Hotel Group y JINC colaboran desde 2009 en la capacitación profesional de jóvenes de barrios desfavorecidos para mejorar su empleabilidad. En 2014 se organizaron nueve visitas y *workshops* en cinco hoteles de Ámsterdam y Amersfoort, que contaron con la participación de un total de 59 jóvenes, a los que empleados voluntarios les trasladaron su entusiasmo y experiencia en el sector hotelero. Esta iniciativa resulta muy enriquecedora tanto para los jóvenes como para los empleados del hotel.



## NH VOLUNTEERS!

Gracias al compromiso que los empleados han demostrado en los proyectos de voluntariado, NH Volunteers! se consolida como una apuesta importante en el Plan Estratégico de la Compañía. Destacan especialmente aquellas iniciativas en las que los empleados voluntarios ponen sus aptitudes y conocimientos al servicio de cada proyecto, realizando así una excelente labor de *coaching*. En 2014, 149 empleados voluntarios de NH Hotel Group participaron en programas de formación y prácticas para colectivos vulnerables.

### PRINCIPALES INICIATIVAS DE VOLUNTARIADO

#### ■ CONCURSO “NAVIDAD PARA TODOS” 2014

La campaña “Navidad para Todos” es la iniciativa de voluntariado corporativo de mayor tradición y participación en NH Hotel Group. En esta edición, la Compañía invitó a los empleados, a través de los canales de comunicación interna *Tell The World*, a crear su equipo solidario y participar con su propia iniciativa en un concurso en el que podían elegir la ONG con la que querían implicarse y a la que donarían el premio en caso de resultar ganadores. Más de 600 empleados de todas la Unidades de Negocio participaron en el concurso, demostrando su gran compromiso, solidaridad y trabajo en equipo.

#### NAVIDAD PARA TODOS EN CIFRAS

Voluntarios	638
ONGs beneficiarias	31
Total iniciativas	29
Ropa/menaje (kilos)	2.600
Amenities (unidades)	2.500

#### ■ SEMANA DE SENSIBILIZACIÓN CONTRA LA VIOLENCIA DE GÉNERO

En 2012, la Compañía firmó en España un acuerdo de voluntades con el Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad para apoyar y visibilizar las acciones contra la violencia de género, junto a otras 30 empresas líderes en responsabilidad social. En 2014, NH Hotel Group puso en marcha varias iniciativas de sensibilización con los empleados con motivo del Día Internacional para la Eliminación de la Violencia contra la Mujer, además de seguir apoyando a las víctimas con programas de formación y prácticas en sus hoteles.

#### ■ HORA DEL PLANETA 2014

NH Hotel Group se sumó por sexto año consecutivo a la iniciativa global de WWF “La Hora del Planeta”, en la que los hoteles participaron apagando la iluminación de sus fachadas durante una hora, reduciendo de forma considerable el consumo energético y la emisión de CO<sub>2</sub>. Además, se organizaron numerosas actividades para involucrar a los clientes en esta campaña contra el cambio climático: menús especiales a la luz de las velas, urnas para compartir deseos para el planeta, concursos en redes sociales, etc.

#### ■ DONACIÓN DE MOBILIARIO DE HOTELES REFORMADOS

En línea con el Plan de Reposicionamiento de los hoteles de la Compañía, se ha elaborado un protocolo para coordinar la donación del mobiliario retirado y de los antiguos *amenities* a fundaciones y ONGs, instituciones sociales y personas sin recursos.

Solo en España, durante 2014, se han donado más de 200 televisores, 900 colchones y canapés, 400 almohadas, 150 sillas y más de 10.000 productos de higiene personal.

## 10 AÑOS DE ALIANZAS RESPONSABLES

- 10º Aniversario de la colaboración entre NH Hotel Group y la Fundación Menudos Corazones. Durante la celebración de las XI Jornadas sobre Cardiopatías Congénitas la Fundación Menudos Corazones agradeció a NH Hotel Group estos 10 años de compromiso y apoyo a las más de 400 familias alojadas y las más de 10.000 pernoctaciones gratuitas en el hotel NH Puerta de Alcalá de Madrid.
- NH Hotel Group recibió en Madrid el agradecimiento de Cruz Roja Española por sus 10 años de colaboración y compromiso a través de sus programas de formación, prácticas laborales y empleo en sus hoteles para colectivos en riesgo de exclusión.
- NH Hotel Group celebra el 10º aniversario de su iniciativa solidaria con la Fundación Valora en España. La Compañía ha ayudado a mejorar la calidad de vida de casi medio millón de personas de 50 organizaciones en España gracias a la donación de más de 14.000 piezas de mobiliario y menaje.

### PRINCIPALES INDICADORES DE SOCIEDAD

	2013	2014
Entidades beneficiarias (ONGs y fundaciones)	307	395
Proyectos sociales	884	621
Inversión en Acción Social	468.245€	483.023€
Aportación Tarifa ONG	136.678€	126.477€
Recursos obtenidos de Bono Amigo + Tarifa Empleado	308.781€	271.476€
Inversión en promoción cultural	13.800€	17.665€
<b>Total Inversión Comunidad</b>	<b>927.504€</b>	<b>898.641€</b>

# PREMIOS Y RECONOCIMIENTOS 2014

## HOTELES

### CERTIFICADO DE EXCELENCIA TRIPADVISOR

190 hoteles de NH Hotel Group han recibido el “Certificado de Excelencia TripAdvisor”, como reconocimiento a las opiniones excepcionales recibidas por los viajeros en 2014. Además, 53 hoteles han recibido la mención de “Hall of Fame” por haber conseguido durante cinco años consecutivos este certificado.

### TRAVELLERS CHOICE AWARD DE TRIPADVISOR

Además, nueve hoteles han recibido 13 galardones “Travellers Choice Award 2015”, en relación a su actividad en 2014, en reconocimiento a las cualidades más sobresalientes de hoteles en todo el mundo en diferentes categorías (mejores hoteles, familiar, lujo, romántico, etc.).

### CERTIFICADO DE EXCELENCIA 2014 “HOLIDAYCHECK QUALITY SELECTION”

326 hoteles NH reciben el Certificado de Excelencia “Holidaycheck Quality Selection”. Entre los hoteles galardonados figuran más de 140 hoteles en España, 60 en Alemania, 37 en Italia, 30 en Holanda y 16 en Latinoamérica, entre otros países. NH Hotel Group se reafirma así como una de las compañías hoteleras más reconocidas por su calidad a nivel mundial, de acuerdo con las opiniones y evaluaciones de los propios clientes que los han visitado.

### NH ESPAÑA Y NH ITALIA RECIBEN EL “HOTEL BRAND PERFORMANCE AWARD 2014”

NH España, como primera marca de hoteles en España, y NH Italia, como la marca hotelera que más ha mejorado en el país, han sido premiados con el “Hotel Brand Performance Award 2014”. El galardón está basado en métricas como conciencia y conocimiento de la marca, reciente uso de los hoteles, preferencia y lealtad.

### NH COLLECTION EUROBUILDING, GANADOR DE LOS PREMIOS A LA INICIATIVA HOTELERA

Reconocido como el hotel con el “Mejor Equipamiento Tecnológico” en la décima convocatoria de los Premios a la Iniciativa Hotelera 2014, otorgado por la revista Gran Hotel Turismo. Este premio refleja la decidida apuesta de NH por la excelencia y la innovación.

### MEJOR CADENA HOTELERA DE HOLANDA

NH Hotel Group ha sido reconocida por el portal holandés de turismo Zoover.nl como la “Mejor cadena hotelera de Holanda 2014”. Con una media de 8,91 puntos, obtuvo la mayor calificación de todas las cadenas hoteleras de Holanda. Los consumidores holandeses premiaron la hospitalidad, habitaciones, servicios y calidad de la restauración en los hoteles de la Compañía.

### NH HOTEL GROUP, PREMIADA POR LOS VIAJEROS DE NEGOCIO DE ALEMANIA

Una vez más, los lectores de la edición alemana de la conocida publicación Business Traveller magazine han elegido este año a NH Hotel Group como ganadora en dos categorías: “Mejor grupo hotelero para viajeros de negocios” y “Mejor grupo hotelero para viajeros de negocios en Alemania”.

### RESTAURANTES NH RECIBEN EL CERTIFICADO DE EXCELENCIA TRIPADVISOR 2014

TripAdvisor ha concedido sus premios “Certificado de Excelencia 2014” a cinco restaurantes de NH Hotel Group en Holanda y España: Vermeer (NH Barbizon Palace) y Reflet (NH Krasnapolsky), en Ámsterdam (Holanda); la Terraza del Casino y Santceloni (Hesperia), en Madrid, y la Tapería Yuste (NH Palacio de Oquendo), en Cáceres (España). Este galardón se otorga sólo a los restaurantes que logran excelentes opiniones de los viajeros en TripAdvisor.

## NH HOTEL GROUP

### NH HOTEL GROUP, UNO DE LOS MEJORES GRUPOS HOTELEROS DEL MUNDO

La Compañía ha sido valorada un año más como uno de los mejores grupos hoteleros del mundo y como una de las mejores marcas hoteleras, según la revista Hotels Magazine, que publica un ranking de los mejores 325 hoteles del mundo, elaborado a partir de la opinión de los propios clientes. Gracias a las cerca de 60.000 habitaciones repartidas en casi 400 hoteles alrededor del mundo, NH Hotel Group se sitúa en el puesto 25 del “Top 50 Hotels” y en el puesto 33 del “Top 50 Brands”.

### LIDERAZGO EN REPUTACIÓN

NH España confirma por noveno año consecutivo su liderazgo como la mejor compañía del sector turístico en reputación, según el Monitor Empresarial de Reputación Corporativa (Merco). Entre las 100 compañías más valoradas, y que representan a la mayoría de los principales sectores de la economía española, NH España ha mejorado 31 posiciones desde la pasada edición, ocupando el puesto 35 del ranking.

### MEJOR EMPRESA HOTELERA EN ESPAÑA

Según el estudio “RepTrak Pulse España 2014”, de Reputation Institute, NH Hotel Group se encuentra entre las Top 20 con mejor reputación de España. Así lo han valorado los consumidores que otorgan a NH el puesto 16 en este prestigioso ranking, siendo la única empresa dedicada al sector hotelero merecedora de este reconocimiento. El estudio valora siete aspectos: resultados financieros, integridad, ciudadanía, liderazgo, innovación, entorno de trabajo y calidad de productos.

### “MEJOR INICIATIVA EMPRENDEDORA” EN LOS PREMIOS CAPITAL 2014

NH Hotel Group ha sido reconocida en la categoría “Mejor Iniciativa Emprendedora” en los Premios Capital 2014, dedicados en esta edición al impulso y la recuperación de la economía española.



## RECURSOS HUMANOS

### PREMIOS TEA CEGOS 2014

La iniciativa de NH Hotel Group “Motivational Reward (MORE)” ha sido premiada por Tea Cegos y Equipos y Talentos en los Cegos Awards 2014, reconociendo a la Compañía entre aquellas empresas que han desarrollado e implementado prácticas innovadoras en recursos humanos. En concreto, ha sido reconocida en la categoría de Proyectos Internacionales por la iniciativa que involucra a toda la Compañía en la consecución de los objetivos globales.

### TOP EMPLOYERS ALEMANIA

NH Europa Central recibe, por cuarta vez, el certificado “Top Employers Alemania” en 2014. Supone un reconocimiento a las políticas y prácticas de gestión de recursos humanos de NH Hotel Group, calificadas entre las mejores en Alemania.

### ENTRE LAS EMPRESAS TOP 10 PARA TRABAJAR

Según el estudio “Empleadores Ideales en España”, que analiza las preferencias de los universitarios para trabajar en empresas, NH España aparece como la única empresa del sector hotelero elegida en el Top 10 del ranking de los estudiantes españoles, ocupando el séptimo lugar. El estudio, realizado por las consultoras Universum y PeopleMatters, se llevó a cabo entre más de 16.000 estudiantes pertenecientes a 42 universidades españolas.

## MEDIO AMBIENTE

### RECONOCIMIENTOS GREENLEADERS DE TRIPADVISOR

NH Hotel Group recibe un nuevo reconocimiento internacional a su compromiso y liderazgo medioambiental en el sector. Tras el lanzamiento por primera vez en Europa del programa *GreenLeaders*, liderado por TripAdvisor, la Compañía ha obtenido el reconocimiento “Eco-Líder”. La consecución de este prestigioso galardón ha sido posible gracias a las buenas prácticas sostenibles realizadas por los equipos de los hoteles de Austria, Alemania, Italia, España y Holanda, cuyo esfuerzo ha sido recompensado con 42 medallas.

### PREMIO EUROPEO DE MEDIO AMBIENTE, COMISIÓN EUROPEA

NH Hotel Group recibió en 2014 el “Premio Europeo de Medio Ambiente” en su sección española. Este premio reconoce y premia a las empresas que destacan por su desempeño medioambiental. Coincidiendo con el Día Mundial del Medio Ambiente, NH Hotel Group recibió el premio en la categoría de “Negocio y Biodiversidad”. Estos premios los otorgó la Dirección General para el Medio ambiente de la Unión Europea y fueron entregados por Sus Majestades los Reyes de España.



# INDICADORES DE RESPONSABILIDAD CORPORATIVA

PERFIL	2013	2014
Cartera de hoteles	379	363
Habitaciones	58.195	57.127
Beneficio neto	39,8M€	38,1M€
Incremento EBITDA	2,9%	2,5%

GRUPOS DE INTERÉS	2013	2014
<b>ACCIONISTAS</b>		
Entidades que realizan análisis de NH Hotel Group	20	22
Consultas atendidas de accionistas e inversores	932	1.025
Reuniones one-to-one de accionistas e inversores	480	264
Informes de seguimiento de los analistas	140	158
<b>EMPLEADOS</b>		
Plantilla media	18.889	18.286
Contratos indefinidos	55,9%	54,2%
Rotación media	3,54%	3,22%
Inmigrantes	14,6%	13,6%
Mujeres en plantilla	48,4%	46,9%
Mujeres directivas	48,0%	47,4%
Menores de 25 años	15,9%	14,0%
Entre 25 y 40 años	49,4%	49,5%
Mayores de 40 años	34,7%	36,5%
Nacionalidades	141	139
Horas de formación impartidas NH University	138.602	192.825
Inversión en formación	907.796€	1.401.406€
Evaluaciones de desempeño realizadas (respecto a FTEs fijos)	90%	-
<b>CLIENTES</b>		
Visitas a hoteles "Mystery Guest"	465	439
Valoraciones (Encuestas NH + páginas externas)	302.918	410.999
Encuestas internas de satisfacción a clientes	135.471	166.504
Comunicaciones internas gestionadas por el departamento de Atención al Cliente	25.270	25.021

GRUPOS DE INTERÉS	2013	2014
<b>PROVEEDORES</b>		
Volumen de proveedores gestionados	22.379	20.121
Proveedores firmantes Código de Conducta	1.391	1.539
Volumen de compra anual (gasto + inversión)	408,4M€	454,1M€
Volumen de facturación proveedores firmantes Código de Conducta	46,8M€	-
Negociaciones electrónicas	31,81%	60,20%
Integrantes del Club NH Sostenible	40	-
Volumen negociaciones electrónicas	-	112,5M€
<b>ACCIÓN SOCIAL</b>		
Proyectos sociales	884	621
Recursos totales destinados a la Comunidad*	927.504€	898.641€
Recursos obtenidos de € solidarios (Tarifa Empleado y Bono Amigo)	308.781€	271.476€
Entidades beneficiarias	307	395
Voluntarios NH	1.082	1.418
Inversión en promoción cultural	13.800€	17.665€
<b>MEDIO AMBIENTE</b>		
<b>Hoteles comparables del Plan Estratégico a cinco años</b>		
Emisiones de CO <sub>2</sub> (kg)	50.748.464	44.859.057
Emisiones de CO <sub>2</sub> (kg por habitación/noche)	7,35	6,40
Consumo de energía (kWh)	383.547.627	360.305.444
Consumo de energía (kWh por habitación/noche)	55,52	51,43
Consumo de agua (m <sup>3</sup> )	1.863.272	1.913.686
Consumo de agua (m <sup>3</sup> por habitación/noche)	0,30	0,30

\* Incluida aportación Tarifa ONG

Cada año se recalculan los indicadores de consumos de medio ambiente del ejercicio anterior en función de la nueva comparabilidad, garantizando así que los indicadores se comparan siempre en base al alcance del año de reporte correspondiente. Por ello en el presente Informe 2014 algunos datos de 2013 varían respecto a los publicados en el Informe 2013.



# INFORME DE REVISIÓN E INDICADORES GRI

## INFORME DE REVISIÓN



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

### Informe de Revisión Independiente para la Dirección de NH Hotel Group, S.A.

Hemos realizado una revisión de la información no financiera contenida en el Informe Anual-Memoria de Responsabilidad Corporativa de NH Hotel Group, S.A. (en adelante NH) del ejercicio cerrado a 31 de diciembre de 2014 (en adelante, “el Informe”). La información revisada se circunscribe al contenido referenciado en el capítulo “Indicadores GRI” identificado con el símbolo “✓”.

La Dirección de NH es responsable de la preparación y presentación del Informe de conformidad con la Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad de Global Reporting Initiative versión 4.0 (G4) según lo detallado en el punto G4-32 del Índice de contenidos GRI del Informe y siguiendo los criterios de *Materiality Disclosures Service*, obteniendo confirmación de Global Reporting Initiative sobre la correcta aplicación de los mismos. La Dirección también es responsable de la información y las afirmaciones contenidas en el mismo; de la determinación de los objetivos de NH 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, basado en el trabajo realizado, emitir este informe. 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) de la International Federation of Accountants (IFAC) y con la Guía de Actuación sobre trabajos de revisión de Informes de Responsabilidad Corporativa emitida por el Instituto de Censores Jurados de Cuentas de España (ICJCE). 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. Se trata de un trabajo de revisión que se realiza de acuerdo a las normas de independencia para trabajos de aseguramiento de KPMG, así como a los requerimientos del Código Ético del International Ethics Standards Board for Accountants en torno a la integridad, objetividad, confidencialidad y conductas y calificaciones profesionales.

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. El presente informe en ningún caso puede entenderse como un informe de auditoría.

Nuestro trabajo de revisión limitada se ha llevado a cabo mediante entrevistas con la Dirección y las personas encargadas de la preparación de la información incluida en el Informe, y la aplicación de procedimientos analíticos y otros dirigidos a recopilar evidencias como:

- La comprobación de los procesos que dispone NH para determinar cuáles son los aspectos materiales, así como la participación de los grupos de interés en los mismos.
- El análisis de riesgos, incluyendo búsqueda en medios para identificar asuntos materiales durante el ejercicio cubierto por el informe.
- La revisión de la consistencia de la información que responde a los Contenidos Básicos Generales con los sistemas o documentación interna.

- El 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.
- La evaluación de la consistencia de la descripción sobre la aplicación de las políticas y la estrategia en materia de sostenibilidad, gobierno, ética e integridad.
- La revisión de la aplicación de los requerimientos establecidos en la Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad G4 de Global Reporting Initiative para la preparación de informes según la opción de conformidad esencial.
- La 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.
- El contraste de la información financiera reflejada en el Informe con la incluida en las cuentas anuales de NH, auditadas por terceros independientes.

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

En base a los procedimientos descritos, no se ha puesto de manifiesto ningún aspecto que nos haga creer que:

- los datos recogidos en el Informe Anual – Memoria de Responsabilidad Corporativa de NH Hotel Group, S.A. del ejercicio cerrado a 31 de diciembre de 2014 no hayan sido obtenidos de manera fiable,
- la información no esté presentada de manera adecuada, ni que existan desviaciones ni omisiones significativas,
- 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 4.0 según lo detallado en el punto G4-32 del Índice de contenidos GRI del Informe.

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

KPMG Asesores, S.L.

José Luis Blasco Vázquez

25 de junio de 2015



## SOBRE ESTE INFORME

El presente Informe Anual y Memoria de Responsabilidad Corporativa incluye la actividad y resultados de NH Hotel Group en el ejercicio 2014. En esta novena edición, de carácter anual, se recoge el desempeño en el ámbito económico, medioambiental y social en línea con el enfoque sostenible y los compromisos con los grupos de interés del grupo.

### CRITERIOS DE ELABORACIÓN

Para elaborar el Informe se tienen en cuenta los aspectos relevantes de la gestión y desempeño durante el año, incluyendo al final de cada apartado los principales indicadores específicos por grupos de interés, con el cuadro completo de indicadores al final del documento, que permite analizar la evolución de la Responsabilidad Corporativa de la Compañía.

Como cada año, se toma como referencia y orientación general la Guía para la Elaboración de Memorias de Sostenibilidad del *Global Reporting Initiative* (GRI), en esta ocasión en su versión G4 nivel Core teniendo en cuenta los principios y las pautas de la Guía, con el enfoque en lo relevante en materia de gestión e impactos económicos, sociales y ambientales más significativos de la Compañía.

## ALCANCE Y COBERTURA

NH Hotel Group publica en esta Memoria los resultados globales de la gestión en el ejercicio 2014 desglosados por Unidades de Negocio y países en los que opera la Compañía. La dimensión multinacional de la misma, con incorporación y salidas de hoteles y gradual implantación de sistemas y procesos de medición hace que, en algunos casos, se reporten datos sólo para los hoteles comparables en el ejercicio correspondiente. En cada caso se detalla el alcance de los datos reportados para mayor precisión y comparabilidad de la información, así como la explicación pertinente.

## EQUILIBRIO Y COMPARABILIDAD

El objetivo de NH Hotel Group es presentar un reporte equilibrado, preciso y coherente del triple desempeño vinculado a los temas relevantes para el Grupo y a sus proyectos estratégicos del año, con énfasis en la comparabilidad de los datos e información para su trazabilidad respecto a años anteriores. Este Informe, como en años anteriores, se ha elaborado con la implicación y participación de los responsables de áreas de negocio y del diálogo con cada grupo de interés, lo que permite alinear lo reportado con los aspectos relevantes para los stakeholders y responder a sus expectativas.

## DEFINICIÓN DE CONTENIDOS

NH Hotel Group cuenta con diferentes sistemas para el diálogo con sus grupos de interés que son fuente de análisis para definir los contenidos relevantes a incluir en el reporte. Además se llevan adelante consultas específicas con los stakeholders de forma periódica, descritas en los apartados de Clientes, Accionistas, Proveedores, Empleados y Sociedad.

Los resultados de esta comunicación permiten mantener activos los mecanismos para identificar necesidades y expectativas, así como los aspectos de mayor relevancia a incluir en el Informe, además del seguimiento de los compromisos y retos planteados en el año anterior.

Siguiendo la metodología habitual, se ha realizado un proceso interno de recogida de información, evaluación de los temas clave a incluir, con indicadores y datos de medición cuantitativa y cualitativa de la gestión sostenible de NH Hotel Group.

## VERIFICACIÓN EXTERNA

Esta Memoria ha sido verificada por KPMG, firma auditora independiente y su Informe de Verificación se publica en este apartado. Para ampliar la información puede consultarse nuestra página web [www.nhhotelgroup.com](http://www.nhhotelgroup.com)



# INDICADORES GRI



## CONTENIDOS BÁSICOS GENERALES

CONTENIDOS BÁSICOS GENERALES	PÁGINA	VERIFICACIÓN EXTERNA
ESTRATEGIA Y ANÁLISIS		
G4-1	Pag. 5-6 1. CARTA DEL PRESIDENTE Y DEL CONSEJERO DELEGADO	---
PERFIL DE LA ORGANIZACIÓN		
G4-3	Pag. 7-8 2.1. PRESENCIA	---
G4-4	Pag. 7-8 2.1. PRESENCIA Pag. 19 MARCA Y EXPERIENCIA Pag. 24 MARCA Y EXPERIENCIA	---
G4-5	Pag. 67 Datos contraportada	---
G4-6	Pag. 8 DESGLOSE DE LA CARTERA NH HOTEL GROUP EN 2014	---
G4-7	NH Hotel Group, S.A.	---
G4-8	Pag. 7-8 2.1. PRESENCIA	---
G4-9	Pag. 2 NUESTRA PRESENCIA EN EL MUNDO 2014 Pag. 10-11 PRINCIPALES MAGNITUDES Pag. 13 ESTRUCTURA ACCIONARIAL	---
G4-10	Pag. 37 Una plantilla diversa	---
G4-11	Pag. 37 Una plantilla diversa	---
G4-12	Pag. 49 6.4. CADENA DE VALOR RESPONSABLE	---
G4-13	Pag. 9 Expansión del Grupo Pag. 9 Gestión de activos Pag. 11 Hitos corporativos relevantes hasta abril de 2015 Pag. 13 3.1. ESTRUCTURA ACCIONARIAL Pag. 49 6.4. CADENA DE VALOR RESPONSABLE	---
G4-14	Pag. 16 3.3. NOVEDADES EN EL SISTEMA DE CUMPLIMIENTO	---
G4-15	Pag. 32 5.4. ADHESIÓN Y ALIANZAS	---
G4-16	Pag. 32 5.4. ADHESIÓN Y ALIANZAS	---
ASPECTOS MATERIALES Y COBERTURA		
G4-17	Pag. 7 2.1. PRESENCIA	✓ Pag. 59 Informe de Revisión
G4-18	Pag. 31 5.3. MATERIALIDAD: LO RELEVANTE	✓ Pag. 59 Informe de Revisión
G4-19	Pag. 31 5.3. MATERIALIDAD: LO RELEVANTE	✓ Pag. 59 Informe de Revisión
G4-20	Pag. 60 Alcance y cobertura Pag. 31 5.3. MATERIALIDAD: LO RELEVANTE	✓ Pag. 59 Informe de Revisión
G4-21	Pag. 60 Alcance y cobertura Pag. 31 5.3. MATERIALIDAD: LO RELEVANTE	✓ Pag. 59 Informe de Revisión
G4-22	No ha habido reexpresión de información respecto a años anteriores	✓ Pag. 59 Informe de Revisión
G4-23	No se han realizado cambios significativos respecto al año anterior	✓ Pag. 59 Informe de Revisión

## CONTENIDOS BÁSICOS GENERALES

CONTENIDOS BÁSICOS GENERALES	PÁGINA	VERIFICACIÓN EXTERNA
PARTICIPACIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS		
G4-24	Pag. 30 5.1. DIÁLOGO CON LOS GRUPOS DE INTERÉS	✓ Pag. 59 Informe de Revisión
G4-25	Pag. 30 5.1. DIÁLOGO CON LOS GRUPOS DE INTERÉS	✓ Pag. 59 Informe de Revisión
G4-26	Pag. 30 5.1. DIÁLOGO CON LOS GRUPOS DE INTERÉS	✓ Pag. 59 Informe de Revisión
G4-27	Pag. 30 5.1. DIÁLOGO CON LOS GRUPOS DE INTERÉS Pag. 30 5.2. ÍNDICES DE INVERSIÓN RESPONSABLE	✓ Pag. 59 Informe de Revisión
PERFIL DE LA MEMORIA		
G4-28	Pag. 60 8.3. SOBRE ESTE INFORME	---
G4-29	Pag. 60 8.3. SOBRE ESTE INFORME	---
G4-30	Pag. 60 8.3. SOBRE ESTE INFORME	---
G4-31	Pag. 67 Datos contraportada	---
G4-32	Pag. 61 8.4. INDICADORES GRI	---
G4-33	Pag. 59 8.2. INFORME DE REVISIÓN	---
GOBIERNO		
G4-34	Pag. 14-15 3.2. MIEMBROS DEL CONSEJO Y COMITÉ DE DIRECCIÓN	---
G4-38	Pag. 14-15 3.2. MIEMBROS DEL CONSEJO Y COMITÉ DE DIRECCIÓN	---
ÉTICA E INTEGRIDAD		
G4-56	Pag. 16 3.3. NOVEDADES EN EL SISTEMA DE CUMPLIMIENTO	✓ Pag. 59 Informe de Revisión
G4-58	Pag. 16 3.3. NOVEDADES EN EL SISTEMA DE CUMPLIMIENTO	✓ Pag. 59 Informe de Revisión



## CONTENIDOS BÁSICOS ESPECÍFICOS

INFORMACIÓN SOBRE EL ENFOQUE DE GESTIÓN E INDICADORES	PÁGINA	OMISIONES IDENTIFICADAS	JUSTIFICACIÓN DE POSIBLES OMISIONES	MOTIVOS PARA OMITIR ESTA INFORMACIÓN	VERIFICACIÓN EXTERNA
<b>CATEGORÍA: ECONOMÍA</b>					
<b>ASPECTO MATERIAL: DESEMPEÑO ECONÓMICO</b>					
G4-DMA	Pag. 17 4.1. NUESTRA VISIÓN				---
G4-EC1	Pag. 12 2.3. NUESTRA CONTRIBUCIÓN ECONÓMICA, SOCIAL Y MEDIOAMBIENTAL				✓ Pag. 59 Informe de Revisión
G4-EC2	Pag. 46-48 Proyectos de la iniciativa de sostenibilidad en el Plan Estratégico	No se incluye: - Una descripción del riesgo o la oportunidad y su clasificación como físico, regulatorio o de otro tipo. - Una descripción del efecto relacionado con el riesgo o la oportunidad. - Las consecuencias económicas del riesgo o la oportunidad antes de que se tome ninguna medida.	No disponible		✓ Pag. 59 Informe de Revisión
<b>ASPECTO MATERIAL: CONSECUENCIAS ECONÓMICAS INDIRECTAS</b>					
G4-DMA	Pag. 17 4.1. NUESTRA VISIÓN				---
G4-EC7	Pag. 26-28 PLAN DE REPOSICIONAMIENTO Pag. 33-34 6.1. LA NUEVA EXPERIENCIA NH				✓ Pag. 59 Informe de Revisión
G4-EC8	Pag. 52 6.5. COMPROMISO CON LA SOCIEDAD Pag. 37 Una plantilla diversa Pag. 49 6.4. CADENA DE VALOR RESPONSABLE				✓ Pag. 59 Informe de Revisión
<b>ASPECTO MATERIAL: PRÁCTICAS DE ADQUISICIÓN</b>					
G4-DMA	Pag. 49 6.4. CADENA DE VALOR RESPONSABLE				---
G4-EC9	Pag. 49 6.4. CADENA DE VALOR RESPONSABLE				✓ Pag. 59 Informe de Revisión
<b>CATEGORÍA: MEDIO AMBIENTE</b>					
<b>ASPECTO MATERIAL: ENERGÍA</b>					
G4-DMA	Pag. 43 6.3. LA SOSTENIBILIDAD MEDIOAMBIENTAL				---
G4-EN3	Pag. 45 Consumo de energía				---
G4-EN5	Pag. 45 Consumo de energía				---
G4-EN6	Pag. 45 Consumo de energía				✓ Pag. 59 Informe de Revisión

## CONTENIDOS BÁSICOS ESPECÍFICOS

INFORMACIÓN SOBRE EL ENFOQUE DE GESTIÓN E INDICADORES	PÁGINA	OMISIONES IDENTIFICADAS	JUSTIFICACIÓN DE POSIBLES OMISIONES	MOTIVOS PARA OMITIR ESTA INFORMACIÓN	VERIFICACIÓN EXTERNA
<b>CATEGORÍA: MEDIO AMBIENTE</b>					
<b>ASPECTO MATERIAL: AGUA</b>					
G4-DMA	Pag. 43 6.3. LA SOSTENIBILIDAD MEDIOAMBIENTAL				---
G4-EN8	Pag. 45 Consumo de agua				---
<b>ASPECTO MATERIAL: EMISIONES</b>					
G4-DMA	Pag. 43 6.3. LA SOSTENIBILIDAD MEDIOAMBIENTAL				---
G4-EN15	Pag. 45 Huella de carbono				---
<b>ASPECTO MATERIAL: EVALUACIÓN AMBIENTAL DE LOS PROVEEDORES</b>					
G4-DMA	Pag. 49 6.4. CADENA DE VALOR RESPONSABLE				---
G4-EN32	Pag. 50 6.4. Compromiso medioambiental				✓ Pag. 59 Informe de Revisión
<b>CATEGORÍA: DESEMPEÑO SOCIAL</b>					
<b>SUBCATEGORÍA: PRÁCTICAS LABORALES Y TRABAJO DIGNO</b>					
<b>ASPECTO MATERIAL: EMPLEO</b>					
G4-DMA	Pag. 38 La estrategia de Recursos Humanos				---
G4-LA1	Pag. 42 Rotación de empleados				✓ Pag. 59 Informe de Revisión
G4-LA2	Pag. 42 Beneficios sociales y ofertas especiales para empleados				✓ Pag. 59 Informe de Revisión
<b>CATEGORÍA: DESEMPEÑO SOCIAL</b>					
<b>SUBCATEGORÍA: PRÁCTICAS LABORALES Y TRABAJO DIGNO</b>					
<b>ASPECTO MATERIAL: CAPACITACIÓN Y EDUCACIÓN</b>					
G4-DMA	Pag. 38 NH Talent				---
G4-LA9	Pag. 40-41 NH University				✓ Pag. 59 Informe de Revisión
G4-LA10	Pag. 40-41 NH University				✓ Pag. 59 Informe de Revisión
G4-LA11	Pag. 38 Nuevo Sistema de Gestión del Desempeño: Time For You	No se incluye el porcentaje de empleados que han recibido una evaluación periódica de su desempeño.	No disponible		✓ Pag. 59 Informe de Revisión



## CONTENIDOS BÁSICOS ESPECÍFICOS

INFORMACIÓN SOBRE EL ENFOQUE DE GESTIÓN E INDICADORES	PÁGINA	OMISIONES IDENTIFICADAS	JUSTIFICACIÓN DE POSIBLES OMISIONES	MOTIVOS PARA OMITIR ESTA INFORMACIÓN	VERIFICACIÓN EXTERNA
ASPECTO MATERIAL: DIVERSIDAD E IGUALDAD DE OPORTUNIDADES					
G4-DMA	Pag. 37 6.2. UNA NUEVA CULTURA				---
G4-LA12	Pag. 37 Una plantilla diversa				✓ Pag. 59 Informe de Revisión
SUBCATEGORÍA: DERECHOS HUMANOS					
ASPECTO MATERIAL: EVALUACIÓN DE LOS PROVEEDORES EN MATERIA DE DERECHOS HUMANOS					
G4-DMA	Pag. 49 6.4. CADENA DE VALOR RESPONSABLE				---
G4-HR10	Pag. 49 Nueva política de Compras				✓ Pag. 59 Informe de Revisión
SUBCATEGORÍA: SOCIEDAD					
ASPECTO MATERIAL: LUCHA CONTRA LA CORRUPCIÓN					
G4-DMA	Pag. 16 3.3. NOVEDADES EN EL SISTEMA DE CUMPLIMIENTO				---
G4-SO4	Pag. 16 Formación sobre el Código de Conducta				✓ Pag. 59 Informe de Revisión
SUBCATEGORÍA: RESPONSABILIDAD SOBRE PRODUCTOS					
ASPECTO MATERIAL: INFORMACIÓN SOBRE EL ENFOQUE DE GESTIÓN					
G4-DMA	Pag. 35 SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD				---
G4-PR5	Pag. 35-36 SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD				✓ Pag. 59 Informe de Revisión







MIXTO  
Papel procedente de  
fuentes responsables  
FSC® C019520

**nh** | HOTEL GROUP

**nh**  
HOTELS

  
**nh COLLECTION**  
HOTELS

*nhow*

**Hesperia**  
RESORTS

Santa Engracia, 120  
28003 - Madrid  
T: +34 91 451 97 18  
[nh-hotels.com](http://nh-hotels.com)

