

**INFORME ANUAL 2009**  
MEMORIA DE RESPONSABILIDAD CORPORATIVA



**Wake Up  
To a Better  
World**

**nH**  
HOTELES

# Índice



## Carta del Presidente Ejecutivo de NH Hoteles

.....4



## Declaración de la Consejera de Responsabilidad Corporativa

.....5



## La Responsabilidad Corporativa en NH Hoteles

Nuestra gestión sostenible.....7



## Desempeño Económico

I. Quiénes somos .....11  
II. Resultados .....12  
III. Accionistas .....16  
IV. Clientes .....18  
V. Proveedores.....22



## Desempeño Medioambiental

I. La consolidación de la estrategia.....25



## Desempeño Social

I. Empleados .....35  
II. Sociedad.....40



## NH Hoteles y su evolución en Responsabilidad Corporativa

I. Progresos en Responsabilidad Corporativa.....44  
II. Indicadores de Responsabilidad Corporativa.....47

Esta es la cuarta Memoria de Responsabilidad Corporativa de NH Hoteles, correspondiente al ejercicio 2009. La Memoria está estructurada de acuerdo a los desempeños en los que basamos nuestra gestión de la Responsabilidad Corporativa: **Económico, Social y Medioambiental**. En su elaboración se ha seguido las recomendaciones de la "Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad" (versión 3).

Este documento se edita en papel reciclado, encontrándose también disponible en formato electrónico en nuestra página web donde se puede consultar la información detallada de los distintos apartados de la Memoria.

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



También se incluye la tabla de indicadores alineados con las Guías GRI en cuanto al nivel de cumplimiento, que nos permite declarar nuestro nivel de aplicación A.

Le invitamos a ofrecernos su opinión sobre nuestra actuación en Responsabilidad Corporativa. Para ello puede dirigirse a la dirección de correo: [responsabilidad@nh-hotels.com](mailto:responsabilidad@nh-hotels.com)

**2009 a grandes números:** 401 hoteles  
 24 países de Europa, América y África  
 17.000 empleados  
 16 millones de clientes



## Nuestra presencia en el mundo

- |                |                    |                          |
|----------------|--------------------|--------------------------|
| 1. Alemania    | 11. Polonia        | 21. República Dominicana |
| 2. Andorra     | 12. Portugal       | 22. Uruguay              |
| 3. Austria     | 13. Reino Unido    | 23. Venezuela            |
| 4. Bélgica     | 14. Rumanía        | 24. Sudáfrica            |
| 5. España      | 15. Suiza          | 25. República Checa      |
| 6. Francia     | 16. Argentina      | 26. Colombia             |
| 7. Holanda     | 17. Chile          | 27. Panamá               |
| 8. Hungría     | 18. Cuba           | 28. Senegal              |
| 9. Italia      | 19. Estados Unidos |                          |
| 10. Luxemburgo | 20. México         |                          |





GABRIELE BURGIO Presidente de NH Hoteles

## Carta del Presidente de NH Hoteles

*“Aprovecho para agradecer a todos nuestros empleados su apoyo e implicación para lograr nuestros objetivos sostenibles y su constante vocación por ofrecer un servicio de calidad”.*

“Me complace presentar la cuarta Memoria de Responsabilidad Corporativa (RC) de NH Hoteles en la que reportamos los hitos de nuestra gestión sostenible en 2009 y la evolución de los compromisos asumidos como empresa responsable del sector turismo.

Nos sentimos orgullosos de poder comunicar nuestros avances en la integración de los principios de desarrollo sostenible en nuestra gestión, así como el fortalecimiento de nuestros esfuerzos por conseguir liderar la innovación ambiental en el sector y la búsqueda de alternativas para la sostenibilidad.

Prueba de ello es que la Responsabilidad Medioambiental, valor corporativo de NH Hoteles, se ha consolidado en toda la Compañía gracias al compromiso de nuestros empleados, al trabajo conjunto con nuestros proveedores y a la sensibilización de nuestros clientes. Fruto de todo ello, hemos logrado interesantes resultados en todos los objetivos medioambientales que nos habíamos propuesto.

Asimismo, este año reforzamos la estrategia de liderar el mercado europeo en el segmento urbano con la adquisición de la sociedad de gestión hotelera del Grupo Hesperia y con la consiguiente integración de sus más de cincuenta hoteles en nuestra cartera. Estos logros son aún más significativos en el entorno de incertidumbre económica y la debilidad de algunos mercados en los que operamos.

Aprovecho para agradecer a todos nuestros empleados su apoyo e implicación para lograr nuestros objetivos sostenibles y su constante vocación por ofrecer un servicio de calidad”.

Gabriele Burgio  
Presidente Ejecutivo de NH Hoteles





## Declaración de la Consejera de Responsabilidad Corporativa

### D<sup>a</sup> Nuria Iturriagoitia Ripoll

Licenciada en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad de Deusto; Económicas of the European Community; Internacional Marketing, Accounts and Finance, Business Policy, Human Resources Management por el Buckingham Collage of Higher Education (England); Programa de Dirección General por IESE.

Nombrada Consejera Independiente de NH Hoteles el 16.06.2009. Consejera de Responsabilidad Corporativa.

Fue consejera de Industria, Comercio, Turismo y Trabajo del Gobierno de Navarra (1999-2003), portavoz del Gobierno de Navarra (2001-2003). Presidenta EHN (1999-2004). En la actualidad está especializada en temas de Cambio Climático y es también Consejera de Acciona Solar Power USA.

“Desde mi punto de vista, la RC implica incorporar los conceptos de sostenibilidad, participación y transparencia en la gestión. Es clave respetar criterios éticos, requerimientos sociales como la igualdad y la justicia, así como los límites naturales del entorno en el que vivimos.

Uno de los retos del sector hotelero es minimizar el consumo de los recursos e insumos así como maximizar la reutilización de los mismos siempre que sea posible, y en caso contrario buscar sustitutos a esos insumos para minimizar la generación de residuos.

Asimismo, el sector tiene la oportunidad de exportar el conocimiento que genera a los países en vías de desarrollo en los que operamos y contribuir no sólo a la generación de empleo y riqueza en cada país sino también al desarrollo de una economía baja en carbono. Además, es importante continuar avanzando en el desarrollo de una conciencia medioambiental de los grupos de interés clave y la comprensión de la sostenibilidad como parte del negocio ya que significa eficiencia, ahorros y beneficios múltiples”.





# La Responsabilidad Corporativa en NH Hoteles

Nos comprometemos a ofrecer servicios de hostelería sostenibles, consistentes y eficientes para nuestros clientes, accionistas, socios, empleados y para la sociedad en general. Aspiramos a liderar el sector turismo en desarrollo sostenible y servir de inspiración para otros.

Nuestra visión es la de **“Recompensar el tiempo que nos dedican nuestros clientes, mejorando su experiencia y contribuyendo a un mundo más sostenible”**.

Asumimos este compromiso con los valores que guían nuestro trabajo:

- Orientación a las personas
- Innovación
- Responsabilidad medioambiental
- Sentido del negocio

## Nuestra gestión sostenible

En el marco del Plan Director de Responsabilidad Corporativa (RC) 2007-2009, el Plan Anual de RC 2009 prevé objetivos y acciones tanto de gestión interna como de relaciones con los diferentes grupos de interés.

### Organización del Área de Responsabilidad Corporativa a 31.12.2009

- **Presidencia:** Gabriele Burgio
- **Consejo de administración:** Nuria Iturriagagoitia
- **Director de Responsabilidad Corporativa:** Juan M<sup>a</sup> de Mora
- **Responsable de Responsabilidad Corporativa:** Marta Martín
- **Comité de Medio Ambiente:** Luis Ortega y áreas implicadas
- **Comité de Responsabilidad Corporativa:** Direcciones de Proyectos, Compras, Ingeniería y Medio Ambiente, Recursos Humanos, Marketing, Ventas, Innovación y Calidad, Relación con Inversores, Comunicación y Responsabilidad Corporativa.
- **Coordinadores RC en cada Unidad de Negocio.**

La revisión del cumplimiento del Plan en 2009 revela una evolución en las acciones previstas y una creciente integración de los principios del desarrollo sostenible en el modelo de negocio, fruto del nivel de exigencia e involucración de la alta dirección y de todas las áreas implicadas en la consecución de los objetivos marcados.

### Avances destacados en 2009:

- Refuerzo de la situación financiera de la Compañía mediante acciones exitosas como la ampliación de capital por 221 M€ y la reducción de gastos operativos de 112,7M€ que ha permitido la absorción de un 44% de la caída de los ingresos.
- Cumplimiento de los objetivos de reducción del **Plan Estratégico Medioambiental 2008-2012** que en 2 años han generado a la Compañía ahorros de más de 9,3 M€.
- Apuesta por la innovación sostenible y desarrollo de nuevos conceptos como los **Ecomeeting**.
- Rediseño y lanzamiento de la **nueva web** de NH Hoteles.
- Consolidación del **Club de Proveedores Sostenibles** que nos ha permitido reducir más de un 5% nuestro gasto energético, ahorrar más de 670 millones de litros de agua y aumentar el uso de energías renovables.
- Éxito del **Programa “Todos Somos Ventas”** como movilización positiva de toda la plantilla ante la situación de desaceleración económica, logrando ingresos de 25 M€.
- Integración de **Hesperia** en el Grupo NH Hoteles, con su incorporación en el Consejo de Administración, ampliación de capital y actualizaciones estatutarias con mayor protección del accionista.
- Definición y puesta en marcha del **Plan de Comunicación NH Sostenible**.
- Avances en la implantación de procesos corporativos como parte del **Project One** en las áreas de Recursos Humanos, Compras y Central de Reservas.



## Pacto Mundial

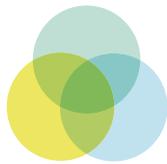
El Pacto Mundial ha sido el marco de referencia para el desarrollo de la estrategia de Responsabilidad Corporativa de NH Hoteles y el compromiso con los 10 Principios supone su incorporación gradual en nuestras operaciones y negocios. En 2009 presentamos nuestro tercer Informe de Progreso que describe las acciones de referencia relevantes en el ámbito del impulso a los Derechos Humanos y el Medio Ambiente en la Compañía.

## Participación en Foros y organizaciones especializadas



- **World Travel & Tourism Council:** Este forum, formado por empresas líderes del sector Turismo, cuenta con el apoyo de Presidentes empresariales

de las cien compañías más destacadas del mundo del Turismo. La WTTC tiene como único objetivo la supervisión de todos los aspectos relacionados con la industria. NH Hoteles forma parte de esta plataforma desde hace 3 años



ITP

INTERNATIONAL  
TOURISM  
PARTNERSHIP

- **International Tourism Partnership (ITP):** En 2009, NH Hoteles se adhirió a esta plataforma mundial que aúna a los actores líderes del sector turismo, así como Gobiernos e instituciones, para compartir e implementar prácticas que garanticen un comportamiento sostenible en la gestión turística y a la que se accede por expresa invitación de la asociación. NH Hoteles se convierte así en la única compañía hotelera española que

se adhiere a este relevante foro internacional, auspiciado por el Príncipe Carlos de Inglaterra. El objetivo es trabajar con las Compañías miembro para fomentar el eco-diseño, la innovación y la formación de empleados en áreas claves para el turismo sostenible.

- **Club de Excelencia en Sostenibilidad:** asociación cuya finalidad es impulsar el desarrollo sostenible desde el sector empresarial español, compartiendo prácticas responsables para contribuir a la excelencia de las empresas y al progreso de la sociedad aspirando a ser el Foro Empresarial de referencia en Desarrollo Sostenible. NH Hoteles forma parte de forma activa en el grupo de trabajo de Medio Ambiente y la Comisión de Sostenibilidad y Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC).



Club de Excelencia  
en Sostenibilidad



La Responsabilidad Corporativa en NH Hoteles - Nuestra gestión sostenible

## Premios y reconocimientos

### Provedores

- **Procurecon Awards 2009** por la creación del Club NH de Proveedores Sostenibles. Este premio internacional distingue anualmente las mejores prácticas en liderazgo e innovación.

### Medio Ambiente

- **Enable The EcoEnterprise:** este galardón reconoce a empresas líderes que se han distinguido por aplicar la tecnología Oracle en prácticas ambientales efectivas, colaborando además en la reducción de costes y la mejora de la eficacia en los negocios. Oracle distingue así a aquellos de sus colaboradores que destacan por sus políticas sostenibles.
- **European Hotel Design Awards 2009** en la categoría de mejor habitación estándar. Estos premios reconocen las mejores soluciones arquitectónicas, interiorismo y diseño de espacios.
- **Oracle's 'Enable the Eco-Enterprise' 2009** con el que se distingue a los colaboradores que destacan por sus políticas sostenibles en favor de la protección del medio ambiente.
- **Premio Solar 2009** otorgado por la Asociación Europea por las Energías Renovables en su categoría "Empresas que utilizan energías renovables" por el proyecto "Hoteles con energía solar".
- **Hotel NH Columbia, finalista del Premio Nacional de Eficiencia Energética 2009** en el sector Comercio y Servicios en Uruguay.
- **Premio Medio Ambiente 2009** al hotel Hesperia Hermosilla concedido por la Consejería de Medio Ambiente de la Comunidad de Madrid (España), la Cámara de Comercio y la CEiM.
- **Certificación GreenBuilding de la Comisión Europea** a los hoteles españoles NH Príncipe de la Paz (Madrid), NH Podium (Barcelona) y NH Central Convenciones (Sevilla) por garantizar tanto la eficiencia energética como el uso respetuoso de los recursos naturales.

### Sociedad

- **Premio Maternidad FUNDAMIND 2009** que reconoce la solidaridad y el compromiso continuo de NH Hoteles con la ONG FUNDAMIND en Argentina, entidad que se dedica a apoyar y educar a niños y jóvenes en riesgo de exclusión.
- **Premio EUSA EMPRESA 2009** reconociendo el "Compromiso Social" de NH Hoteles en Andalucía concedido por el Campus Universitario EUSA en Sevilla (España).

## Empleados

- **Empresa Top para trabajar en 2009 en Italia y Bélgica** sumándose a las ya obtenidas en España, Holanda, Alemania, Suiza y México.
- **MercoPersonas 2009.** NH Hoteles, continúa liderando en España el ranking de la mejor empresa para trabajar del sector turismo.

## Clientes

- **Premio Madrid Excelente a la confianza de los clientes** Supone un reconocimiento a la gestión de NH Hoteles totalmente orientada a los clientes, consiguiendo su plena confianza y satisfacción.
- **NH Hoteles, segunda empresa que genera más confianza entre sus clientes**, según el Baremo de Confianza de Empresas Españolas (BCEE) elaborado por FutureBrand en 2009.

## Accionistas

- **HVS European Corporate Governance** NH Hoteles obtiene la sexta posición entre las más prestigiosas cadenas hoteleras internacionales en el Estudio Europeo de Gobierno Corporativo publicado por HVS's en 2009. Este estudio evalúa las prácticas corporativas en variables como la configuración del Consejo o la Estructura de los Comités.

## Reputación

- NH Hoteles ha sido reconocida por cuarto año consecutivo como la empresa española con **Mejor Reputación Corporativa del Sector Turismo en el mercado 2009** (Monitor Empresarial de Reputación Corporativa).

- NH Hoteles será una de las compañías hoteleras que más éxitos cosechará en los próximos años según el **Key Audience Research (KAR) 2009** elaborado por Ipsos en España. Ha sido valorada como la cadena hotelera que mantiene mejores Relaciones con los medios de comunicación.
- **La Terraza del Casino** (Madrid, España), gestionada por NH Hoteles, obtuvo su **Segunda Estrella Michelin**.

*"NH Hoteles está demostrando un claro compromiso para abordar la controvertida cuestión del desarrollo sostenible. Este compromiso es liderado por los máximos responsables de la compañía y se extiende a una amplia gama de programas prácticos en la gestión social y ambiental. Su disposición de publicar una Memoria de Responsabilidad Corporativa creíble siguiendo las recomendaciones del GRI G3, debe ser especialmente aplaudida. En mi opinión, la sostenibilidad de una compañía se debe reflejar en el desarrollo de mejoras continuas y, como miembros de International Tourism Partnership, participan con su compromiso con los líderes del sector en el desarrollo de las mejores soluciones sostenibles."*

Stephen Farrant  
Director de International Tourism Partnership





# Desempeño Económico

## I. Quiénes somos

NH Hoteles es una Compañía hotelera con destacada presencia nacional e internacional. En 2009 contamos con **401 hoteles** y **61.317 habitaciones** en **24 países** de Europa, América y África. Tenemos una amplia presencia urbana y vacacional en América y somos líderes urbanos en Europa con presencia vacacional en España e Italia. El proceso de integración con Hesperia que se inicia en 2009 permitirá

convertirnos en el mayor grupo hotelero de España. También nos permitirá mantener nuestra **3ª posición en Europa** en el **segmento urbano** así como convertirnos en la 5ª cadena hotelera con mayor presencia en este continente.

Nos caracterizamos por la vocación de servicio basada en la cultura NH de nuestra gente, que trabaja para ofrecer servicios de primera calidad a nuestros clientes con máximo cuidado del detalle y con soluciones innovadoras, eficientes y sostenibles.

### Desglose de la Cartera de NH Hoteles a 31. 12. 2009

	TOTAL		ALQUILER		PROPIEDAD		GESTIÓN	
	Hoteles	Habitaciones	Hoteles	Habitaciones	Hoteles	Habitaciones	Hoteles	Habitaciones
TOTAL NH HOTELES	401	61.317	222	32.096	83	13.845	96	15.376

	TOTAL		ALQUILER		PROPIEDAD		GESTIÓN	
	Hoteles	Habitaciones	Hoteles	Habitaciones	Hoteles	Habitaciones	Hoteles	Habitaciones
<b>EUROPA</b>								
España	176	21.016	91	10.365	15	2.219	70	8.432
Alemania	58	10.148	58	10.148	0	0	0	0
Italia	53	8.166	32	5.277	16	2.449	5	440
Holanda	35	6.484	16	2.421	18	3.983	1	80
Bélgica	11	1.632	2	434	9	1.198	0	0
Austria	7	1.220	7	1.220	0	0	0	0
Suiza	5	632	3	400	2	232	0	0
Reino Unido	4	808	1	121	1	275	2	412
Francia	3	559	2	397	1	162	0	0
Portugal	2	165	2	165	0	0	0	0
Rumanía	2	161	1	83	0	0	1	78
Hungría	1	160	1	160	0	0	0	0
Luxemburgo	1	148	1	148	0	0	0	0
Polonia	1	93	0	0	0	0	1	93
Andorra	1	60	0	0	0	0	1	60
<b>TOTAL EUROPA</b>	<b>360</b>	<b>51.452</b>	<b>217</b>	<b>31.339</b>	<b>62</b>	<b>10.518</b>	<b>81</b>	<b>9.595</b>

	TOTAL		ALQUILER		PROPIEDAD		GESTIÓN	
	Hoteles	Habitaciones	Hoteles	Habitaciones	Hoteles	Habitaciones	Hoteles	Habitaciones
<b>LATINOAMÉRICA Y CARIBE</b>								
México	18	4.428	4	559	6	1.261	8	2.608
Argentina	12	1.822	0	0	11	1.524	1	298
República Dominicana	2	1.015	0	0	0	0	2	1.015
Cuba	2	968	0	0	0	0	2	968
Venezuela	2	892	0	0	0	0	2	892
Uruguay	1	136	0	0	1	136	0	0
Chile	1	122	0	0	1	122	0	0
<b>TOTAL LATINOAMÉRICA Y CARIBE</b>	<b>38</b>	<b>9.383</b>	<b>4</b>	<b>559</b>	<b>19</b>	<b>3.043</b>	<b>14</b>	<b>5.781</b>

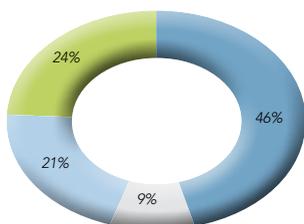
	TOTAL		ALQUILER		PROPIEDAD		GESTIÓN	
	Hoteles	Habitaciones	Hoteles	Habitaciones	Hoteles	Habitaciones	Hoteles	Habitaciones
<b>ÁFRICA</b>								
Sudáfrica	2	240	1	198	1	42	0	0
<b>TOTAL ÁFRICA</b>	<b>2</b>	<b>240</b>	<b>1</b>	<b>198</b>	<b>1</b>	<b>42</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

	TOTAL		ALQUILER		PROPIEDAD		GESTIÓN	
	Hoteles	Habitaciones	Hoteles	Habitaciones	Hoteles	Habitaciones	Hoteles	Habitaciones
<b>ESTADOS UNIDOS</b>								
Estados Unidos	1	242	0	0	1	242	0	0
<b>TOTAL ESTADOS UNIDOS</b>	<b>1</b>	<b>242</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>242</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

### Desglose por habitaciones

(31 de diciembre de 2009)

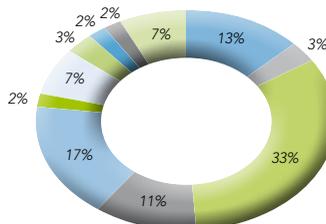
- 46% Alquiler
- 24% Gestión
- 21% Propiedad
- 9% Alquiler con opción a compra



### Desglose de habitaciones por países

(31 de diciembre de 2009)

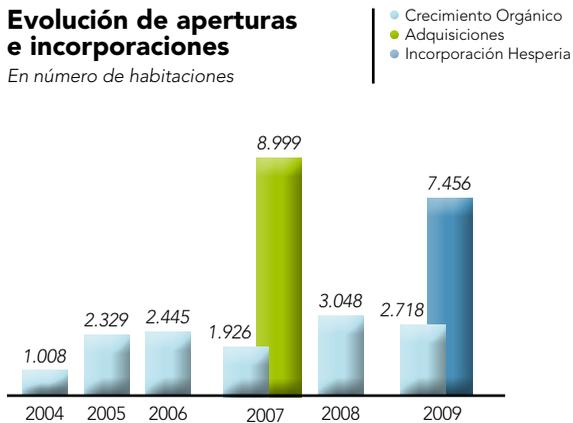
- 33% España
- 17% Alemania
- 13% Italia
- 11% Holanda
- 7% México
- 3% Argentina
- 3% Bélgica
- 2% Austria
- 2% Cuba
- 2% República Dominicana
- 7% Otros



## Aperturas e incorporaciones en 2009

### Evolución de aperturas e incorporaciones

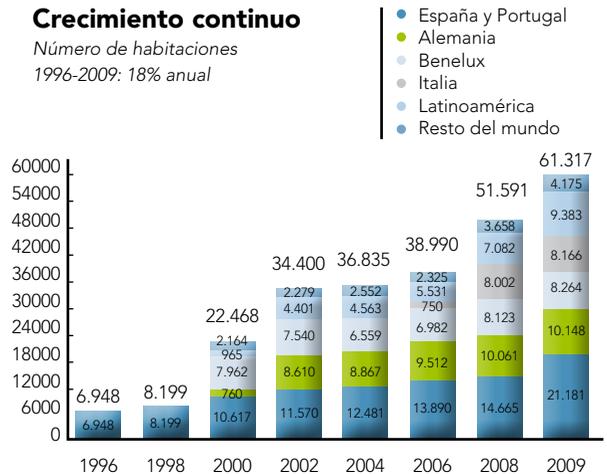
En número de habitaciones



## Número de habitaciones 1996-2009

### Crecimiento continuo

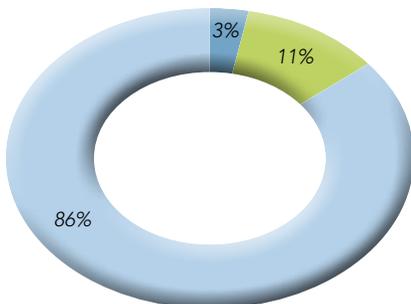
Número de habitaciones  
1996-2009: 18% anual



### Habitaciones abiertas en 2009

Habitaciones abiertas en 2009  
por tipo de contrato

- 86% Gestión
- 11% Alquiler
- 3% Propiedad



Consideramos que la eficacia en la gestión financiera de la Compañía y la transparencia en la rendición de cuentas son fundamentales para alcanzar nuestros objetivos de negocio, satisfacer los intereses económicos de nuestros accionistas y garantizar la creación de riqueza sobre la cual podemos crear valor compartido.

## II. Resultados

La crisis económica general, la incertidumbre y debilidad de algunos mercados en los que el grupo opera ha continuado en 2009. Por ese motivo se estableció un Plan de reducción de costes que compensó en un 44% la caída de los ingresos y que incluye medidas de eficiencia energética, optimización de costes operativos, flexibilidad de la plantilla (30% contratos temporales/extras), venta de activos no estratégicos, salida de la gestión de hoteles no rentables o concienciación de los empleados a través del Programa "Todos Somos Ventas".

NH Porta Rossa  
Florencia - Italia



## Cuenta de gestión acumulada a 31. 12. 2009

	12M 2009	12M 2008*	2009/2008
	M. Eur.	M. Eur.	Var. %
Ingresos de la Actividad Hotelera	1.188,0	1.422,8	(16,5%)
Ingresos de la Actividad Inmobiliaria	22,1	50,1	(55,9%)
<b>TOTAL INGRESOS (recurrentes)</b>	<b>1.210,0</b>	<b>1.472,9</b>	<b>(17,8%)</b>
Coste de Ventas Inmobiliaria	(8,0)	(23,0)	(65,5%)
Coste de Personal	(458,9)	(490,5)	(6,5%)
Gastos Directos de Gestión	(389,1)	(462,7)	(15,9%)
<b>BENEFICIO DE GESTIÓN</b>	<b>354,1</b>	<b>496,6</b>	<b>(28,7%)</b>
Arrendamientos y Contribución Urb.	(272,2)	(265,9)	2,4%
<b>EBITDA (recurrente)</b>	<b>81,9</b>	<b>230,7</b>	<b>(64,5%)</b>
EBITDA no recurrente	(11,9)	46,2	(125,6%)
Provisión por deterioro de activos	(37,1)	(32,5)	14,4%
Amortizaciones	(124,8)	(124,0)	0,6%
<b>EBIT</b>	<b>(91,9)</b>	<b>120,5</b>	-
Variación de valor razonable en instrumentos financieros	13,0	(43,8)	-
Gastos Financieros	(49,9)	(69,2)	(27,9%)
Resultados Puesta en Equivalencia	(6,6)	(2,3)	187,3%
<b>EBT</b>	<b>(135,4)</b>	<b>5,2</b>	-
Impuesto sobre Sociedades	20,3	(3,7)	-
<b>BENEFICIO antes de Minoritarios</b>	<b>(115,1)</b>	<b>1,4</b>	-
Intereses Minoritarios	18,0	21,7	(17,2%)
<b>BENEFICIO NETO</b>	<b>(97,1)</b>	<b>23,2</b>	-

(\*) Restatement CINIIF 13 (Programa fidelización clientes)

\* El Beneficio Neto de 2008 que aquí se reporta difiere del reportado en la Memoria anterior como consecuencia de un ajuste por cambio en la normativa a la hora de reflejar los programas de fidelización en la contabilidad de las empresas. Para poder hacer comparable el neto del año 2008 con 2009 se ha tenido que ajustar 2008.

## 1. Operaciones corporativas relevantes

### a) Integración con Hesperia

NH Hoteles y Hesperia firmaron en octubre de 2009 un acuerdo para la integración de sus respectivos negocios de gestión hotelera. Mediante esta operación, NH Hoteles ha pasado a gestionar los 51 hoteles que son propiedad o

estaban explotados por Hesperia, con lo que se aumenta el número total de hoteles operativos de la multinacional a 400 y el número de habitaciones a más de 61.000. Con esta operación, NH Hoteles refuerza su presencia nacional e internacional sin recurrir a ampliaciones de capital y sin incrementar su deuda. Asimismo, la operación ha supuesto la entrada de Hesperia en el Consejo de Administración de NH Hoteles.

### Cartera de hoteles Hesperia



## b) Ampliación de capital

NH Hoteles concluyó con éxito en julio de 2009 la ampliación de capital acordada por la Junta de Accionistas de la Compañía. El importe total de la emisión, considerando el tipo de emisión de 2,25 euros, ascendió a **221 M€**. Las 98,6 millones de acciones nuevas empezaron a cotizar el 30 de julio de 2009.

## 2. Sotogrande, S.A.

Con el objetivo de absorber las inversiones de desarrollos inmobiliarios de Grupo NH Hoteles en el Caribe, a través de Latinoamericana de Gestión Hotelera, S.A., durante el año se ha realizado un aumento de capital en Sotogrande, S.A. quedando establecida la nueva cifra de capital social en 26.947.552,8 €, dividido en 44.912.588 acciones de 0,60 euros de valor nominal cada una.

Las ventas inmobiliarias de Sotogrande, S.A. han disminuido cerca de un 50% respecto a 2008 debido al factor de la coyuntura económica y, además, el hecho de que la entrega de la mayoría de las unidades comprometidas de Ribera del Marlin se produjo en el cuarto trimestre de 2008, siendo ésta la promoción más importante en número de viviendas desarrollada en Sotogrande hasta la fecha y, por lo tanto, en volumen de ingresos.

Para compensar esa circunstancia, durante 2009 la Sociedad ha acometido un ambicioso plan de recorte de gastos, consiguiendo mitigar el impacto de la reducción de ventas en el resultado operativo.

## Proyectos internacionales de Sotogrande

- **Sotogrande at Cap Cana (República Dominicana):** Es el proyecto de referencia en Cap Cana. Prueba de ello es que al acto de "colocación de la primera piedra" acudiera el Presidente de la República Dominicana, y también lo demuestran las ventas realizadas desde su lanzamiento. A la fecha de cierre de este informe se habían vendido 65 grandes apartamentos de la primera fase, la única a la venta, ascendiendo a un total 81 M U\$S de ventas netas. Durante 2009, la construcción de la primera fase, de 118 apartamentos, ha continuado a buen ritmo y la entrega se estima para el segundo semestre de 2010.
- **Isla Blanca e Isla Poniente (Riviera Maya, México):** Las islas cuentan con más de 45 kilómetros de frente de costa al mar Caribe y más de 15 kilómetros de frente de playa, abarcando una superficie de más de 625 hectáreas. El proyecto ha diseñado un ambicioso plan de desarrollo y urbanización, en el que destaca una importante zona natural de más de 100 hectáreas, que será convenientemente protegida.
- **Sotogrande Donnafugata (Siria, Italia):** Este proyecto constará de un nuevo hotel de 5 estrellas de 170 habitaciones, 20 junior-suites y 10 senior-suites. Por otro lado, Donnafugata tendrá 2 campos de golf de 18 hoyos y un spa con todos los servicios característicos de Elysium. Su apertura está prevista para el mes de julio de 2010.

Almenara Golf y promoción  
Las Cimas de Almenara -  
Sotogrande  
San Roque - Cádiz - España



### 3. Consejo de Administración de NH Hoteles, Comisiones y Comité de Dirección

#### Consejo de Administración

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

Vocales: **D. Iñaki Arratibel Olaziregi**

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

**D. Ángel Córdoba Díaz**

*(en representación de Sociedad de Promoción y Participación Empresarial Caja Madrid, S.A.)*

**D. José de Nadal Capará**

**D. Julio C. Díaz-Freijo Cerecedo**

**D. Ignacio Ezquiaga Domínguez**

*(en representación de Hoteles Participados S.L.)*

**D. Francisco Javier Illa Ruiz**

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

**D. Aurelio Izquierdo Gómez**

*(en representación de Caja de Ahorros de Valencia, Castellón y Alicante- Bancaja)*

**D. Miguel Rodríguez Domínguez**

**D. Juan Antonio Samaranch Salisachs**

**D. Antonio Viana-Baptista**

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

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

#### Comisión de Auditoría y Control

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

Vocales: **D. Iñaki Arratibel Olaziregi**

**D. Ángel Córdoba Díaz**

*(en representación de Sociedad de Promoción y Participación Empresarial Caja Madrid, S.A.)*

**D. Ignacio Ezquiaga Domínguez**

*(en representación de Hoteles Participados S.L.)*

Secretario: **D. Roberto Chollet Ibarra**

#### Comisión de Nombramientos y Retribuciones

Presidente: **D. José de Nadal Capará**

Vocales: **D. Javier Illa Ruiz**

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

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

#### Comisión Delegada

Presidente: **D. Gabriele Burgio**

Vocales: **D. Ángel Córdoba Díaz**

*(en representación de Sociedad de Promoción y Participación Empresarial Caja Madrid, S.A.)*

**D. Julio C. Díaz-Freijo Cerecedo**

**D. Aurelio Izquierdo Gómez**

*(en representación de Caja de Ahorros de Valencia, Castellón y Alicante- Bancaja)*

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

#### Comité del área de Responsabilidad Corporativa

Presidencia: **D. Gabriele Burgio**

Consejo de Administración: **D<sup>a</sup>. Nuria Iturriagoitia Ripoll**

Director Corporativo de Recursos Humanos y

Responsabilidad Corporativa: **D. Juan M<sup>a</sup> de Mora Narváez**

#### Comité de Dirección



**Gabriele Burgio**  
Presidente Ejecutivo



**Ignacio Aranguren**  
Director General de Inversiones Corporativas y Estrategia



**Roberto Chollet**  
Director General Económico Financiero



**Leopoldo González-Echenique**  
Secretario General



**Juan M<sup>a</sup> de Mora**  
Director Corporativo de Recursos Humanos y Responsabilidad Corporativa



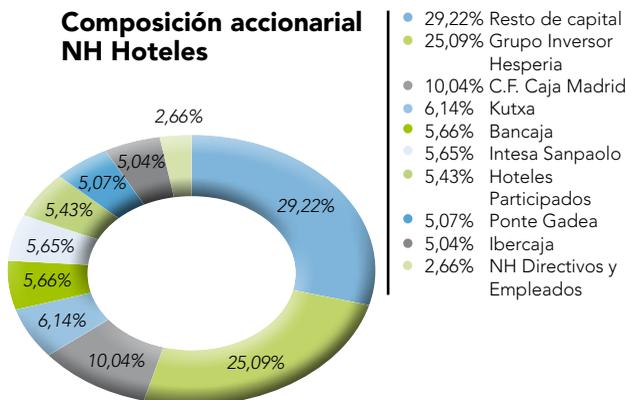
**Francisco Zinser**  
Director General de Operaciones



### III. Accionistas

En 2009 han sucedido cambios relevantes en la estructura accionarial de NH Hoteles como consecuencia del proceso de ampliación de capital aprobado en el mes de Junio por la Junta General de Accionistas, el acuerdo de integración con Hesperia, principal accionista, y los acuerdos parasociales de varios de los accionistas representados en el Consejo.

#### Composición accionarial NH Hoteles



#### 1. Modificación estatutaria

Fruto de las negociaciones con el Grupo Inversor Hesperia S.A. durante el otoño de 2009, se llevó a cabo la adquisición por parte del Grupo NH Hoteles del 99,99% del capital social de Hoteles Hesperia S.A. con la consiguiente integración de los hoteles gestionados por esta última. Como consecuencia de ello, el 3 de diciembre de 2009 se celebró una Junta General Extraordinaria de Accionistas en la que se aprobó, entre otros acuerdos, la **modificación del artículo 15 de los Estatutos sociales**.

Dicha modificación consistió en ampliar del **10 al 20% el número máximo de votos** que un mismo accionista puede emitir en la Junta así como **reducir del 75 al 51% el porcentaje del voto favorable** mínimo requerido para modificar dicho criterio estatutario.

#### 2. Consejo de Administración

Es su competencia, entre otras funciones, aprobar el Plan Estratégico de la Compañía, los presupuestos anuales y sus objetivos de gestión; la política de inversiones y financiación; la política de gobierno corporativo, Responsabilidad Corporativa y Sostenibilidad; la política de control y gestión de riesgos, así como determinadas decisiones y operaciones de relevancia por su cuantía o valor estratégico.

En 2009, con la **integración de Hesperia**, la Junta de Accionistas acordó cambios en el Consejo de Administración quedando fijado el número de consejeros en trece y con la representación de dos mujeres en el mismo.

Para garantizar una mayor eficacia y transparencia en el cumplimiento de las funciones, el Consejo de Administración ha constituido comisiones con facultades ejecutivas y consultivas:

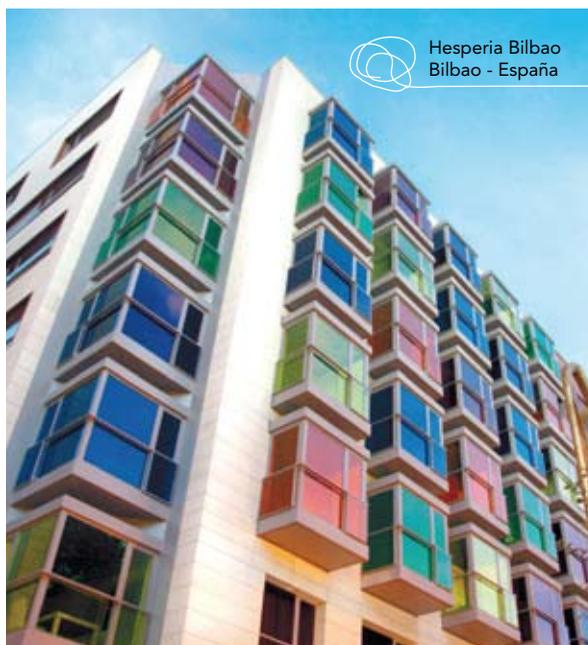
- Comisión Delegada
- Comité de Auditoría
- Comisión de Nombres y Retribuciones
- Consejero Independiente de Responsabilidad Corporativa

#### 3. Juntas Generales de Accionistas 2009

NH Hoteles celebró su Junta General de Accionistas (JGA) el 17 de Junio de 2009 en la que se aprobó una ampliación de capital y puesta en circulación de dos acciones nuevas por cada tres antiguas. Como consecuencia del acuerdo de integración con la cadena hotelera Hesperia se celebró una Junta General Extraordinaria de Accionistas el 3 de Diciembre de 2009.

#### 4. Ampliación de capital

Por la ampliación de capital aprobada en la JGA de junio de 2009 la Compañía obtuvo 221 M€ mediante la emisión y puesta en circulación de dos acciones nuevas por cada tres antiguas, lo que equivale a 98.646.972 nuevas acciones ordinarias.





## 5. Pactos Parasociales

NH Hoteles tiene constancia de la existencia de **dos Sindicatos de Accionistas en 2009**. Tres cajas de ahorro accionistas de NH Hoteles, Bancaja, Caja Madrid e Ibercaja, suscribieron un acuerdo por el cual sindicaron su participación del **20,74%** del capital de la Compañía. Y un segundo acuerdo que agrupa las acciones de Hoteles Participados y Kutxa que representa un **11,57%** del capital de NH Hoteles.

## 6. Atención al accionista

NH Hoteles cuenta con un área de Relación con Inversores que está integrada en el Departamento Corporativo de Análisis de Inversiones. Sus funciones son las relaciones internas y externas, funciones analíticas, de representación y presentación, tareas de archivo y bases de datos. Los valores que guían nuestra relación con accionistas son la credibilidad, el valor para el inversor y la orientación de mercado.

## 7. Ventajas exclusivas NH World

- Acumulación de un 6% como mínimo en créditos por todos los conceptos facturados. Esta medida conlleva una mejora de aproximadamente un 20% a los incentivos estándares del Programa NH World.
- Línea de Reservas para Accionistas como un servicio exclusivo de atención.
- Promociones exclusivas para Titulares Accionistas.
- Check in express, NH World on-line, guardarropa gratuito, entre otras.

## 8. Comunicación y transparencia

- **El Rincón del Accionista:** Tiene por objetivo ofrecer un servicio de atención directa a inversores y accionistas proporcionándoles contacto directo. En 2009 se recibieron 913 consultas.
- **Departamento de Relaciones con Inversores:** envía las comunicaciones relevantes, resultados trimestrales y otra información de interés a todos los analistas, inversores institucionales o individuales que lo deseen. En 2009, y dentro del contexto de la ampliación de capital, realizó un "Road-show" para presentar la Compañía en Londres, París, Frankfurt y Madrid, donde tuvieron lugar reuniones one-to-one con los principales inversores europeos.
- **Reporte de información a Siri Company y Eiris:** Con el objetivo de promover la comunicación y transparencia de nuestra gestión sostenible entre accionistas e inversores, hemos reportado información a Siri Company (Sustainable Investment Research International) y Eiris, referentes en la evaluación de inversiones socialmente responsables que analizan el desempeño medioambiental, social, ético y de gobierno de las Compañías.
- **Carbon Disclosure Project:** Este año también hemos comenzado a reportar a esta organización independiente que mantiene la mayor base de datos mundial de información corporativa sobre cambio climático y aglutina a más de 475 inversores que conjuntamente gestionan activos por valor de 36 billones €.

## CARBON DISCLOSURE PROJECT



## IV. Clientes

En línea con nuestra misión de ofrecer un servicio de hostelería de primera calidad, sostenible y eficiente, trabajamos para maximizar la eficacia con nuestro sistema de Gestión Integral de la Calidad de Servicio llamado Quality Focus (QF).



En 2009 se han desarrollado los procedimientos corporativos Quality Focus en módulos formativos denominados "QF en 5 minutos" que permiten a los empleados conocer los procedimientos de forma dinámica y a la Compañía ser más ágil en la implantación y actualización de sus procedimientos.

### 1. La evolución de la calidad

Herramientas que monitorean la evolución de la calidad en todos los hoteles NH, identificando áreas de mejora y buenas prácticas:

#### Encuesta a clientes

Monitorizamos semanalmente la satisfacción de cada cliente. En 2009 se han recibido **42.018 encuestas** con más de 15.000 comentarios de clientes. El índice de satisfacción de los clientes alojados ha aumentado de 8,03 en 2008 a 8,38 en 2009. Los resultados indican que **más del 95% de nuestros clientes se sienten satisfechos o muy satisfechos** con la calidad recibida en nuestros hoteles.

#### Websites externos

El seguimiento de los websites de comentarios de clientes nos brinda información valiosa para la mejora continua y se toma el posicionamiento de cada hotel en estas web externas como **herramienta de medición de calidad**. Además, estamos trabajando para definir herramientas de monitorización de la reputación on-line.

## Departamento de Atención al Cliente

Nos encontramos en proceso de actualización de las herramientas de gestión que nos permitirán interactuar con nuestros clientes y gestionar sus comentarios de forma más eficiente. En 2009 se han gestionado más de 2.800 interacciones.

### Mystery Guest

Estas **auditorías realizadas por una empresa externa evalúan más de 400 estándares** de calidad definidos previamente y miden la implantación de los procedimientos corporativos y planes de acción. Con la racionalización de recursos en 2009 este canal de recogida de información se vio obligado a reducir el nivel de visitas a 156. La calificación media resultó ligeramente menor que en 2008 con un 7,05 sobre 10.

## 2. Sinergias internas

Para mantener la comunicación de los resultados se ha establecido un sistema interno de envío periódico de informes:

- **Quality Report:** cuadro de mando que reporta los resultados por hotel y Unidad de Negocio y refleja el nivel de implantación de procedimientos y la satisfacción de sus clientes.
- **CS Quick Report:** informe semanal que monitoriza a nivel corporativo y por Unidad de Negocio los resultados obtenidos en las encuestas de clientes.
- **Comunicación mensual:** con responsables de cada Unidad de Negocio para compartir los resultados obtenidos.

## 3. Acciones especiales

- **Política de Seguridad Alimentaria:** Política que se extiende por toda Europa como acuerdo marco que recoge los planes y directrices generales que NH Hoteles tiene la obligación de cumplir en relación a la Seguridad e Higiene Alimentaria. Cada hotel adapta y personaliza la política con un "Manual de Autocontrol" según sus requerimientos necesarios y con verificación de una empresa externa.
- **Hoteles accesibles:** Con el objetivo de facilitar nuestros servicios para personas con movilidad reducida promovemos la accesibilidad de nuestras instalaciones incluyendo estos criterios en las guías generales de diseño, supervisando todos los proyectos de ejecución con el objeto de garantizar el cumplimiento de estas normas en cada nuevo hotel.



## 4. Nueva Web

Diseñada con innovadoras soluciones de búsqueda y reserva. La nueva página mejora los contenidos y simplifica los pasos necesarios para realizar una reserva al mejor precio garantizado.

### Mejoras obtenidas con la nueva web

Facilidad búsqueda  
Simplificación proceso  
reserva

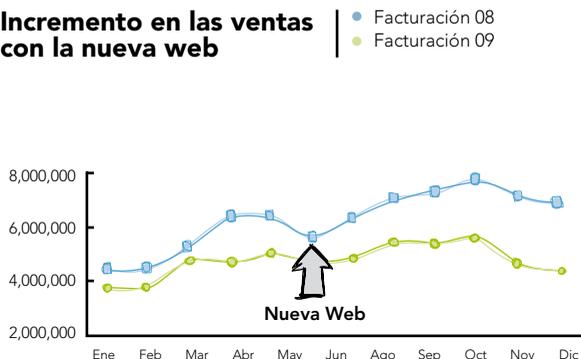
Funcionalidades  
up-selling &  
cross-selling

Mayor visibilidad  
ofertas y promociones

Mapas y elementos  
multimedia  
(vídeos, panorámicas)

Como resultado hemos registrado un aumento del ratio de conversión del 18% y un crecimiento del 36% en las ventas a través de la nueva web entre junio y diciembre.

### Incremento en las ventas con la nueva web



- **NH Trade Pages, agilidad e inmediatez para agencias y touroperadores:** Permite gestionar con agilidad y eficiencia el negocio de intermediación con acceso directo y en tiempo real sin necesidad de desarrollar costosas y complejas integraciones de sistemas, interfaces, etc.
- **Diálogo con clientes, Blog, Twitter y Facebook:** Nuestro objetivo es aportar valor a los usuarios de las redes sociales con la comunicación de novedades que pueden ser de su interés.
- **Cuestionario Web:** Desde nuestra web los clientes pueden ponerse en contacto con la Compañía a través del espacio "Contacta con nosotros", haciéndonos llegar sus sugerencias, preguntas o comentarios relacionados con su estancia en nuestros hoteles.
- **CRS Meeting:** Herramienta corporativa para la gestión de salones y reservas de grupos. Entre sus ventajas destaca una base de datos centralizada con un inventario único de salones de los hoteles que permitirá el cross-selling entre diferentes Unidades de Negocio y facilitará la implantación de una operativa común en toda la organización.



## 5. Nuevas herramientas on-line

- **NH Client Pages:** Cualquier colectivo puede beneficiarse de las mejores tarifas negociadas así como servicios adicionales de personalización y la máxima agilidad en reservas y cancelaciones.
- **NH Event Tools:** Enfocada para el sector de MICE (reuniones, incentivos, congresos y eventos) permite gestionar operaciones multi-hotel y pre-reservar habitaciones.



## 6. Centralización de Reservas Europa

En 2009 nos hemos enfocado en la centralización de reservas en Europa con la creación de una única central en Madrid que gestiona los 146 hoteles distribuidos en España, Alemania, Holanda, Italia y países del Este. Ventajas:

- Agiliza y reduce los tiempos de espera y potencia la venta cruzada de productos
- Mejora la coordinación con área de ventas y facilita las operaciones
- Incrementa información y satisfacción del cliente
- Brinda una plataforma tecnológica más potente
- Optimiza recursos mejorando los niveles de ingresos generando sinergias y una mayor cobertura

## 7. Fidelización de nuestros clientes

En 2009 reinventamos la imagen del programa de fidelización **NH World** con el concepto "**NH World Citizen**" con el objetivo de reforzar el fuerte vínculo emocional de la cadena con sus clientes más fieles.

## 8. Campañas y Promociones 2009

**The Organizers:** La campaña ofrece descuentos de hasta el 50% sobre la mejor tarifa disponible en más de 300 hoteles NH, premiando la anticipación de los clientes que realicen sus reservas con un mínimo de 7 días de antelación y prepagado directo.

**For your eyes only:** Tarifa para empleados de NH Hoteles sólo accesible a través de Internet. Los empleados reciben un e-mail con esta oferta con el que pueden reservar on-line o reenviar dicho correo electrónico a amigos y familiares para que ellos gestionen sus reservas.

**Weekend Extender:** Ofrece beneficios con valor añadido a los clientes en todas las reservas de fin de semana en todos los hoteles de Europa e Iberoamérica desde sólo 129€. Así, los clientes pueden realizar el check out del hotel el domingo a las 17:00 en vez de a las 12:00. Por otro lado, Weekend Extender incluye en la propia tarifa sin coste añadido el consumo del minibar de la habitación en todas las reservas realizadas a través de la web.

**Programas y ofertas para distintos colectivos:** Desde 2005 lanzamos programas dirigidos a diferentes colectivos basándonos en sus diferentes necesidades, edades y circunstancias: Club +60, para mayores de 60 años. "Sleep and Go" para los jóvenes menores de 30 años....

**NH Express:** Nueva alternativa de hoteles dirigida a un segmento de mercado que busca establecimientos funcionales a un precio más reducido. La tarifa siempre incluye desayuno y conexión a Internet gratuita. Se ha comenzado la implantación en 7 hoteles en España y 1 en Alemania.

Nuevos amenities  
oxobiodegradables





## 9. Sensibilización medioambiental

- Bajo el lema **“Wake Up To a Better World”**, la Compañía condensa todos sus esfuerzos e iniciativas sostenibles para 2010 con la aspiración de contagiar la preocupación por el medio ambiente a todos sus públicos externos e internos.

# Wake Up To a Better World

# NH HOTELES

- Lanzamos los nuevos **amenities Agua de la Tierra oxobiodegradables**.
- Comenzamos a implementar en algunos hoteles puntos de recarga rápida, completamente gratuitos, para **automóviles eléctricos**.
- Entre las nuevas iniciativas destaca la **“Calculadora de Emisiones de CO<sub>2</sub>”**, que estará alojada en la web corporativa de la cadena para que cada huésped conozca y, si lo desea, compense el impacto ambiental de sus estancias.
- Promovemos la **colaboración de nuestros clientes** durante su estancia con pequeños gestos como no malgastar el agua o elegir si quieren o no el recambio diario de toallas, con el correspondiente ahorro de agua y energía que esta acción supone.
- Ecomeeting**: Este nuevo concepto para la organización de eventos, congresos y convenciones sostenibles responde al compromiso de NH Hoteles con el cuidado del medio ambiente y el objetivo de promover estas prácticas ofreciendo alternativas a nuestros clientes.

**eco+MEETING**

ÚNETE A NUESTRO COMPROMISO SOSTENIBLE. ELIGE NUESTROS ECOMETING.

En un ecomeeting nos comprometemos a:

- Utilizar la energía de manera eficiente
- Usar materiales de diseño ecológico
- Que los productos provengan del Comercio Justo
- Compensar las emisiones de CO<sub>2</sub> generadas por y durante el evento

Reserva en [green@nhhotels.com](http://green@nhhotels.com)  
Más información en el Departamento Comercial, tel. +54 91 234 00 00

Wake Up To a Better World NH HOTELES



## V. Proveedores

NH Hoteles trabaja desde finales de 2008 en la aplicación de un procedimiento estricto y detallado sobre la evaluación y selección de nuevos proveedores con base en criterios sociales, éticos y medioambientales. De esta manera, nos aseguramos conocer en profundidad el comportamiento y prácticas de nuestros proveedores, seleccionando únicamente a aquellos que, además de ofrecer las mejores condiciones de negociación, comparten nuestros principios y compromisos.

Nuestra **Política Corporativa de Compras** es una herramienta y una fuente de ventajas competitivas para superar los estándares del mercado y delinear los mejores procedimientos que aseguren una cadena de aprovisionamiento con valor añadido a la Compañía.

Nuestro esfuerzo ha sido reconocido con uno de los más prestigiosos galardones, el **Premio Internacional Procurecon Awards**, por nuestros nuevos métodos de gestión de compras con vocación de sostenibilidad alineados con la estrategia del Plan Medioambiental de la Compañía, y particularmente, la creación del Club de Proveedores Sostenibles.

### 1. Gestión de proveedores

La reciente integración con Hesperia supone la gestión de las compras de más de 400 hoteles en todo el mundo con el marco de la Política Corporativa de Compras y los principios que rigen las operaciones de NH Hoteles.

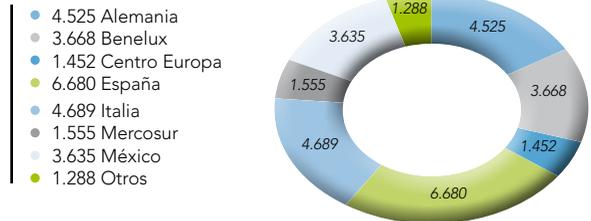
Durante 2009 hemos trabajado con un total de 27.492 proveedores por unas compras anuales de 478.180.775,42 €. El **grado de internacionalización es elevado** ya que sólo el 24% de los proveedores corresponde a empresas españolas, lo que implica un 2% más de internacionalización de proveedores respecto al año anterior.

Siguiendo los principios de nuestra Política Corporativa de Compras, nos esforzamos por **ofrecer igualdad de oportunidades y fomentar la compra local** en las zonas donde estamos presentes, alcanzando durante el 2009 un **95% de compra local**.

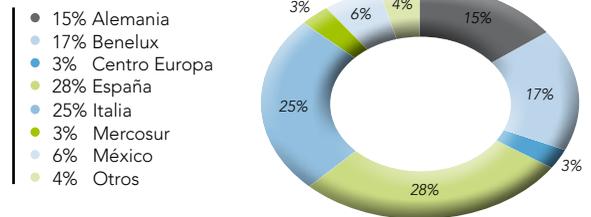
La mayoría de nuestros proveedores y facturación anual se concentran en "Gastos operativos y servicios", donde se incluyen todos los productos de menaje, limpieza, amenities, así como otros servicios (p.e. lavandería).

A finales de 2009, NH Hoteles ha firmado con **Husa** una alianza para la creación de una plataforma de cooperación en el ámbito de las compras (Coperama) con el **objetivo de prestar servicio a otras cadenas hoteleras y de restauración, contribuyendo a mejorar su competitividad**. La nueva empresa será la primera del sector en España por volumen e integrará las compras de NH Hoteles y Husa con cerca de 350 hoteles en España más la división restauración de Husa.

### Proveedores por país



### Facturación por país



## 2. La responsabilidad en la cadena de valor

En 2009 el departamento de Compras ha trabajado en la implementación de un sistema de evaluación del compromiso y respeto medioambiental de los proveedores. Algunas de los criterios contemplados son: cumplimiento de la legislación medioambiental, política ambiental, formación ambiental de empleados, minimización de residuos... Asimismo, promovemos la firma de nuestro **Código Ético de Proveedores** como manifestación del compromiso sostenible.

Durante 2009 hemos mantenido negociaciones con 44 nuevos proveedores que han firmado nuestro Código de Conducta, alcanzando un total de 693 documentos firmados, equivalentes a una facturación de 191.109.395,03 €.

## 3. El portal de proveedores

La prioridad en 2009 ha sido trabajar en el funcionamiento e implementación del Portal de Proveedores con el objetivo de incrementar la **transparencia y eficiencia en la comunicación** automatizando el ciclo de suministro y facturación. Se ha concluido el año con un total de 32 proveedores que han generado 2.929 facturas electrónicas para un total de 58 hoteles que están trabajando con este nuevo sistema. El objetivo para 2010 es terminar de integrar los 180 hoteles de España y empezar con la extensión a otras Unidades de Negocio.

## 4. La satisfacción de nuestros socios

En Noviembre se realizó la segunda encuesta internacional de satisfacción a clientes internos. Por segundo año consecutivo, la amabilidad del equipo de compras es el atributo mejor calificado, seguida de la voluntad para atender los problemas y la calidad del servicio, superando los resultados de 2008.



## 5. Club de Proveedores Sostenibles

Con este proyecto y trabajo en equipo con los proveedores, NH Hoteles se ha comprometido no sólo a cumplir la reducción en las emisiones de CO<sub>2</sub> de acuerdo a los objetivos de la Unión Europea, sino a poder hacerlo 8 años antes del objetivo europeo, de acuerdo a nuestro Plan Medioambiental 2008-2012.

*"El Club NH Sostenible es un foro dinámico donde una variedad de empresas, proveedores del sector hotelero, que comparten su compromiso en la búsqueda de las prácticas empresariales sostenibles. La discusión y la puesta en común de historias de éxito y obstáculos encontrados en el camino de la sostenibilidad, permite la inspiración y el aprendizaje mutuo. Standard Textile se enorgullece de ser parte de este selecto grupo y esperamos con expectación los futuros eventos del Club NH Sostenible."*

Gary Heiman  
CEO - Standard Textile

El Club NH Sostenible está formado actualmente por 29 empresas:

Proveedor	Actividad
Amenities Pack	Amenities
Indel B.S.P.A.	Minibares
Standard Textile	Lencería
Pedersoli	Lavandería Italia
Carlo Lamperti	Textil
Cafés Castell	Café
Tipografía Danzo S.N.C.	Imprenta
Philips	Televisores
Bunzi	Plataforma logística Norte de Europa
Blycolin	Lavandería Norte de Europa
Telefónica	Comunicación
Johnson Diversey	Químicos de Limpieza
Saloni	Cerámica
Permaflex	Colchones Italia
Deli XL	Plataforma logística Alimentación
Marr	Plataforma logística Italia
Heineken	Cerveza
Flex	Colchones
Flisa (Grupo Fundosa)	Lavandería España
Mahou - San Miguel	Cerveza
Villeroy & Boch	Equipamiento
SCA	Celulosa
Schneider Electric España, S.A.	Interruptores
Styb	Bolígrafos NH
TCH	Cortinas
Amorim (Wicanders)	Suelos
COMO	Plataforma Alimentación Alemania
Berlys	Alimentación
Loyzarzu	Limpieza

### Iniciativas de éxito:

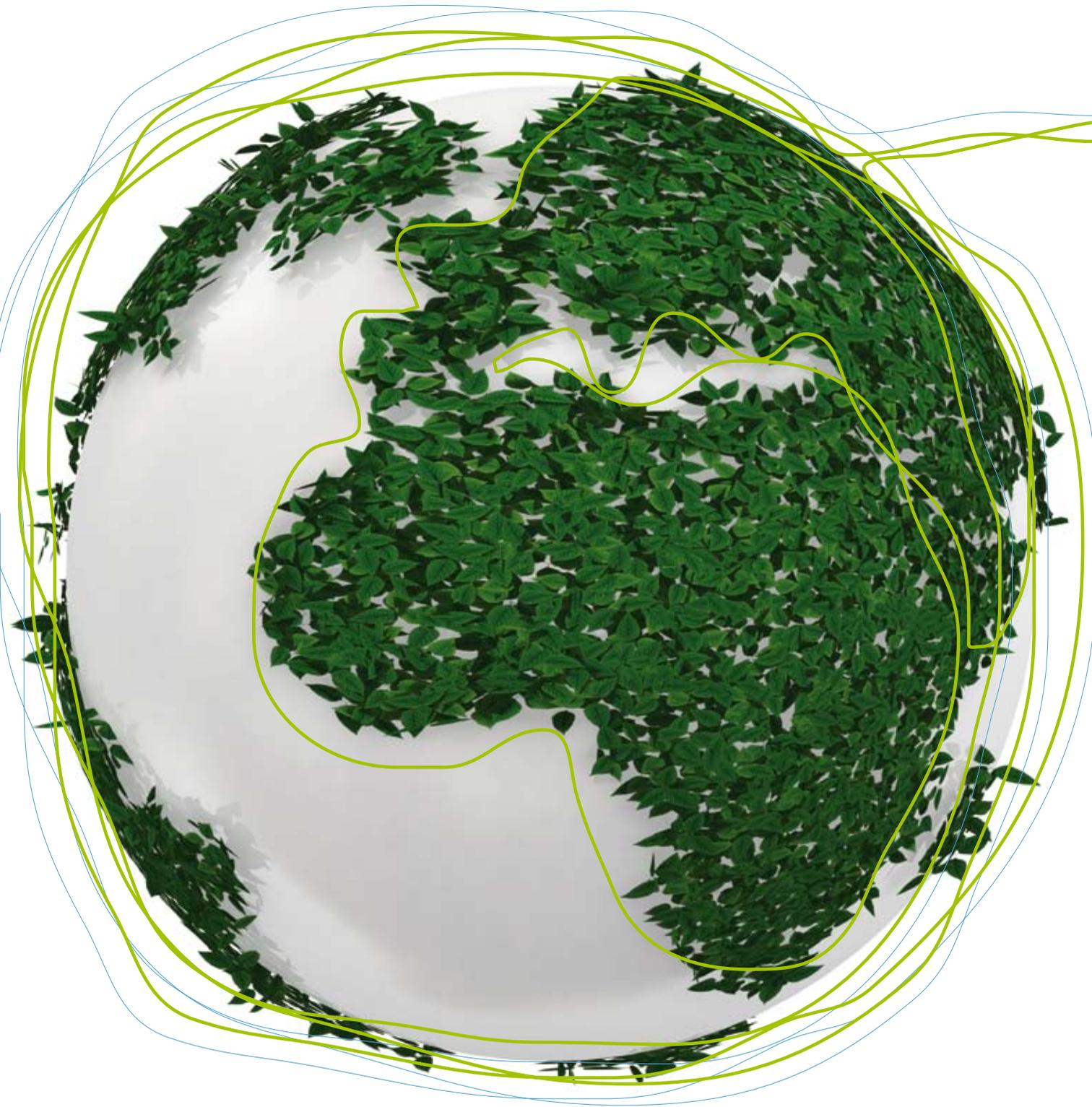
- **Iluminación:** Lámparas de bajo consumo energético con Philips, lo que representa un 50% de ahorro en energía.

- **Aplicaciones electrónicas:** Televisores de bajo consumo energético por parte del proveedor Philips.
- **Minibares:** del proveedor Indel B cuyo consumo energético eficiente equivale a un 15% de ahorro en energía.
- **Productos químicos:** Hemos acordado con el proveedor Johnson Diversey el uso de nuevos productos de limpieza que permiten: 22% de ahorro en desperdicios, 20% de ahorro en tiempo/persona aplicado y 85% de reducción en emisiones de CO<sub>2</sub>.
- **Amenities:** con Amenities Pack hemos establecido el uso de bolsas de lavandería biodegradables. Con el proveedor STYB se ha acordado la producción de 5 millones de bolígrafos biodegradables.
- **Lavandería:** El proveedor ATLANTIS nos ofrece una tecnología de lavandería con agua activada electrónicamente para modificar los niveles de PH sustituir los productos químicos y reducir el consumo energético y de agua. Con CENTIUM se ha acordado el uso de textiles eco-amigables y absorbentes que permiten el ahorro de energía en el proceso de lavandería.
- **Señalización exterior:** Uso de tecnología LED con el proveedor INUSUAL, lo que permite un ahorro energético de un 70%.
- **Telecomunicaciones:** A través del proyecto Telefónica Telepresence se han implementado las "virtual meeting rooms", lo que nos permitirá disminuir la emisión de carbono a la vez que favorecer la conciliación de la vida profesional y personal de nuestra gente.
- **Plataforma e-procurement:** implementado la facturación electrónica.

### Primer Congreso "Club de Proveedores Sostenibles"

Este evento tuvo como finalidad promover el intercambio de opiniones y experiencias entre proveedores preocupados por la sostenibilidad e impulsar proyectos y productos innovadores, sostenibles y eco-eficientes.





# Wake Up To a Better World



# Desempeño medioambiental

El año 2009 ha sido crucial para el desempeño medioambiental en NH Hoteles. Numerosas iniciativas diseñadas en el contexto del **Plan Estratégico de Sostenibilidad y Eficiencia Energética 2008-2012** se han puesto en marcha y nos han permitido avanzar con resultados positivos. Conscientes del reto que supone, hemos consolidado la planificación y monitorización de resultados periódicos, así como una comunicación interna y externa muy activa.

Para la gestión de la estrategia medioambiental, la Compañía cuenta con un **Departamento Corporativo de**

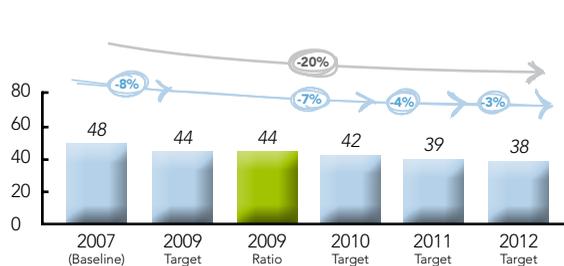
**Medio Ambiente** cuyos objetivos son: establecer objetivos a nivel corporativo y su seguimiento en cada Unidad de Negocio, desarrollo de la eco-eficiencia y eco-innovación y la divulgación de las mejores prácticas entre los hoteles.

Como parte elemental de la estrategia de medición y reportes comparables, hemos definido una medida estándar para toda la cadena: los ratios de consumo. Esta medida nos permite realizar un seguimiento de la evolución de reducciones o incrementos a partir de lo que cada cliente alojado consume o genera, comparando con otras compañías del sector y realizando mediciones sistemáticas de la evolución de mejoras.

## 1. Evolución del Plan Estratégico

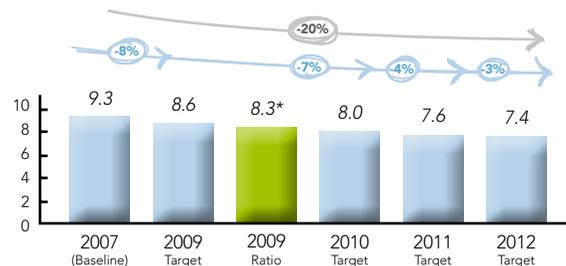
### Reducción del consumo de energía: igual a lo previsto

Consumo de energía por Cliente / Noche (kWh)



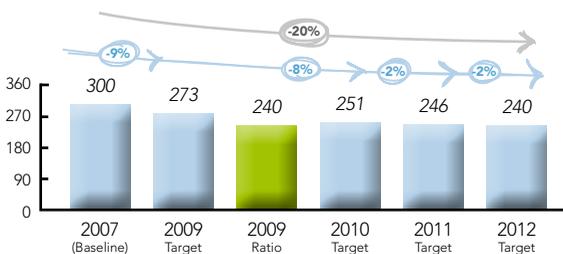
### Reducción emisiones de CO<sub>2</sub>: 3,49% superior a lo previsto

Emisiones de CO<sub>2</sub> por Cliente / Noche (kg)



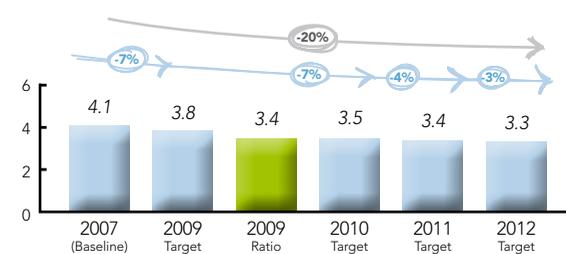
### Reducción de consumo de agua: 12% superior a lo previsto

Consumo de agua por Cliente / Noche (l.)



### Reducción generación de residuos: 10% superior a lo previsto

Generación de residuos por Cliente / Noche (kg)



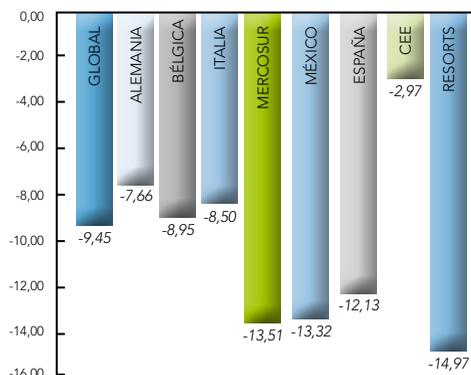
## 2. Resultados Programas de Reducción

Como parte de nuestra estrategia de análisis y reportes comparables hemos mantenido en 2009 la utilización de ratios de consumo para realizar el seguimiento y evolución de incrementos o disminuciones para toda la cadena. La utilización de ratios presenta las ventajas mencionadas como su consistencia y comparabilidad. De esta forma, NH Hoteles comparte sus resultados de forma que pueden ser fácilmente interpretados y asimila una metodología de gran rigurosidad.

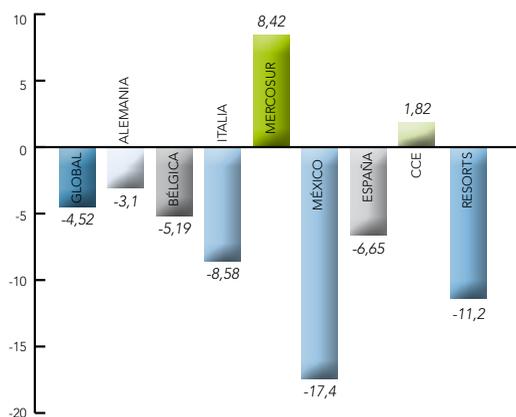
### Energía

Los resultados en la aplicación de las medidas de reducción de consumos energéticos en 2009 muestran una **disminución global de 9,45% en valores absolutos (kWh)**. Introduciendo la variable de la ocupación, que refleja más fielmente el nivel de mejora que los valores globales aún en un año de caídas de ocupación, el resultado del consumo por cliente por noche revela una mejora superior al 4,5%.

### Consumo Energía (kWh)

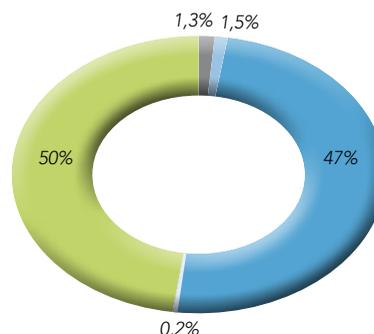


### Consumo de Energía kWh / Cliente Noche

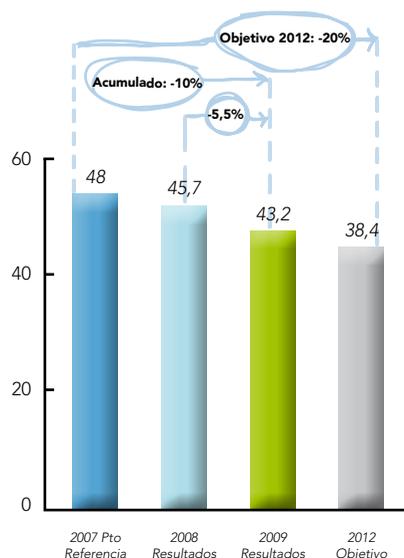


### Distribución del consumo energético

- 47% Electricidad
- 0,2% Propano
- 50% Gas
- 1,3% Gasoil
- 1,5% BTZ



El dato de kWh consumidos es la suma de las partidas procedentes de electricidad, gas, gasóleo, propano.



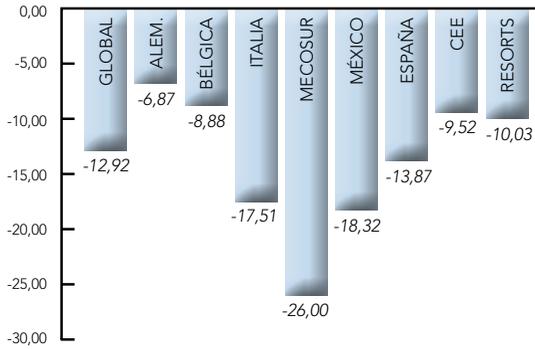
Estos niveles de mejora en la consecución de los objetivos fijados en el Plan Medioambiental han proporcionado entre 2008 y 2009 unos **ahorros económicos de alrededor de 7,9 M€**.



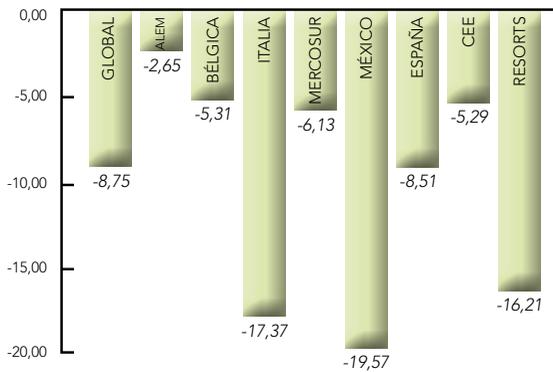
## Agua

El consumo de agua en 2009 en los hoteles NH muestra una **disminución en el consumo global** por hoteles comparables cercana al **13% en valores absolutos** equivalente a 443.380 m<sup>3</sup>.

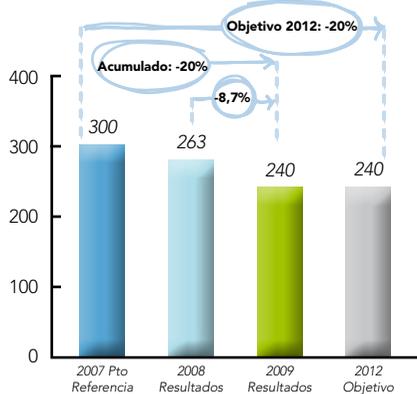
### Consumo Agua (m<sup>3</sup>)



### Ratio Agua (l. / Cliente Noche)



### Consumo de Agua por Cliente / Noche



El consumo por cliente en 2009 es de 240 l/cliente noche, un **12 % de mejora respecto al 2008**. Sin duda la incorporación de ahorradores de agua así como la vigilancia sobre los equipos de gran consumo en cocina e instalaciones como piscinas y spas han permitido obtener este resultado.

Esta reducción además tiene su correspondencia en **ahorros económicos** y que **en estos 2 años han producido cerca de 1,5 M€**.

## Éxito de los programas de eficiencia

El consumo de agua por cliente ha disminuido un 20% desde el comienzo del Plan Medioambiental, lo que supone haber cumplido de forma anticipada el objetivo fijado para 2012.

## Residuos

NH hoteles ha obtenido un **descenso en la producción global de residuos en un 14%** y la disminución por cliente alojado superior al 12%.

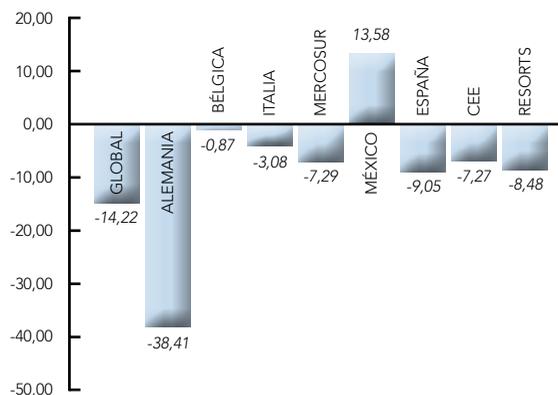
### Producción de residuos (kg. / Cliente Noche)



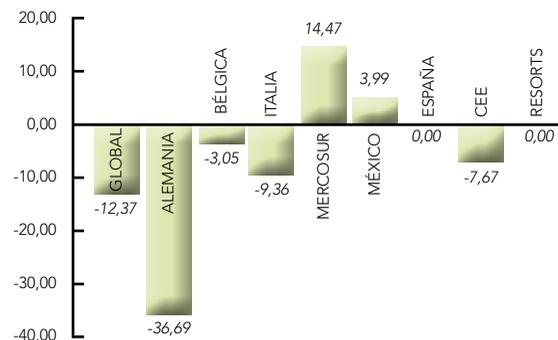
## Hoteles urbanos

Se observa un descenso global en la generación de residuos así como en el ratio de producción de residuos por cliente/noche, un 12,37% menor en 2009 en relación al año anterior.

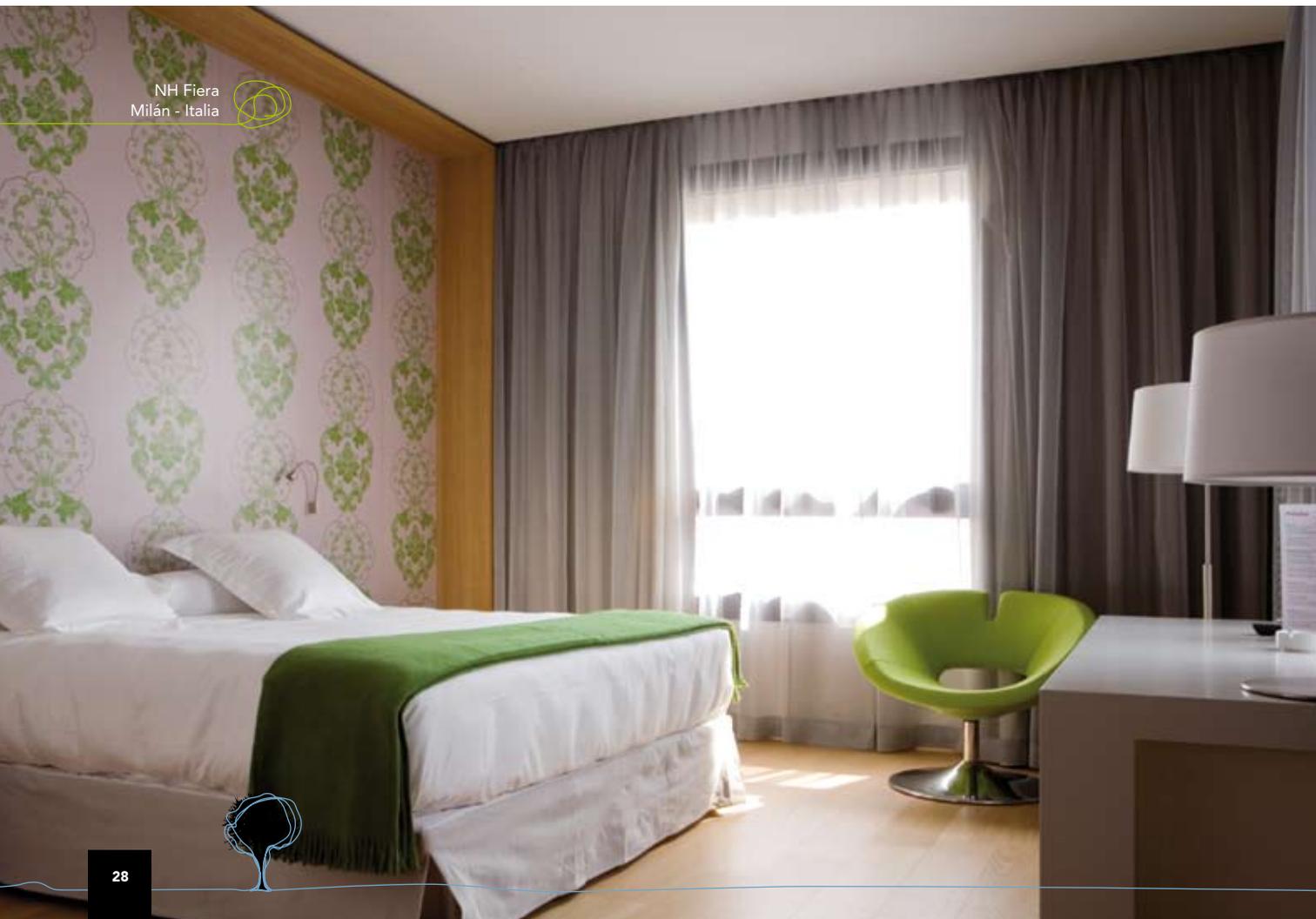
### Generación de Residuos (kg.)



### Ratio de generación de residuos (kg. / Cliente Noche)



\* Los incrementos obtenidos en Mercosur y México han sido consecuencia de la drástica reducción de ocupación en el periodo como consecuencia del desarrollo de la epidemia de Gripe A en estos países.



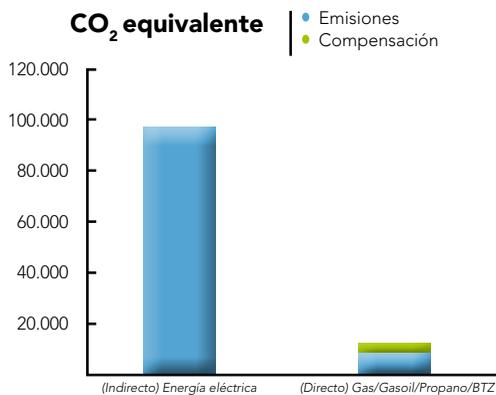
## Papel

A partir del 1 de Julio del 2008, NH Hoteles activó la facturación electrónica en sus hoteles. Otro de los factores que contribuyen a la reducción de consumo de papel es la mejora en el control de los procesos de impresión. En 2009 se ha incorporado tanto en servicios centrales como en los hoteles la utilización de **sistemas de Pay per print** (pago por impresión).

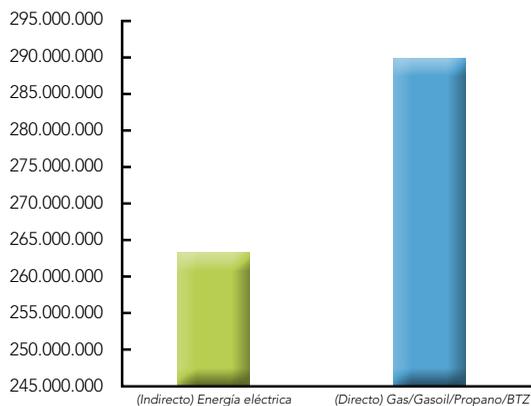
## Emisiones de CO<sub>2</sub>

Para poder alcanzar nuestro compromiso de reducir un 20% las emisiones de CO<sub>2</sub> en 2008-2012, hemos desarrollado una metodología interna de **cálculo de la huella de carbono** de NH Hoteles que permita medir las emisiones generadas y establecer directrices a seguir para reducir su generación.

### CO<sub>2</sub> equivalente



### Consumo de Energía (kWh) por fuente



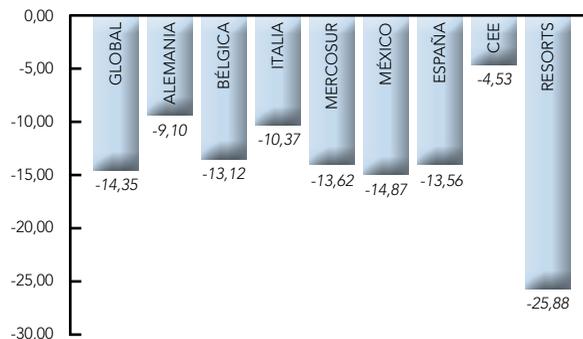
Con esta iniciativa, NH Hoteles cuantifica la cantidad de emisiones directas e indirectas de Gases Efecto Invernadero (GEI), medidas en emisiones de CO<sub>2</sub> equivalente, que son liberadas a la atmósfera debido al desarrollo de nuestra actividad. Este análisis abarca las siguientes emisiones:

- **Emisiones indirectas** asociadas al consumo de energía eléctrica.
- **Emisiones directas asociadas a combustión móvil:** vehículos de empresa.
- **Emisiones directas asociadas a combustión fija.**
- **Emisiones directas asociadas al consumo de gas, gasoil, propano, BTZ.**

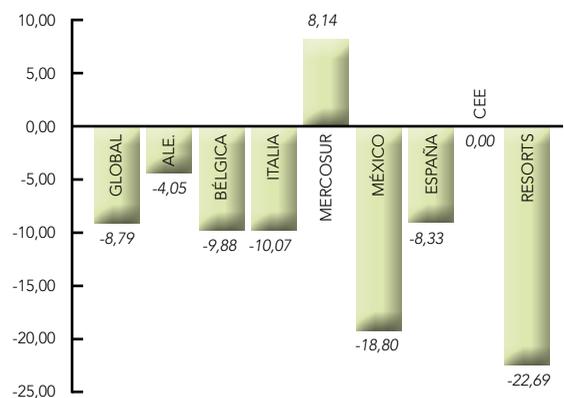
Una vez que los datos de actividad son reportados se sigue la metodología interna que se basa en las "Directrices del IPCC para los inventarios nacionales de gases de efecto invernadero" y el "Estándar Corporativo de Contabilidad y Reporte" del Protocolo de Gases de Efecto Invernadero (GHG Protocol) del World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) y el World Resources Institute (WRI), referencia a nivel mundial para la realización de inventarios de GEI.

En 2009 se registra una disminución general de las emisiones de CO<sub>2</sub>, con una **reducción de más del 14% general** y del ratio por cliente alojado, 8,79% menor, en relación al año anterior.

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



### Ratio emisiones CO<sub>2</sub> (ton. / Cliente Noche)



## Energías Renovables

NH Hoteles **apuesta por la utilización de energías alternativas**, tanto en su base de suministro como en la autogeneración. En 2009, en el concurso para el suministro de energía eléctrica de los hoteles de España, el criterio medioambiental fue incluido entre los criterios de selección de proveedores.

El 100 % del suministro eléctrico de los hoteles en España, con el nuevo contrato que entró en vigor el 1 de julio del 2009, incorporan la modalidad de "Garantía de Origen", sello que avala que la procedencia de la energía suministrada procede de fuentes de generación de energía renovable. En concreto, 59.911.931 kWh consumidos en el 2009 tienen la asignación de "energía verde" debidamente registrada en la CNE (Comisión Nacional de Energía).

Con los proyectos llevados a cabo durante 2009, **el 17,6% de hoteles NH en Europa incorporan energías renovables.**

## Hoteles en Europa con uso de energías renovables

	%
<b>NH Europa</b>	<b>17,6</b>
Alemania	41,4
Benelux	21,4
Italia	14,6
España	8,6
Europa Central y del Este	20

## Energía solar

A fecha de hoy contamos con un **total de 2.056 m<sup>2</sup> de placas** que suponen 2.138.685 kWh /año **de potencia generada en un total de 26 hoteles de España e Italia.**

A lo largo de 2009, pudimos **incrementar en un 15,18% la superficie total de la planta de paneles y aumentar un 21,66% la potencia generada con energías limpias.** Esto se tradujo en una reducción de 778 toneladas de CO<sub>2</sub> emitidas a la atmósfera. A corto plazo instalaremos otros 356 m<sup>2</sup> de paneles en territorio nacional, lo que supondrá un total de 1.684 m<sup>2</sup> y una potencia global generada de 2.027.585 kWh anuales.

La tipología tradicional de NH Hoteles, con hoteles urbanos y céntricos en edificios históricos rehabilitados y limitada superficie de azotea, supone a priori un desafío para la puesta en marcha de instalaciones solares. Aún así, hemos sabido aprovechar y optimizar la utilización de estos sistemas para conseguir que el 15,4% de nuestros establecimientos nacionales cuenten con esta tecnología.

## 3. Iniciativas destacadas

- **Ecobola:** Alternativa ecológica, eficaz y más barata que los tradicionales detergentes para la lavandería. Además no contiene productos químicos lo que elimina el vertido a la red de saneamiento.
- **Promoción vehículos eléctricos:** Alineados con la Política del Plan Movele, gestionado y coordinado por el Instituto para la Diversificación y Ahorro de la Energía (IDAE) de España, NH Hoteles se ha adelantado en la instalación de puntos de recarga en los parkings de sus hoteles más emblemáticos.
- **Flota más sostenible:** Estamos sustituyendo vehículos de flota por alternativas más sostenibles y respetuosas del medio ambiente según valores de emisiones máximas de CO<sub>2</sub>.

## La Hora del Planeta



Iniciativa de WWF que involucró a los gobiernos, ciudadanos y empresas en una acción conjunta para llamar la atención sobre los efectos del calentamiento global.

Más de 750 ciudades de 75 países apagaron las luces de sus edificios más emblemáticos y NH Hoteles se sumó a la campaña apagando durante una hora las fachadas de 251 de sus establecimientos hoteleros en todo el mundo.

- **Club NH Sostenible:** Creado en 2008, este Club tiene como objetivo fomentar el diálogo y la participación de proveedores comprometidos en el desarrollo de productos y servicios sostenibles.



- **Mejoras en el área de cocina:** Continuamos aplicando medidas específicas para el control exhaustivo y reducción de consumos en las cocinas, área que representa aproximadamente el 25% del total de consumo de energía y el 18 % de agua en un hotel.
- **Habitación inteligente:** Esta habitación es capaz de monitorizar en tiempo real los consumos hídricos, lumínicos y energéticos de sus huéspedes.

*“NH Hoteles demuestra con el Club NH Sostenible un liderazgo inigualable a nivel mundial, educando y mostrando el camino hacia un modelo de negocio hotelero rentable y a la vez sostenible. En Diversey el compromiso con la sostenibilidad es parte de nuestro código genético y estamos orgullosos de compartir con NH la misma visión y valores. La alianza entre NH Hoteles y Diversey a través del Club NH Sostenible nos permite desarrollar soluciones innovadoras, sostenibles y rentables de manera mucho más eficiente.”*

Pedro Chidichimo  
Presidente de Diversey EMA



Puntos de recarga de vehículos eléctricos  
NH Eurobuilding - Madrid - España

#### 4. Reducción impacto de los elementos de consumo

- Sustitución en los casos de reemplazo de las unidades de **Minibar** por alternativas energéticamente eficientes (**clase A**)
- Sustitución de la **grifería tradicional por alternativas que optimizan el caudal de agua**: perлизadores en los grifos del 64% de sus hoteles y 78% de las duchas.
- **Dispositivos de doble descarga** para cisternas en el 73% de sus hoteles.
- **Rediseño de las habitaciones** para un mayor aprovechamiento de los m<sup>2</sup> útiles.
- Sustitución de los elementos de **iluminación** tradicionales por **alternativas más eficientes en durabilidad y bajo consumo**. Actualmente instaladas bombillas de bajo consumos en el 84% de los hoteles, tanto en habitaciones como en zonas comunes.
- **Sistemas de gestión y control** que detectan la presencia de un ocupante y desactivan los elementos de consumo en su ausencia.
- **Implantación de amenities individuales oxobiodegradables** en sustitución de los tradicionales envases de plástico, en aquellos hoteles donde no hay dispensadores automáticos.

Placas solares del NH Parco degli Aragonesi  
Catania - Italia



- Check out con **envío de factura por e-mail** en sustitución de la factura impresa, con implantación en 137 hoteles españoles y 1 holandés, emitiéndose más de 150 mil facturas en formato digital.

## Formación específica para empleados

En 2009 se llevó a cabo una formación que incluye cinco módulos formativos en Medio Ambiente y Responsabilidad Corporativa de la cadena así como una parte de formación específica para el personal de mantenimiento, pisos y cocinas. Esta formación se lleva a cabo a través de la plataforma e-learning y es de obligado cumplimiento para todos los empleados.



## 5. Cambio climático

Los objetivos fijados en nuestro Plan Medioambiental así como nuestro programa de compensación voluntaria de emisiones manifiestan la implicación y compromiso de NH Hoteles en la lucha contra el cambio climático.

### a) Guía para calcular la huella de carbono

Durante 2009 se ha implementado la Guía para el cálculo de la huella de carbono en NH Hoteles que desarrolla la metodología para la medición de las variables que influyen en el impacto de la Compañía y que supone una rigurosa apuesta por realizar estudios fiables y contrastables en un futuro.

### b) Carbon Disclosure Project (CDP)

Durante 2009, NH Hoteles ha comenzado a reportar para el programa de Naciones Unidas Carbon Disclosure Project. Este informe distingue a una selección de empresas mundiales por sus esfuerzos para luchar contra el cambio climático.

### c) Compensación de emisiones (Carbon offsetting)

En 2009 hemos dado un paso más en nuestro compromiso medioambiental a través de la compensación voluntaria de emisiones al invertir en un proyecto de generación de energía hidroeléctrica en el estado de Rôndonia, Brasil.

## 6. Nuevos productos sostenibles

### • Ecomeeting

Este nuevo concepto para la organización de eventos, congresos y convenciones se define según criterios de sostenibilidad y supone un uso respetuoso de los recursos energéticos, así como la utilización de productos de bajo impacto ambiental y elementos procedentes de comercio justo.



### • Materiales Oxo-biodegradables

- Bolsas de lavandería biodegradables, que ya están siendo usadas en nuestros hoteles.
- Bolígrafos biodegradables.
- Nuevos "Agua de la Tierra" Oxo-biodegradables.

## 7. Certificaciones

La internacionalización de NH Hoteles, con su presencia en 24 países y diferentes continentes, nos llevó a definir un Plan de Certificación Medioambiental que tuviera en cuenta el reconocimiento de nuestros clientes a los programas de calidad ambiental. Es por ello que no se ha definido un estándar único de certificación para todos los países, sino que se adoptan certificaciones locales o internacionales en función de la tipología de nuestros clientes.

El objetivo para 2012 es que 100 hoteles obtengan una certificación de calidad ambiental. En el 2009 los hoteles con este tipo de reconocimiento son:



Unidad de Negocio	CERTIFICADO	Nº
Benelux	GREENKEY GOLD	18
	GREENKEY SILVER	16
	GREENKEY BRONZE	1
España	ISO 14001	1
	LICENCIA AMBIENTAL CATALANA	19
Europa Central y del Este	ÖKOBUSINESSPLAN	5
Italia	ISO 14001	4
México	LICENCIA AMBIENTAL ÚNICA	4
	CERTIFICADO AMBIENTAL	2
<b>TOTAL</b>	<b>OBJETIVO CERTIFICACION 100 HOTELES</b>	<b>70 %</b>

**ISO 14001:** Norma internacional que establece cómo implantar un sistema de gestión medioambiental (SGM) eficaz. La norma se ha concebido para gestionar el delicado equilibrio entre el mantenimiento de la rentabilidad y la reducción del impacto medioambiental. Con el compromiso de toda la organización, permite lograr ambos objetivos.

**LICENCIA AMBIENTAL CATALANA:** establece la intervención administrativa en la actividad económica para garantizar que se toman las medidas suficientes para minimizar este riesgo.

**ÖKOBUSINESSPLAN:** Se puso en marcha en 1998 por el departamento municipal de protección del medio ambiente.

**GREENKEY:** eco-etiqueta para instalaciones turísticas, cuyo objetivo es contribuir al desarrollo sostenible del turismo, premiando y promoviendo buenas prácticas. Existen 3 niveles diferentes de certificación: Gold, Silver, y Bronze.

**LICENCIA AMBIENTAL ÚNICA:** Auditoria medioambiental mexicana cuyo objetivo es revisar si se cumplen las normativas de agua, aire, ruidos y vibraciones. Este documento certifica que el hotel cumple con la normativa ambiental.

**CERTIFICADO AMBIENTAL:** La dirección de ecología de cada municipio en México realiza controles para los mismos parámetros que la Licencia Ambiental Única, emitiendo un certificado ambiental de cumplimiento en el caso de que la valoración haya sido positiva.

Formación medioambiental  
para empleados





# Desempeño Social

## I. Empleados

En un contexto económico de reducción en la ocupación de hoteles de la cadena en los últimos 2 años, NH Hoteles se ha visto obligada a adaptar sus niveles de plantilla en función de los niveles de ocupación de cada hotel. En 2009 el número de empleados es de **17.268 personas**, un 9,4% menos que el año anterior. En un esfuerzo por no realizar despidos o Expedientes de Regulación de Empleo que afectaran a nuestros empleados con contrato indefinido, adoptamos medidas con base en la flexibilidad de la legislación laboral local al no aplicarse renovaciones al término de los contratos temporales.

En NH Hoteles, empresa diversa y global, contamos con empleados de **118 nacionalidades**, de los que un 13 % trabaja en otros países distintos al de su origen. El 49,6% del total de la plantilla son mujeres y un 49% de puestos directivos están ocupados por ellas, elevándose el número en España a un 50,4%.

### 1. La gestión de la diversidad

- No se han establecido porcentajes o cuotas por sexo o nacionalidad en los Sistemas de Gestión de Personas (selección, formación, retribución o promoción). Los porcentajes son fruto de una tendencia natural pero su gestión es entendida como una oportunidad.
- En 2006, NH Hoteles publicó el **Código de Conducta para Empleados** como marco de respeto a la Igualdad. En 2009 se ha trabajado en el desarrollo de una **Política de Diversidad** en fase de consenso y aprobación interna.
- Las promociones se producen en función de aptitudes y actitudes de los candidatos. Prueba de ello es que en **España el 50,4% de los Directores de Hotel son mujeres y en toda la Compañía dicho** porcentaje asciende al **49%**.
- En la **Evaluación del Desempeño 2009**, sobre un total de 12.300 evaluaciones, 1.959 empleados (un 16% de la plantilla) han sido calificados como de "**Alto Desempeño**", de los que un **53% son mujeres**.

- En la última **Encuesta de Clima Laboral** una de las preguntas con mayor índice de satisfacción, **93,4%**, fue la correspondiente al **respeto en la oficina/hotel de las diferencias de cultura, lengua, religión, edad o sexo**.

## Plan Aflora 2009

**"Porque todos somos iguales y todos diferentes".**

En 2009, Hoteles Hesperia junto a la Fundación Adecco en España puso en marcha el Plan Aflora, iniciativa para acercar la discapacidad y favorecer su normalización en la Compañía. Los 3 pilares del Plan son:

- **Normalización:** reduciendo los temores y mitos de los empleados de Hesperia que generan discriminación en las empresas.
- **Sensibilización:** implica ponerse en la piel de la otra persona, no sólo comprender sus necesidades, sus intereses, sus dificultades, sino ser parte activa de ellas.
- **Información, Asesoría y Acompañamiento:** el proceso se completa con información y asesoría sobre integración laboral y desarrollo profesional de las personas con discapacidad (empleados y sus familiares).



## Charter de Diversidad

En marzo de 2009 NH Hoteles firmó el Charter de Diversidad promovido por el Ministerio de Igualdad y la Fundación para la Diversidad (España). Con esta adhesión la Compañía se compromete a cumplir con las Directivas de la Unión Europea y la legislación local en temas de no-discriminación, igualdad de oportunidades y diversidad.

## 2. Comunicación interna

Contamos con un total de 431 Responsables de Comunicación Interna en toda la cadena, 401 en centros de trabajo, 7 en Unidades de Negocio y 23 en el Departamento Corporativo. Herramientas de comunicación:

- **Intranet corporativa:** Soporte consolidado para la información continua, la interactividad y el acceso directo a contenidos y sitios web internos. En 2009 ha sido una vía clave para acciones de contingencia como el lanzamiento de la campaña de la Gripe A y el Protocolo de Actuación o la promoción del proyecto "Todos somos Ventas".
- **Boletines Internos y Fondos de Escritorio:** Con información actualizada de aperturas, evaluación del desempeño, mensajes, campañas, concursos, sensibilización, formación.
- **Buzón del Empleado:** En 2009 recibimos 148 mensajes.
- **Pósters y folletos:** Material de apoyo a las diversas campañas de comunicación interna en 2009.
- **Comunicados Internos:** En 2009 se enviaron más de 113 comunicaciones internas en formato papel, digital y audiovisual.

- **Idea NH:** Espacio para la recepción continua de sugerencias de nuestros empleados para mejorar en nuestra gestión. Las iniciativas más interesantes son evaluadas y participan en el Programa de Reconocimiento de NH Hoteles. En 2009 lanzamos una edición especial sobre el programa "Todos somos ventas" y se recibieron 141 ideas a lo largo del año.
- **Club del Empleado:** Con el objetivo de incrementar el orgullo de pertenencia y ofrecer medidas complementarias a la política de compensación y beneficios de la Compañía, este espacio en la intranet informa de las ofertas de productos y servicios, así como las ofertas especiales en hoteles NH por Unidad de Negocio.

## 3. Encuestas de Satisfacción

En 2009 se realizó la Encuesta de Satisfacción de los Empleados de carácter bienal y la encuesta del Departamento de Compras a sus usuarios internos con periodicidad anual.

En general la **Encuesta ha tenido alto nivel de participación. Se mantienen los mismos niveles de satisfacción de hace 2 años, en los que tres cuartas partes de los empleados manifiestan estar satisfechos.** Consideramos estos **resultados exitosos** considerando el contexto económico actual y las medidas adoptadas en consecuencia. En 2009 como novedad se incluyeron preguntas sobre el grado de conocimiento e identificación con el Plan Medioambiental y las acciones de Responsabilidad Corporativa con una media de respuestas de 2,1 sobre 3.



## 4. NH University

Vehículo fundamental para que los empleados de la Compañía puedan integrar prácticas, políticas y procedimientos a la vez que se impulsa el compromiso y orgullo de todas las personas que conforman la organización.

En 2009 se ha **invertido 944.500 € en formación**. Se han impartido un total de 323 acciones formativas presenciales, lo que representa un 19% menos que en el año anterior, ya que este año se ha promovido la **formación on-line** para minimizar desplazamientos.

NH University ha formado, a través de sus 8 campus, a 34.476 participantes en modalidad presencial y a **54.038 participantes en modalidad e-learning** lo que ha representado **247.484 horas de formación** en 2009 (5% menos que en 2008). Hay que destacar que durante 2009 las horas de formación en modalidad e-learning han representado un 25% del total de las horas de formación versus el 2% en 2008.

En total, 313 formadores internos han impartido un total de 105.975 horas, lo que representa un 43% del total de horas de formación en 2009 (frente a un 32% de horas externas).

### Destacados 2009 NHU

- **Todos Somos Ventas.**

NH University diseñó 3 Principios de Ventas y organizó 100 reuniones presenciales en los diferentes hoteles y oficinas para apoyar esta iniciativa, incrementando el grado de concienciación de los empleados.

- **Certificación NHU.**

Consolidación del Programa que posibilita a todos los empleados certificarse en sus puestos de trabajo y maximizar el acceso al conocimiento.

- **NHU Learning Lounge.**

Ampliación de la oferta formativa de la plataforma que suma a los más de 30 cursos on-line una nueva Galería de Vídeos informativos y formativos y una sección de Preguntas Frecuentes.

- **Responsabilidad Corporativa y Medio Ambiente.**

Lanzamiento de la formación obligatoria en sostenibilidad y requisito necesario para acceder a los Programas de Desarrollo Interno de NH Hoteles.

- **Nueva Central de Reservas de Europa.**

NH University diseñó un plan de formación y seguimiento distintivo para la nueva central de reservas, alineado con los objetivos de la Compañía de promover la eficacia y calidad en la atención al cliente durante los procesos de reservas, ahorrar costes y profesionalizar aún más este canal de venta.

- **Principios de Medio Ambiente.**

Como continuidad a los "6 Pasos para el Uso Racional de los Recursos Naturales" publicados en años anteriores, NH University ha diseñado y publicado en 9 idiomas los "Principios Medioambientales" que comprenden planes de acción enfocados a reducir la huella medioambiental de la Compañía.

- **Integración.**

Especial mención merece la planificación rigurosa y detallada del proyecto de formación para la integración de los hoteles Hesperia. Sólo en este proyecto, NH University impartirá 232 ediciones a más de 2.600 personas con 20 formadores internos en un tiempo record de 3 meses.

- **Project One.**

Diseño y revisión de los procesos de NH University a nivel global (PDI Managers, PDI Mandos Intermedios y Programa de Certificación NHU). Asimismo, se ha realizado un análisis de los procesos de formación existentes en Hesperia con el fin de identificar los puntos en común y mejores prácticas.

- **Formación Profesional en Hostelería.**

La Unidad de Negocio a la que pertenece NH Holanda ha cerrado una alianza con el Instituto Holandés ROC Mondriaan para ofrecer a sus empleados de las áreas de Restauración y Cocina la posibilidad de matricularse para la Formación Profesional (FP) en Hostelería, compaginando trabajo y estudios.

- **Programa de Acogida NH Spirit.**

Supone el lanzamiento de las nuevas incorporaciones al mundo NH con el objetivo de generar ilusión por incorporarse a la Compañía transmitiendo los valores que constituyen el espíritu NH. En 2009, 2.469 empleados han participado en este programa con un total de 10.365 horas de formación.



## 5. Desarrollo del talento

Por sexto año consecutivo se han organizado nuevas ediciones de los **Programas de Desarrollo Interno** (PDI) para Directores y Mandos Intermedios en todas las Unidades de Negocio. Además, en 2009 se ha consolidado la modalidad de "**Development Centres**", certificando con rigor y objetividad la identificación de candidatos de alto potencial para participar tanto en el **PDI Managers** (programa de desarrollo interno para potenciales directores de hoteles) como en el **PDI Mandos Intermedios** (programa dirigido a potenciales jefes de departamento).

En 2009 se identificaron un total de 106 empleados con potencial para cubrir posiciones de directores y responsables de departamento y 68 de ellos han sido seleccionados para participar en los PDI.

Asimismo, desde el Departamento de Recursos Humanos se ha puesto especial foco en los comentarios a los candidatos sobre los resultados obtenidos durante las jornadas de selección de participantes.

## 6. Gestión del Desempeño

Para NH Hoteles el equipo humano es el que hace posible mantener el liderazgo y lograr la excelencia en el servicio al cliente. Por ello trabajamos en un sistema de gestión del desempeño como **herramienta para el desarrollo profesional de cada una de las personas** que conforman la Compañía. Se trata de un proceso anual que culmina con el diseño de un plan de acción individual, en el que cada uno de los empleados y sus responsables establecen objetivos de desarrollo para el próximo año.

**Dirección por Objetivos** (DPO) es el sistema de gestión de retribución variable que nos permite monitorizar el desempeño de los empleados; alinear objetivos individuales, departamentales y de Unidad de Negocio con los objetivos corporativos y medir la aportación y esfuerzo de cada empleado en la consecución de estos objetivos.

## 7. Beneficios sociales

- **Bono Amigo y Tarifa Empleado:** Ofertas de tarifas especiales para empleados en cualquier destino NH del mundo y un descuento del 30% en los productos y servicios de NH Hoteles.
- **Novedad 2009: Bono Amigo Electrónico:** A través de la intranet o la web de NH Hoteles todos los empleados pueden realizar reservas directamente y de una forma más eficiente en tiempo y coste para sus amigos y familiares con la tarifa Bono Amigo.

- **Programas de reconocimiento:** Destinado a recompensar públicamente mediante créditos canjeables a aquellos empleados que han mostrado un desempeño profesional extraordinario con actitudes que reflejen los valores de la Compañía. En 2009, se reconocieron 1.112 empleados con este programa y se concedió un total de 55.792 créditos repartidos en sus tarjetas de empleados, canjeables por productos y servicios.
- **Plan de Identificación de Casos Especiales:** Tiene el objetivo de colaborar con los empleados con un determinado problema personal o familiar que pueda afectar al desarrollo normal de su vida o su trabajo. Siempre cuidando la privacidad del caso, se evalúa una posible colaboración, muchas veces acciones sencillas que facilitan soluciones o brindan apoyo frente a enfermedades u otras necesidades puntuales.

## 8. Seguridad y salud en el trabajo

A principios de 2009 publicamos y comenzamos a implantar el **Plan de Prevención de NH Hoteles** elaborado el año anterior. La principal novedad que aporta es la integración de la actividad preventiva a todos los niveles jerárquicos de la Compañía, estableciendo funciones y responsabilidades preventivas para directores, mandos intermedios y empleados.

### Acciones destacadas en 2009:

- a) Protección del embarazo y lactancia natural:** Publicación de un Procedimiento de Prevención de Riesgos Laborales para la Protección de la Maternidad y Lactancia Natural con el objetivo de establecer pautas de actuación con trabajadoras embarazadas o en periodo de lactancia natural.
- b) Campaña específica para el área de Pisos:** Continuación de la campaña formativa y de sensibilización para el departamento de Pisos, colectivo que sufre el mayor número de accidentes relacionados con la ergonomía ligada a sobreesfuerzos.
- c) Protocolo de prevención del acoso en el trabajo:** Con motivo del diseño del Plan de Igualdad, se ha desarrollado un nuevo Protocolo de prevención y tratamiento de las situaciones de acoso sexual y acoso por razón de sexo.
- d) Campaña Gripe A:** El Departamento de Prevención de Riesgos definió un Protocolo de Actuación para todos los hoteles NH. Como parte de la campaña de comunicación interna, todo el procedimiento se colgó en la Intranet y se publicó en YouTube un vídeo informativo. También se diseñaron folletos y pósters para apoyar la información y medidas incluidas en el Protocolo



**Networking**  
 "Puedo ir al...  
 ... para estar...  
 Formas parte de un gran equipo, te importa el departamento al que perteneces, todos podemos contribuir y que NH siempre gana."

**Cross selling**  
 "¿Has pensado en el alojamiento de las personas que vienen de fuera? ¿Por qué no ofrecerles algo de habitaciones?"  
 "Almuerzo, bebida, energía, desayuno... ¿cuanto más información tengas, más fácil te resultará satisfacer las necesidades del cliente, amigos, familiares... etc."

**Upselling**  
 "¿Sabes que en el momento de hacer el check-in por ser una noche más los huéspedes pueden tener habitaciones superiores?"  
 "Siempre partirá a tu conocimiento de los productos y servicios de NH Hoteles, por así decir más el cliente puede obtener mucho más."

**La oportunidad de negocio está siempre ahí. ¡Búscala!**

Próximo estreno en NH University Learning Lounge  
 Accede a través de la Intranet o en la dirección <http://nhuniversity.nhhoteles.com>

NHU  
 university



### 9. "Todos Somos Ventas"

El éxito de este Programa de generación de compromiso con las ventas, como **movilización positiva de toda la plantilla ante la situación de desaceleración económica**, ha generado un incremento del **sentido de pertenencia** y una máxima **implicación de los empleados**. Se ha cuantificado parte de los ingresos generados como consecuencia del proyecto en más de 25 M€ en toda la Compañía .

Este programa ha tenido un impacto total en la organización, comprometiendo e implicando a todo el equipo de NH en la generación de ingresos.

### Campaña de comunicación

Actualmente, más de 200 empleados forman parte del equipo comercial y se han identificado alrededor de 17.000 trabajadores con alto potencial comercial a desarrollar. En 2009, todos los empleados con DPO (Dirección por Objetivos) han contado con un objetivo de ventas que ha supuesto entre un 5% y un 10%, así como la participación en el programa de reconocimiento para todos los demás empleados. Con el objetivo de sensibilizar a todos los empleados, se realizó una amplia campaña de comunicación, información y concienciación con diferentes materiales: **carteles, folletos, videos, píldoras formativas, etc.**

### 10. Programa One To One con colectivos estratégicos

En 2009 quisimos **consultar a nuestros empleados clave** para conocer su nivel de satisfacción y su opinión sobre la delicada coyuntura actual, **identificando iniciativas que estos colectivos puedan aportar para mejorar el desempeño de la Compañía**.

Se puso en marcha el Proyecto One To One consistente en mantener entrevistas con participantes del programa PDI (de cualquiera de sus ediciones), Comerciales de Servicios Centrales, Directores de Hotel y empleados de Servicios Centrales con una "A" (máxima calificación) en la última evaluación.

#### Resultados destacados:

- Participación: 614 empleados.
- El nivel de satisfacción es alto, 7,68 sobre 10, considerando la situación actual.
- Un 85% se siente reconocido y un 90% siente que satisface sus expectativas.
- Un 90% cree que NH ha reaccionado muy bien frente a la crisis y 69% considera que lo hemos hecho mejor que nuestros competidores.

*"Muchas veces, sentirse verdaderamente parte de una empresa conlleva el que lo trasladas a tu vida personal. Encuentras muchas situaciones para ofrecer tus hoteles; en una cena con amigos, en el gimnasio, en una reunión de vecinos, en la boda de tu prima... Este año ha habido que agudizar todos los sentidos captando nuevo negocio y manteniendo fiel el que ya teníamos. Hemos tenido que ir de la mano de nuestra empresa, ayudando en lo que necesitaban, y Todos Somos Ventas ha supuesto un gran reto para todos. Si crees en lo que vendes, venderás."*

Gloria Torrego,  
 Departamento Comercial. España



## II. Sociedad

Aspiramos a ser el **Vecino Favorito** por nuestro compromiso y colaboración en línea con nuestra estrategia como Compañía con las comunidades donde estamos presentes, aportándoles valor y apoyando el desarrollo local.

Bajo este enfoque, contamos con un **Sistema de Gestión llamado Solidarity Index** que nos permite identificar aquellas organizaciones locales cuyo ámbito de trabajo, objetivos y necesidades se alinean con nuestro negocio, seleccionando aquellas con las que podemos colaborar.

### 1. Las relaciones con la comunidad

El Área de Responsabilidad Corporativa es la responsable de las relaciones con la Comunidad. Supervisa y colabora en la toma de decisiones a nivel local mediante los responsables de RC de cada Unidad de Negocio, que canalizan toda la información necesaria, así como la gestión de las acciones sociales.

### 2. NH Amigo Solidario

Tras analizarlas ayudamos a las ONG con sus necesidades de alojamiento y restauración mediante tarifas especiales a través de este programa. En 2009, la respuesta de las entidades ha sido muy positiva y se ha extendido el proyecto a otras Unidades de Negocio, cubriendo un mayor número de ONG y Fundaciones beneficiadas.

Total colaboraciones sociales  
en 2009: 259

Total entidades: 207 entidades sociales  
beneficiadas + 47 organizaciones  
beneficiadas con NH Amigo Solidario

### 3. Bono Amigo Solidario

**NH Hoteles dona 1 y 2€ a acciones sociales procedentes de las tarifas especiales** de las que disponen los empleados Bono Amigo Solidario y Tarifa Empleado, cada vez que éstos hacen uso de las mismas. Esta cantidad se suma al resto del presupuesto de Responsabilidad Corporativa para acciones de carácter social en el ámbito internacional.

## 4. Proyectos sociales más destacados.

### UNIDAD DE NEGOCIO BENELUX, REINO UNIDO, FRANCIA Y ÁFRICA

**Clini Towns:** NH Hoteles colabora activamente con esta Fundación dedicada a ofrecer a los niños hospitalizados una estancia más agradable con la presencia de payasos, juegos y diversión.

**KiKa** (Niños libres de Cáncer): Iniciativa que recauda fondos para los 7 centros de niños con cáncer en Holanda.

### UNIDAD DE NEGOCIO MÉXICO Y CARIBE

**Unicef:** En 2008, NH Hoteles firmó un acuerdo de colaboración con UNICEF para desarrollar el programa **"Huésped de Corazón"** en los hoteles de México. Este programa promueve la implicación directa de los empleados y clientes, pues todo lo recaudado se invertirá en proyectos para la mejora de la situación de la infancia mexicana.

**Lucha contra el turismo sexual:** NH Hoteles ha suscrito en México, bajo el auspicio de UNICEF, el Código de Conducta de la organización Red Internacional contra la Explotación Sexual de la Infancia (Ecpat), cuyo objetivo es promover la prevención y lucha contra la explotación sexual infantil en la industria del turismo y los viajes. Además, la cadena formará y sensibilizará a todo su personal para la prevención de la explotación sexual de menores.

**Voluntariado medioambiental en México:** Empleados del hotel NH Cristal Puerto Vallarta colaboran en la recolección de huevos de tortuga durante la temporada de lluvias para apoyar la protección de esta especie. En 2009, se recolectaron en las playas del hotel 432 huevos, que se entregan a la Policía Ecológica y Campamento Tortuguero del Hotel Vallarta Torre.

### INTERNACIONAL

**"Navidad para todos":** Programa de voluntariado a nivel internacional que tiene por objetivo promover la participación de los empleados en la campaña solidaria de donación de juguetes y alimentos no perecederos a una entidad de carácter local.



## UNIDAD DE NEGOCIO ALEMANIA

**Björn Schulz Foundation:** Cooperamos en la financiación del centro de cuidados infantiles a través de diferentes eventos organizados en nuestros hoteles (Wrap for children, Charity concerts, etc). Este centro de acogida ayuda a niños y jóvenes con enfermedades terminales así como a sus familias.

**Mittagskinder Foundation:** NH Hoteles apoya a esta fundación enfocada en el trabajo con niños desfavorecidos que reciben regularmente comidas gratuitas y asistencia de expertos.

**Christmas bakery of hearts - Weihnachtsbäckerei mit Herz:** los empleados de los hoteles NH de Alemania cocinan voluntariamente para hospicios, organizan cenas para personas sin hogar...

**Rote Hamm** (Alemania): los empleados hornearon 50 kilos de pastelería de navidad y asistieron en sus días libres a "Rote Hamm", asociación local para personas que han sufrido accidentes y se encuentran físicamente enfermos.

## UNIDAD DE NEGOCIO CEE (CENTRO Y EUROPA DEL ESTE)

**Asociación "Grenzen Überschreiten":** Colaboramos con la Unidad de Negocio Europa Central y del Este con paquetes de alimentos y juguetes donados por nuestros empleados a través de esta asociación para niños rumanos en la zona transilvana.

## UNIDAD DE NEGOCIO ITALIA

**Ambulatorio de emergencia de Palermo:** Colaboramos con esta organización italiana de emergencias independiente, neutral y apolítica que provee tratamiento médico y quirúrgico de alta calidad para víctimas de guerras, luchas civiles y de la pobreza.

## UNIDAD DE NEGOCIO ESPAÑA

**Fundación Menudos Corazones:** NH Hoteles lleva 5 años de colaboración con esta fundación, cediéndoles más de 1.000 pernovernadas gratuitas durante todo el año en el NH Alcalá de Madrid para los familiares de niños y jóvenes con enfermedades cardiacas, tanto congénitas como adquiridas, que han de desplazarse a la capital para ser intervenidos.

**Dona Tu Móvil** (España- Madrid- Oficinas Centrales): convenio de colaboración por el cual se promueve la donación de los móviles obsoletos de los empleados. Estos se reciclan y lo recaudado se dona a proyectos sociales promovidos por las ONG Entreculturas y Cruz Roja.

## UNIDAD DE NEGOCIO MERCOSUR

**"Todos somos parte":** Continuamos colaborando activamente con el proyecto de la Obra del Padre Mario en González Catán (Buenos Aires, Argentina) mediante programas de formación, seminarios y voluntariado corporativo para facilitar su integración en el mercado laboral.





*“Gracias a la generosidad de NH Hoteles, las familias de Menudos Corazones han encontrado el lugar ideal donde poder descansar mientras sus hijos están hospitalizados. Algunos de los aspectos más valorados por nuestras familias son la excepcional atención y el cariño que reciben por parte de los trabajadores del hotel NH Alcalá.”*

Amaya Sáez,  
Directora de la Fundación Menudos Corazones

## 5. Apoyo y promoción cultural

**Premio Mario Vargas Llosa de Relatos:** En su última edición contó con la presentación de 67 libros de relatos y más de 1.250 textos independientes. Con los relatos ganadores se publica una colección de libros “Noches de Relatos”. El premio ha pasado de ser anual a bienal. En 2010 se fallarán los premiados entre todos los participantes que han enviado sus obras durante 2009.

**NH Stock Art 2009:** La colección ha incorporado a fotógrafos de vanguardia que han completado los nuevos interiores de las últimas aperturas NH. Acorde con las últimas tendencias en diseño de espacios, la fotografía de autor en diferentes soportes y temáticas aporta innovación a las áreas comunes de nuestros hoteles.

## 6. Otras iniciativas

- Colaboraciones en **necesidades eventuales**. En 2009 se colaboró con los damnificados del terremoto en Italia y con el accidente de aviación en Madrid.

- **Plan de Identificación de Casos Especiales de Empleados y Familiares**, destinado a colaborar con aquellos empleados de la cadena que puedan encontrarse con un determinado problema personal o situación social especial.
- **Convenio con el SAMUR para ayuda a emergencias:** En 2009, NH Hoteles ganó el concurso abierto por el SAMUR de Madrid para colaborar en el alojamiento de víctimas y familiares de catástrofes en la Comunidad de Madrid.
- **Colaboración Ordenadores sin Fronteras (España):** Donamos todos los aparatos electrónicos, ordenadores y material informático que queda obsoleto en los hoteles y que la entidad rehabilita y envía a proyectos sociales en diferentes países.
- **Christmas digital con WWF:** NH Hoteles ha colaborado en la confección de Christmas on-line navideños con WWF para lo cual contó con 150 niños, hijos de nuestros empleados. El dibujo ganador se utilizó para el diseño de los Christmas 2009. De este modo, no se han realizado envíos ni impresiones en papel de las felicitaciones navideñas, ayudando con la inversión del Christmas a diferentes proyectos medioambientales de WWF.



Grand Hotel Convento di Amalfi  
Amalfi - Italia



# NH Hoteles y su evolución en Responsabilidad Corporativa

## I. Progresos en Responsabilidad Corporativa

En el marco de nuestro Plan Director de Responsabilidad Corporativa y como cierre del ejercicio, cada año analizamos los compromisos asumidos para el año evaluando qué hemos hecho, el nivel de desarrollo de las iniciativas y que líneas de actuación nos proponemos para el próximo año.

### Gestión de la Responsabilidad Corporativa

Compromisos 2009	Progreso
Gestión de Riesgos. Puesta en marcha y seguimiento de las acciones mitigadoras (controles) de los principales riesgos.	100%
Cumplimiento del Plan Director de Responsabilidad Corporativa 2007-2009 .	100%
Revisar el Código Ético ampliable a toda la cadena de valor (proveedores, clientes y asociados). Comunicación y formación a empleados.	20%
Publicación de la Memoria 2008. Obtención de la calificación A por el GRI para nuestra memoria 2008 como ejercicio previo a la verificación externa con la misma calificación.	100%
Continuar con la publicación del Informe de Progreso ligado al cumplimiento de los principios del Pacto Mundial.	100%
Continuar con el esquema de reuniones del Comité de Responsabilidad Corporativa.	100%
Control cuadro de mando de Responsabilidad Corporativa. Seguimiento de los indicadores y puesta en marcha de acciones correctoras.	100%
Plan Comunicación Externa de la Memoria de Responsabilidad Corporativa 2008.	100%
Seguir potenciando el diálogo con nuestros grupos de interés a través de acciones concretas y la evaluación de resultados.	100%

### Accionistas

Compromisos 2009	Progreso
Continua evaluación del modelo de Gobierno Corporativo.	100%
Evaluar la participación en iniciativas ligadas a la gestión sostenible (Carbon Disclosure Project, entre otros).	100%
Valorar cotización en FTSE4Good Ibex Index.	100%

### Empleados

Compromisos 2009	Progreso
Negociación e implantación del Plan de Igualdad (España).	100%
Definir una Política Corporativa de Diversidad, estableciendo indicadores de seguimiento de su nivel de cumplimiento en todas las Unidades de Negocio.	100%
Lanzamiento de la Encuesta de Satisfacción Empleados 2009.	100%
Definición e implementación de los Planes de Acción derivados de los resultados de la Encuesta de Satisfacción de Empleados 2009 en todas las Unidades de Negocio/Hoteles.	100%
En 2008 se designó a un Responsable de Gestión de la Diversidad que impulsará en 2009 la Política y Planes de Diversidad.	100%
Seguimiento de los indicadores de absentismo e implantación de medidas correctoras.	100%
Continuar impulsando la comunicación interna de sensibilización y formación en Responsabilidad Corporativa y Medio Ambiente.	100%



## Cientes

Compromisos 2009	Progreso
Quality Focus. Seguimiento e Implementación de Planes de Acción resultantes de la Evaluación de Calidad en todas las Unidades de Negocio/Hoteles.	100%
Quality Focus. Seguimiento de Encuestas a clientes con periodicidad semanal.	100%
Quality Focus. Incluir preguntas de Sostenibilidad en los cuestionarios a clientes.	20%
Continuar con el desarrollo de contenidos en los programas de fidelización de clientes NH World.	100%
Puesta en marcha del Plan de Comunicación a los clientes del posicionamiento medioambiental de la cadena.	20%
Continuar con el calendario de auditorías internas.	100%
Revisión de los procedimientos de servicio.	100%
Actualización, formación y sensibilización a empleados. Impulsar la Innovación de productos y servicios responsables adaptados a las necesidades sociales o medioambientales de colectivos de clientes.	80%
Revisar requerimientos de accesibilidad en los hoteles	20%

## Proveedores

Compromisos 2009	Progreso
Evaluación de Proveedores: criterios éticos, sociales y medioambientales. Implementación internacional del proceso.	100%
Encuestas de Satisfacción de Proveedores con periodicidad anual.	100%
Firmas de Códigos Éticos de Proveedores de nueva contratación en todas las Unidades de Negocio.	100%
Club NH Sostenible. Desarrollo de nuevas soluciones de mejora de la eficiencia energética y la Sostenibilidad en nuestros servicios.	70%
Programa de relaciones con los participantes del Club NH Sostenible.	80%

## Medio Ambiente

Compromisos 2009	Progreso
Implantación de las acciones derivadas del Plan Estratégico Medioambiental 2008-2012.	100%
Seguimiento de cumplimiento de los objetivos estratégicos de reducción del Plan Estratégico Medioambiental 2008-2012.	100%
Celebración de los Comités de Medio Ambiente.	100%
Implementación del Plan de Comunicación de Sostenibilidad.	40%
Gestión de Residuos. Adaptación del Manual de Gestión de Residuos en las Unidades de Negocio.	100%
Definición de los objetivos medioambientales corporativos en la MBO 2009.	100%
Continuar con la gestión medioambiental de Sotogrande y obtención de certificaciones y Sellos de Calidad.	100%
Implantación del Plan de Energías Renovables en todas las Unidades de Negocio.	100%
Obtención de certificaciones medioambientales.	100%
Diseño de Web de Medio Ambiente informando de nuestros compromisos y acciones desarrolladas.	100%
Puesta en marcha de acciones de sensibilización a los clientes en desempeño medioambiental.	40%
Seguir avanzando en la formación y sensibilización de los empleados en las mejores prácticas medioambientales	100%

## Sociedad

Compromisos 2009	Progreso
Implantación internacional del Programa NH Amigo Solidario.	40%
Continuar con los programas de donación de materiales, alimentos y equipos a ONG.	100%
Diseño de un Programa de Voluntariado Corporativo.	100%
Definición del Programa de Donación de puntos (empleados, clientes, accionistas) a proyectos sociales y medioambientales promovidos por NH Hoteles.	60%



## Retos 2010

Para el periodo 2010, NH Hoteles ha definido las principales líneas de actuación claves en el progreso en la gestión de la Responsabilidad Corporativa en la cadena.

### GESTIÓN DE LA RESPONSABILIDAD CORPORATIVA

- 1. Publicación de la Memoria RC 2009. Obtención de la calificación A por el GRI.
- 2. Publicación del Informe de Progreso ligado al cumplimiento de los principios del Pacto Mundial.
- 3. Control del cuadro de mando de Responsabilidad Corporativa. Seguimiento de indicadores y puesta en marcha de acciones correctoras.
- 4. Integración de Hesperia: Consolidación de la información económica, social y medioambiental de Hesperia. En 2010 se espera poder consolidar los indicadores RC con datos obtenidos de esta cadena.

### ACCIONISTAS

- 1. Continua evaluación del modelo de Gobierno Corporativo.
- 2. Participación en índices y evaluaciones ISR.
- 3. Proceso de Integración de Hesperia.

### EMPLEADOS

- 1. Definición de un Plan Estratégico de Gestión de Personas que guíe las políticas y prácticas que aporten más valor del negocio en los próximos años.
- 2. Relanzamiento del programa "Todos Somos + Ventas" con el objetivo de continuar incentivando la involucración de los empleados de la compañía en los resultados de ventas de la cadena.
- 3. Definición y seguimiento en todas las Unidades de Negocio de indicadores de diversidad de género. Desarrollo de planes de acción local.

### CLIENTES

- 1. Concienciación de todos los empleados de la compañía sobre la mejora en los procesos de Atención al Cliente y Calidad, a través de la medición y publicación interna de la satisfacción de los clientes con cada área del hotel.
- 2. Medición y publicación semanal de la Satisfacción de Clientes con cada establecimiento que permita dotar de mayor flexibilidad a cada hotel en la identificación de sus áreas de mejora y la elaboración de los planes de acción para cubrir estas.

- 1. Estudio de las necesidades propias del cliente que permitirá adecuar los servicios y productos de los establecimientos a las necesidades detectadas.
- 2. Continuar desarrollando acciones de sensibilización a los clientes en el desempeño medioambiental. Comunicación Wake Up To a Better World.
- 3. Continuar con el desarrollo de contenidos en los programas de fidelización de clientes NH World. Vínculo social.

### PROVEEDORES

- 1. Seguimiento internacional del proceso de Evaluación de Proveedores con criterios éticos, sociales y medioambientales.
- 2. Cooperación y traslado de compromisos y códigos éticos. Compartir buenas prácticas con el sector
- 3. Encuestas de Satisfacción de Proveedores con periodicidad anual.
- 4. Refuerzo de las acciones de relación directa con los proveedores del Club NH Sostenible. Foco en la innovación de productos y servicios basados en las soluciones más sostenibles para el Medio Ambiente.

### MEDIO AMBIENTE

- 1. Seguimiento de cumplimiento de los objetivos estratégicos de reducción del Plan Estratégico Medioambiental 2008-2012.
- 2. Refuerzo del Plan de Comunicación de Sostenibilidad.
- 3. Desarrollo e impulso de una red de carga de coches eléctricos en nuestros hoteles de las principales ciudades europeas.
- 4. Introducción del concepto de alimentos ecológicos en algunos de nuestros hoteles, como paso previo de un desarrollo mayor, que nos permita estudiar y aprender de las oportunidades y retos en esta materia en el negocio.
- 5. Lanzamiento de la calculadora de emisiones en la web que permita a nuestros clientes calcular y compensar las emisiones generadas en su estancia.

### SOCIEDAD

- 1. Lanzamiento de campañas de ámbito social que involucren a empleados, clientes y otros grupos de interés en diversas causas solidarias.
- 2. Puesta en marcha de nuevos proyectos de Voluntariado Coporativo que favorezca la implicación directa de los empleados en causas sociales y medioambientales.



## II. Indicadores de Responsabilidad Corporativa

	2008	2009
<b>PERFIL</b>		
<b>Cartera de Hoteles (número)</b>		
Número de Hoteles	345	401
Número de habitaciones	51.591	61.317
Beneficio neto	€26,8M	€-697,1M
Incremento EBITDA	3,6%	-74,7%
<b>GRUPOS DE INTERÉS</b>		
<b>ACCIONISTAS</b>		
Entidades que realizan análisis de NH en el año	25	28
Consultas atendidas de accionistas e inversores	1.103	913
Reuniones One-to-One con accionistas e inversores	23	32
Informes de seguimiento de los analistas	134	79
<b>EMPLEADOS</b>		
Nº empleados	18.832	17.268
Inmigrantes	13,6%	13%
Mujeres en plantilla	50,1%	49,6%
Mujeres Directivas	48,2%	49%
Nº de Nacionalidades	132	118
Horas de formación impartidas NHU	261.862	247.484
Inversión en Formación	€1,98 M	944.500 €
Nº Evaluaciones de desempeño realizadas	13.032	12.344
Indice de Satisfacción de empleados (escala de 0 a 3)	-	2,11
% Participación Encuesta de Clima	-	79,2%
Nº de consultas Buzón del empleado	239	146
<b>CLIENTES</b>		
Evaluación de Calidad		
Hoteles evaluados "Mystery Guest"	324	156
Nº de Encuestas de Satisfacción a Clientes	32.748	42.018
Comunicaciones gestionadas por el departamento de Atención al Cliente	2.000	2.800
Titulares tarjeta NH World	1.185.980	1.554.543
<b>PROVEEDORES</b>		
Volumen de proveedores gestionados	29.801	27.492
Nº de proveedores firmantes del Código Ético	614	693
Indice de satisfacción de proveedores (escala 1 a 5)	3,84	N/A
<b>SOCIEDAD</b>		
Nº proyectos sociales	312	274
Recursos destinados a la comunidad	890.765 €	1.070.642 €
Recursos obtenidos de € solidarios (Tarifa empleado y Bono Amigo)	241.208 €	414.700 €
Entidades beneficiarias	180	254
<b>MEDIO AMBIENTE</b>		
<b>Hoteles urbanos</b>		
Emissiones de CO <sub>2</sub> (ton.)	120.012	102.786
Emissiones de CO <sub>2</sub> (kg. por Cliente/Noche)	9,1	8,3
Consumo de energía (kWh.)	610.646.463	552.938.575
Consumo de energía (kWh. por Cliente/Noche)	46,5	44,4
Consumo de agua (m <sup>3</sup> )	3.432.906	2.989.526
Consumo de agua (l. por Cliente/Noche)	263	240
Generación de residuos (Kg.)	56.149.218	48.167.522
Generación de residuos (Kg. por Cliente/Noche)	3,96	3,47
Generación de Energía Solar (kWh/año)	1.757.849	2.138.685



# Conócenos

401 hoteles

61.317 habitaciones

24 países de Europa, América y África

Wake Up  
To a Better  
World

**nH**  
HOTELES

NH Hoteles  
Santa Engracia, 120  
28003 - Madrid  
T: +34 91 451 97 18  
F: +34 91 451 97 89  
[www.nh-hotels.com](http://www.nh-hotels.com)

