

INFORME
ANUAL 2013

Memoria de
Responsabilidad
Corporativa



NUESTRA PRESENCIA EN EL MUNDO 2013

nH | HOTEL GROUP

nH
HOTELS

nH COLLECTION

nhow

Hesperia
RESORTS

379
hoteles

EN 27
países

58.195
habitaciones

18.889
empleados

16 MILLONES
de clientes

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



ÍNDICE

- 6** MENSAJE DEL PRESIDENTE Y DEL CONSEJERO DELEGADO
- 7** GOBIERNO CORPORATIVO
- 9** NH HOTEL GROUP
- 15** CONSTRUYENDO EL NUEVO NH
- 17** LA EXPERIENCIA DEL NUEVO NH
- 28** NUESTRO COMPROMISO RESPONSABLE
- 54** PREMIOS Y RECONOCIMIENTOS
- 56** INFORME DE REVISIÓN E INDICADORES GRI



Global Reporting Initiative™

Declaración de Control del Nivel de Aplicación de GRI

Por la presente GRI declara que **NH HOTEL GROUP** ha presentado su memoria "INFORME ANUAL DE RESPONSABILIDAD CORPORATIVA 2013" a los Servicios de GRI quienes han concluido que la memoria cumple con los requisitos del Nivel de Aplicación A+.

Los Niveles de Aplicación de GRI expresan la medida en que se ha empleado el contenido de la Guía G3.1 en la elaboración de la memoria de sostenibilidad presentada. El Control confirma que la memoria ha presentado el conjunto y el número de contenidos que se exigen para dicho Nivel de Aplicación y que en el Índice de Contenidos de GRI figura una representación válida de los contenidos exigidos, de conformidad con lo que describe la Guía G3.1 de GRI. Para conocer más sobre la metodología: www.globalreporting.org/SiteCollectionDocuments/ALC-Methodology.pdf

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

Amsterdam, 06 de junio 2014



Ásthildur Hjaltadóttir
Director de Servicios
Global Reporting Initiative



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

Global Reporting Initiative (GRI) es una organización que trabaja en red, y que ha promovido el desarrollo del marco para la elaboración de memorias de sostenibilidad más utilizado en el mundo y sigue mejorándolo y promoviendo su aplicación a escala mundial. La Guía de GRI establece los principios e indicadores que pueden emplear las organizaciones para medir y dar razón de su desempeño económico, medioambiental y social. www.globalreporting.org
Descargo de responsabilidad: En los casos en los que la memoria de sostenibilidad en cuestión contenga enlaces externos, incluidos los que remiten a material audiovisual, el presente certificado sólo es aplicable al material presentado a GRI en el momento del Control, en fecha 26 de mayo 2014. GRI excluye explícitamente la aplicación de este certificado a cualquier cambio introducido posteriormente en dicho material.

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

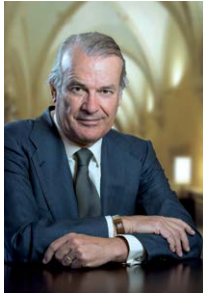




NUESTRA VISIÓN:

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

Queridos accionistas



PRESIDENTE

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

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

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

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

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

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

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

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

Rodrigo Echenique Gordillo
Presidente de NH Hotel Group



CONSEJERO DELEGADO

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

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

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

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

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

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

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

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

Muchas gracias,

Federico González Tejera
Consejero Delegado de NH Hotel Group

GOBIERNO CORPORATIVO

ESTRUCTURA ACCIONARIAL

CAPITAL SOCIAL 2013

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

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

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

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

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



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



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

*CNMV mayo 2014

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

MIEMBROS DEL CONSEJO Y COMITÉ DE DIRECCIÓN

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

CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

Presidente no ejecutivo: D. Rodrigo Echenique Gordillo

Vicepresidente: D. José Antonio Castro Sousa

Consejero Delegado: D. Federico González Tejera

Vocales:

D. Charles Bromwell Mobus

D^a. Rosalba Casiraghi

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

D. Carlos González Fernández

D. Francisco Javier Illa Ruiz

D. Ramón Lanau Viñals

D. Daoqi Liu

D. José María López-Elola González

D. Xianyi Mu

D. Gilles Péllisson

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

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



Comité de Dirección

COMITÉ DE DIRECCIÓN

D. Federico González Tejera, CEO

D. Ramón Aragonés Marín, Chief Operations Officer

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

D. Íñigo Capell Arrieta, Chief Resources Officer

D. Roberto Chollet Ibarra, Chief Financial Officer

D^a. Rocío Escondrillas Labad, Chief Marketing Officer

D. Carlos Ulecia Palacios, General Counsel

NH HOTEL GROUP

PRESENCIA

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

AMÉRICA

37 hoteles

7.947 habitaciones

9 países

EUROPA

340 hoteles

50.006 habitaciones

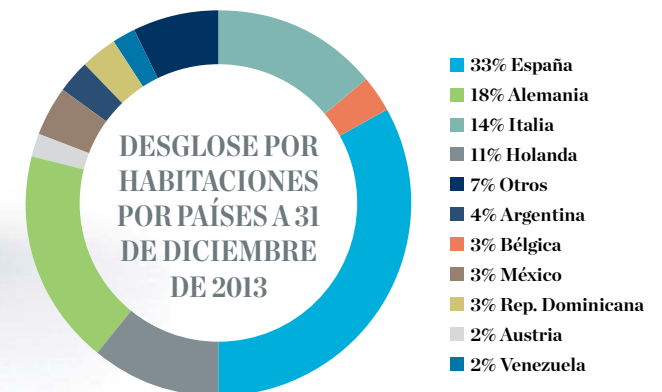
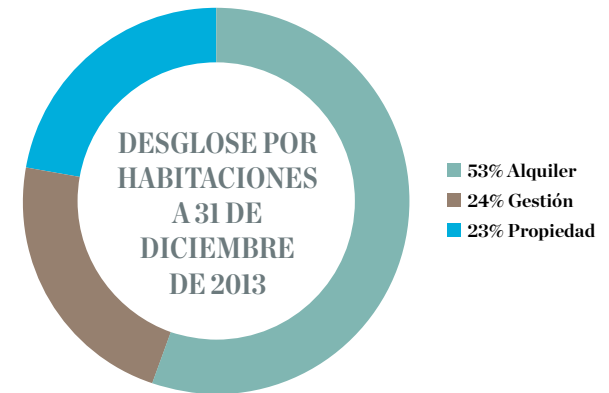
17 países

ÁFRICA

2 hoteles

242 habitaciones

1 país





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

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

RESULTADOS Y EVOLUCIÓN 2013

El año 2013 finaliza con una evolución moderadamente positiva en los ratios de la Compañía, que han tenido un comportamiento de menos a más a lo largo del año hasta alcanzar, en términos comparables, una ocupación media del 66,8%, un precio medio de 76,6€ y, por tanto, un RevPar de 51,2€. Esta tendencia favorable se ha mantenido durante el primer trimestre de 2014. Asimismo, la evolución del RevPar presentó un cambio de tendencia importante. El primer trimestre decreció un 1,5%; el segundo, un 0,3% y, ya en positivo, se mostraron el tercer y cuarto trimestre con un crecimiento del 1,8% y 2,7%, respectivamente. De esta manera, el RevPar consolidado del grupo ha alcanzado un crecimiento en el conjunto del año del 1,07%.

La buena evolución de la ocupación durante 2013, que ha crecido un 3,4%, ha permitido compensar la totalidad de la caída del precio medio, haciendo posible los niveles positivos de RevPaR alcanzados.

Respecto al nivel de ingresos recurrentes totales, 1.280M€ en 2013, la Compañía registró una leve caída del 2,2% frente al año anterior, debido fundamentalmente a la salida de hoteles no estratégicos del grupo, a más de 1.500 habitaciones en el conjunto del año y a la modificación del tipo de contrato de otros hoteles, que como consecuencia han dejado de consolidar sus resultados en NH Hotel Group.

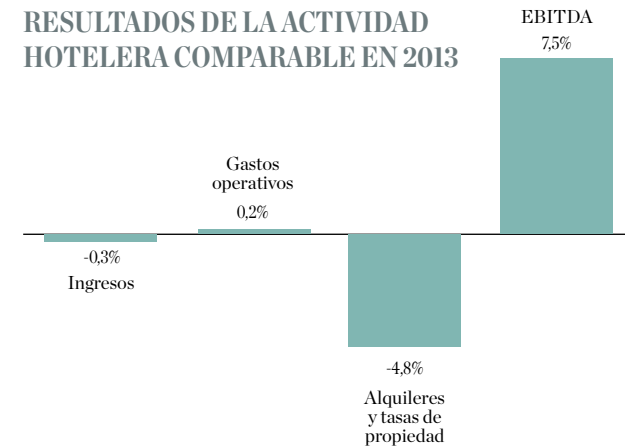
La capacidad para generar mejoras recurrentes en los resultados del grupo se ha puesto de manifiesto en las iniciativas implantadas para reducir los gastos de arrendamiento, que disminuyeron considerablemente en 2013 (-4,8% en hoteles comparables), así como para contener los costes operativos, a pesar del incremento de la actividad y el efecto de la absorción de la inflación. Los ajustes realizados a lo largo del año tuvieron un impacto muy significativo en la reducción de gastos del cuarto trimestre, reflejada en una importante mejora del EBITDA hotelero comparable.

Como consecuencia de las iniciativas llevadas a cabo, que compensaron gran parte de la reducción de ventas, el incremento de EBITDA recurrente ha mejorado progresivamente cada trimestre y ha registrado un crecimiento en el conjunto del año del 2,9%, alcanzando los 121,6M€.

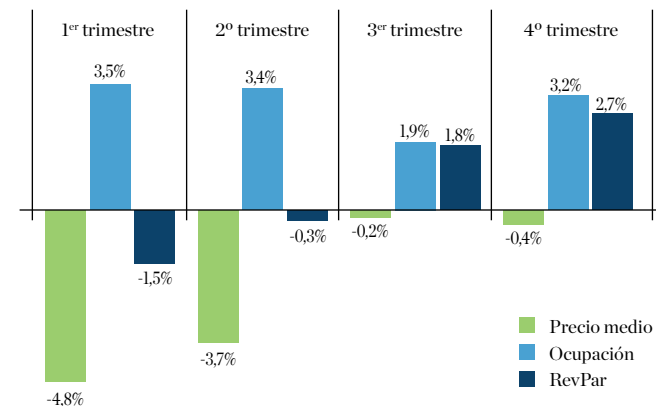
Del mismo modo, el resultado neto consolidado del grupo mejora un 86,4% en comparación con el obtenido el año anterior, disminuyendo en 252,3M€ las pérdidas acumuladas en ese ejercicio. Esta reducción se explica por las plusvalías netas generadas por la actividad no recurrente y por no ser necesaria la dotación de provisiones extraordinarias por deterioro de activos este año. En este sentido, y excluyendo la actividad no recurrente, la Compañía redujo sus pérdidas en 22,8M€ frente a 2012.

En paralelo, durante el segundo trimestre del año 2013 comienza el fortalecimiento de la estructura financiera y la reducción de la deuda de la Compañía con la entrada del Grupo HNA (234M€) en el capital social o con la venta en junio del NH Grand Hotel Krasnapolsky (142 M€). Este hotel sigue en la cartera del Grupo bajo contrato de gestión.

RESULTADOS DE LA ACTIVIDAD HOTELERA COMPARABLE EN 2013



EVOLUCIÓN DE LOS RATIOS DE LA ACTIVIDAD HOTELERA COMPARABLE EN 2013



RESULTADOS DE NH HOTEL GROUP A 31 DE DICIEMBRE DE 2013

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

PLAN DE REFINANCIACIÓN

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

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

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

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

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



GESTIÓN DE ACTIVOS

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

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

HOTELES QUE SALEN DEL GRUPO EN 2013

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

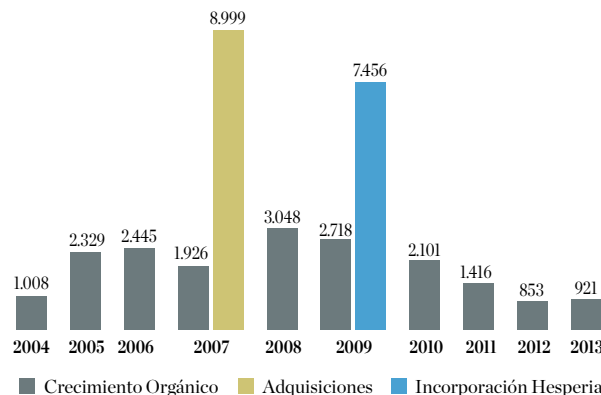
EXPANSIÓN DEL GRUPO

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

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

EVOLUCIÓN DE APERTURAS E INCORPORACIONES

En número de habitaciones



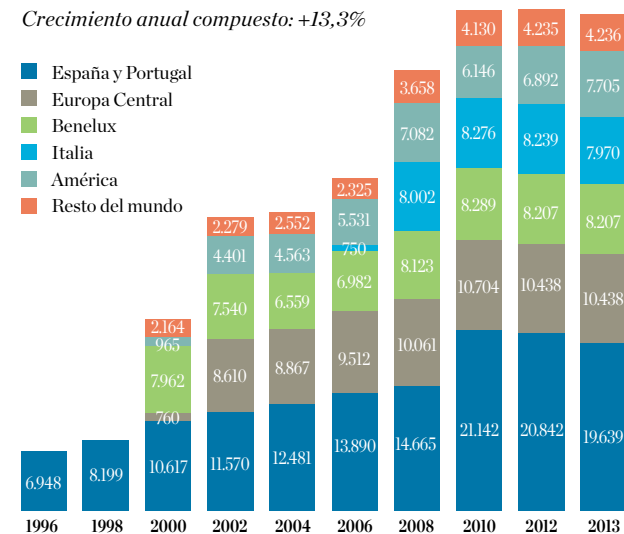
NUEVAS APERTURAS Y AMPLIACIONES 2013

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

*Ampliación de hotel existente

CRECIMIENTO CONTINUO

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



CONSTRUYENDO EL NUEVO NH

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

NUESTRA VISIÓN

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

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

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

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

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

NUEVA CULTURA

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

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

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

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

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

PLAN ESTRATÉGICO A 5 AÑOS

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

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

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

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

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

PALANCAS DE CREACIÓN DE VALOR E INICIATIVAS

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

LA EXPERIENCIA DEL NUEVO NH

NUEVA SEGMENTACIÓN DE MARCA

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

nh | HOTEL GROUP



ALWAYS A PLEASURE

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



NH COLLECTION

FEEL SPECIAL

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



ELEVATE YOUR STAY

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



PERFECT ESCAPES

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

NUEVA PROPUESTA DE VALOR PARA EL CLIENTE

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

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





NH Príncipe de Vergara - Madrid, España

NH Parma - Parma, Italia



NH Tango - Buenos Aires, Argentina



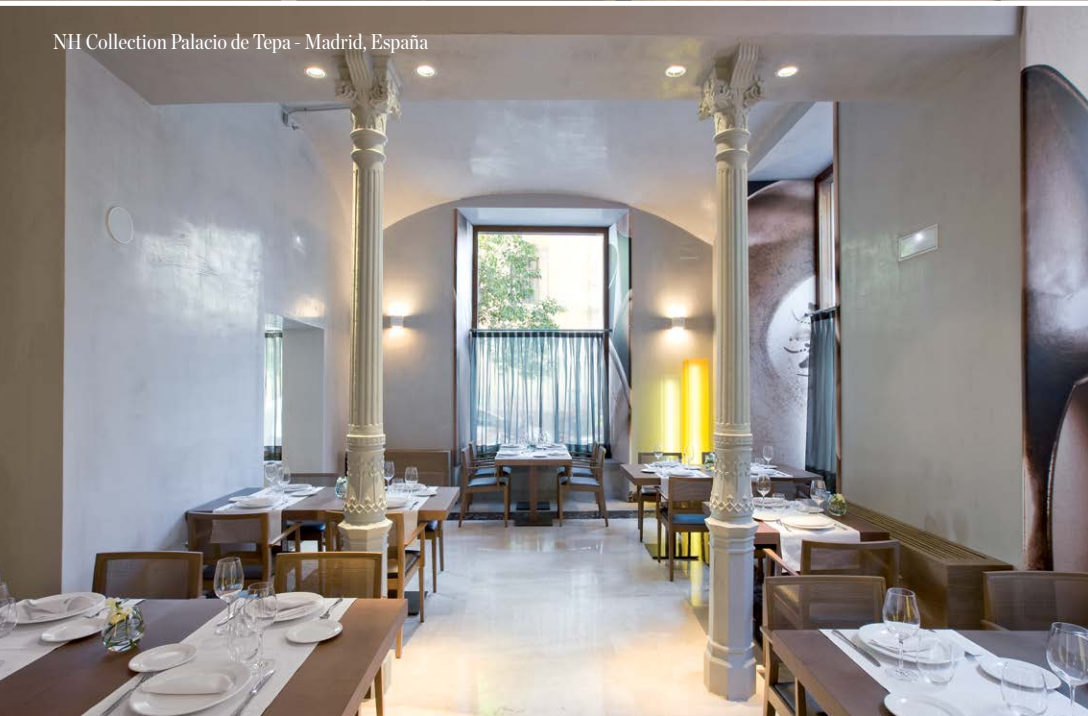
NH COLLECTION



NH Collection Porta Rossa - Florencia, Italia



NH Collection Constanza - Barcelona, España



NH Collection Palacio de Tepa - Madrid, España



NH Collection Olomuc - Olomuc, República Checa

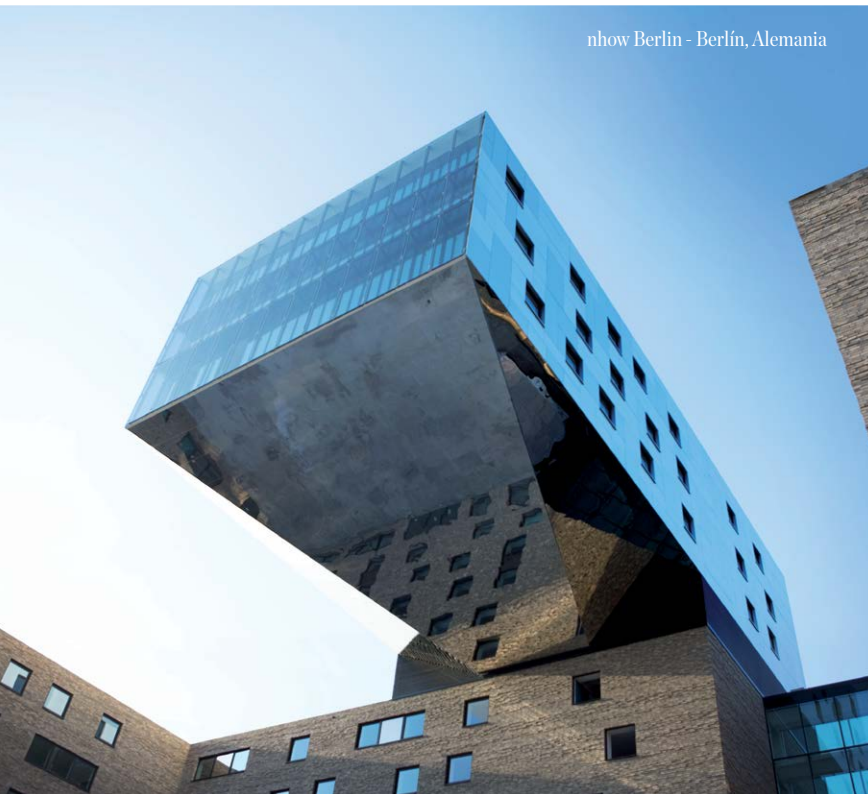
nhow



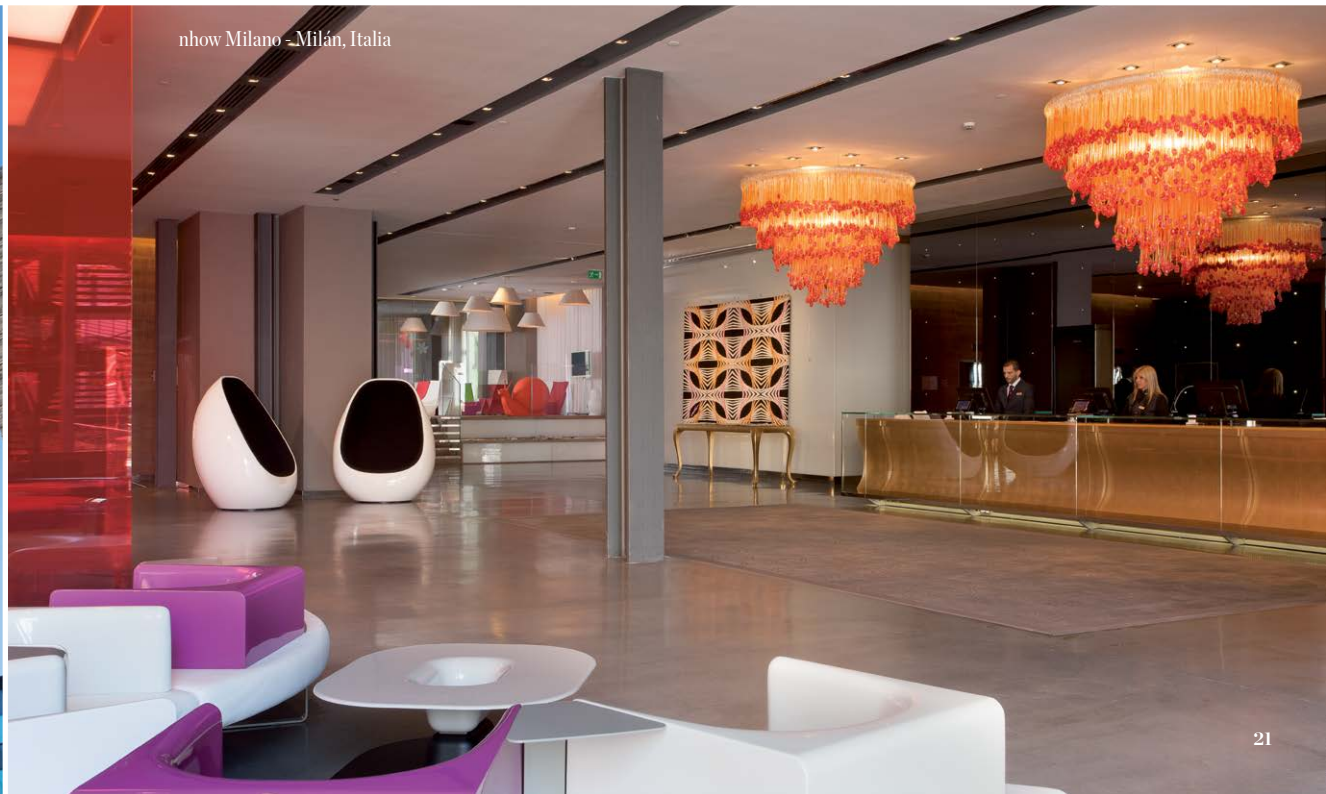
nhow Milano - Milán, Italia



nhow Rotterdam - Rotterdam, Holanda



nhow Berlin - Berlín, Alemania



nhow Milano - Milán, Italia



Hesperia Lanzarote - Lanzarote, España



Hesperia Lanzarote - Lanzarote, España



GLOBAL OPERATIONAL PROMISE

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



ALWAYS A PLEASURE

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



NH COLLECTION

FEEL SPECIAL

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



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

PLAN DE REPOSICIONAMIENTO

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

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

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

REPOSICIONAMIENTO

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

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

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

BRILLIANT BASICS

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

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

SEÑALÉTICA EXTERIOR

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



NH Collection Josten
Buenos Aires, Argentina ▾

▲ Amenities NH Collection



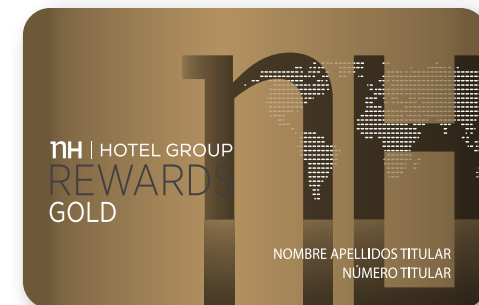
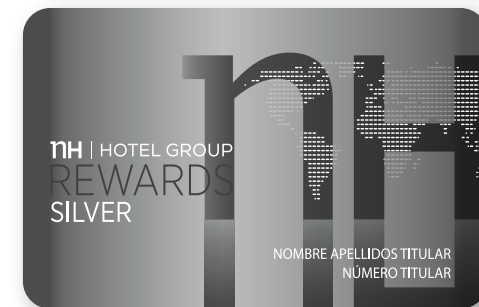
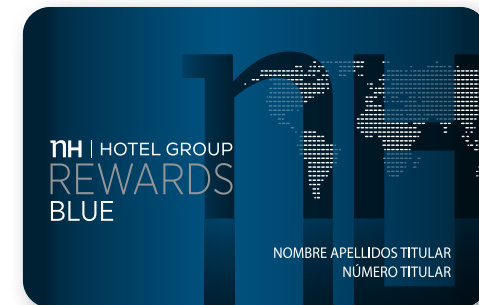
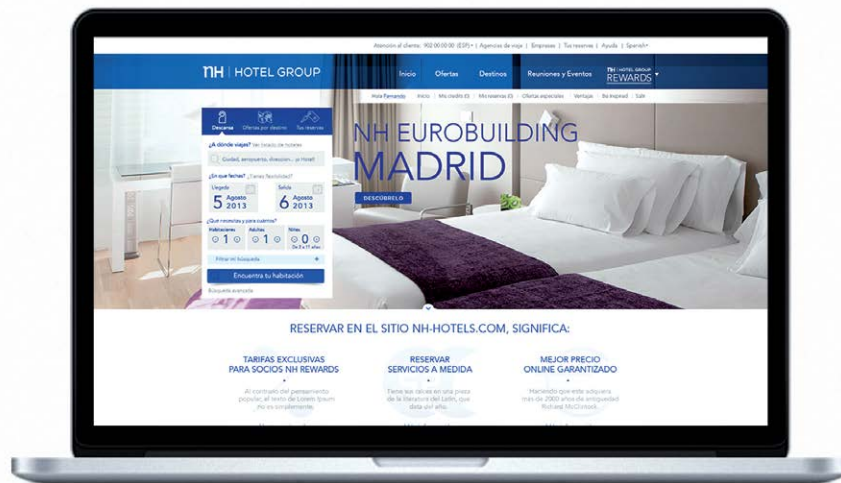
NH HOTEL GROUP REWARDS

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

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

NUEVA WEB COMERCIAL “NH-HOTELS.COM”

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



EXCELENCIA EN CALIDAD

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

QUALITY FOCUS

A través del sistema propio de **Gestión Integral de la Calidad**, denominado Quality Focus, se ha conseguido posicionar el servicio y la calidad como aspectos estratégicos de la Compañía, dándole una ventaja competitiva en el mercado y facilitando la implicación por parte de todos los empleados.

Conscientes de la importancia de esta labor y con la finalidad de hacer un seguimiento mucho más exhaustivo, se ha creado el Equipo Internacional de Calidad para dar soporte directo en las Unidades de Negocio. La incorporación de los nuevos coordinadores de calidad ha permitido hacer un seguimiento mucho más cercano, más ágil y más concreto en la elaboración de planes de mejora.

Conjuntamente con los directores de cada hotel, este equipo ha velado por mantener los altos niveles de exigencia en calidad y satisfacción del cliente. Con este fin, se han llevado a cabo 228 visitas internas en los hoteles, en las que se han analizado los resultados en términos de calidad, se han definido planes de acción por hotel y, allí donde se ha considerado necesario, se han impartido formaciones (más de 90 sesiones formativas).

Estas visitas internas, sumadas a las más de 450 auditorías contratadas a través de *Mystery Guest*, han permitido evaluar la adecuación del servicio a los estándares y procedimientos definidos por la Compañía y ejecutar planes correctivos en los centros donde se han identificado áreas de mejora.

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

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

LOS CINCO HOTELES MEJOR VALORADOS

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

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

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

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

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

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



CONSOLIDACIÓN DE QUALITY FOCUS

Quality Focus On-line es una completa herramienta web capaz de compilar todas las opiniones que existen en Internet sobre la calidad de NH Hotel Group y de su competencia a nivel mundial. De esta manera, se tiene acceso en una sola plataforma a la valoración de los clientes en todos los hoteles, obteniendo estadísticas fiables y actualizadas para establecer planes de mejora continua.

La herramienta se ha consolidado en 2013 gracias a la ampliación del acceso a los directores de hotel a todas las funcionalidades (Quality Balance Score card - permite relacionar los resultados de satisfacción del cliente con otras variables de negocio- y el acceso a Mystery Guest de todos los hoteles de sus Unidades de Negocio), así como a la creación de accesos genéricos para todos los empleados de cada hotel.

ENCUESTA INTERNA DE SATISFACCIÓN DE CLIENTES DESPUÉS DE LA ESTANCIA

A través de esta herramienta se mide la valoración general de la estancia del cliente. En 2013 se recogieron más de **135.000 valoraciones** de encuestas NH, con una media de evaluación global de 8,4 sobre 10. Asimismo, se ha continuado con las encuestas al colectivo de Bookers para evaluar las reservas de grupos, salones y servicios de restauración dentro del hotel. Sobre un total de 3.687 encuestas recibidas, se ha obtenido una media de 8,7 sobre 10, en las que las categorías mejor valoradas son las de flexibilidad del hotel, profesionalidad del personal y limpieza de las salas.

ENCUESTA SOBRE EL PROCESO DE RESERVA A TRAVÉS DE LA WEB

A principios de 2013 se incorporó una encuesta, en exclusiva, para que los clientes valoren el proceso de reserva a través de la web, con la posibilidad de dejar sus comentarios para mejorar el servicio prestado. Se han recogido un total de 12.314 opiniones con una satisfacción media de 8,9.

ATENCIÓN AL CLIENTE

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

Del mismo modo, a través de la herramienta Quality Focus On-Line, se ha realizado un análisis semántico de los comentarios. Así, se han examinado 59.000 de ellos, pertenecientes a la encuesta de clientes, con el fin de identificar necesidades y/o áreas de mejora. En paralelo, durante este año se han estudiado en detalle los comentarios en torno al servicio WIFI gratuito; para ello se han revisado más de 190.000 opiniones de clientes de las distintas páginas web, lo que ha ayudado a identificar los hoteles con mayores necesidades y las mejoras pertinentes.

NUEVOS SERVICIOS

Wifree

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

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

TRATAMIENTO DE DATOS PERSONALES

El tratamiento de los datos personales se realiza bajo procesos estandarizados y obligatorios para asegurar el cumplimiento de las oportunas medidas de seguridad. Además, en el Código de Conducta de NH Hotel Group se define el respeto de todos los empleados de la Compañía a la legislación sobre protección de datos personales cuando traten datos de clientes, proveedores, accionistas y de los propios empleados. En la Intranet de NH Hotel Group, y con total accesibilidad para todos los empleados que lo requieran, están publicados los formularios para que los clientes puedan ejercer sus derechos sobre privacidad de datos. NH Hotel Group cumple escrupulosamente con la legislación sobre protección de datos en vigor y, en este sentido, durante el ejercicio 2014 tendrá lugar la auditoría bianual sobre protección de datos en España e Italia.

PRINCIPALES INDICADORES DE CALIDAD

	2012	2013
Visitas a hoteles en Mystery Guest	367	465
Número valoraciones (Encuestas NH + páginas externas)	229.809	302.918
Número de encuestas NH a clientes	89.985	135.471
Comunicaciones gestionadas por el Dpto. de Atención al Cliente	13.705	25.270

NUESTRO COMPROMISO RESPONSABLE

RELACIÓN CON LOS GRUPOS DE INTERÉS

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

Para llevar a cabo una gestión responsable es clave el diálogo con los grupos de interés con los que se relaciona la Compañía y que forman parte del “ecosistema” de valor del negocio. En ese sentido, el Grupo reporta información de relevancia para sus accionistas, clientes, empleados, proveedores, medio ambiente y sociedad, con indicadores que permiten evaluar y dar continuidad al enfoque definido con cada uno de ellos. En línea con estos compromisos, se potencian múltiples canales para el diálogo y la respuesta a las diferentes necesidades y desafíos que se plantean.

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

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

CÓDIGO DE CONDUCTA DE NH HOTEL GROUP

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

FORMACIÓN EN EL CÓDIGO DE CONDUCTA

Como continuidad a la implementación y difusión de los aspectos que definen el comportamiento ético, durante 2013 se ha ofrecido **formación online sobre el Código de Conducta**, para acercarlo a todos los empleados y ayudarles a conocerlo en profundidad.

La formación está disponible en seis idiomas y cuenta con contenidos didácticos e interactivos, ejercicios que facilitan la comprensión de los principios que deben regir el comportamiento y la actuación de cada empleado, información sobre los canales de denuncia anónimos y un test para autoevaluar el nivel de conocimientos adquiridos. Esta capacitación es obligatoria y periódicamente se realiza un seguimiento para garantizar que la cumpla el total de la plantilla.

Un total de **709 empleados** finalizaron esta formación durante el mes de diciembre de 2013. (2.471 a 30 de abril de 2014)

MARCO GLOBAL

PACTO MUNDIAL DE LAS NACIONES UNIDAS

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

La Compañía gestiona su negocio de acuerdo a los valores corporativos, su marco ético y de conducta, además de garantizar el estricto cumplimiento de la legalidad vigente en cada país. En temas específicos como la gestión inmobiliaria, opera conforme a la ley, con un procedimiento de revisión de la clasificación de los terrenos siempre finalista y la conformidad de las licencias de actividad en la firma de nuevos contratos. En relación con los gobiernos locales, siempre actúa con independencia de cualquier poder político, manteniendo la transparencia con las diferentes instituciones públicas y administrativas.

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

RELACIÓN CON GOBIERNOS

En el periodo de reporte de esta Memoria se obtuvieron subvenciones de gobiernos, principalmente para la construcción de hoteles y campos de golf en Sotogrande y Donnafugata, por valor de 18.086€. Estas operaciones pueden consultarse en mayor detalle en el Informe de Cuentas Anuales 2013.

GESTIÓN DEL RIESGO

Las actividades de NH Hotel Group se concentran fundamentalmente en el sector hotelero y, en especial, en la hostelería de ciudad, caracterizada por un grado de apalancamiento operativo relativamente alto que puede requerir fuertes inversiones en elementos de inmovilizado material, en especial en inmuebles. Éstos tienen un largo ciclo económico que obliga a inversiones financiadas, en su mayor parte, a través de endeudamiento financiero. Se ha mantenido siempre la ortodoxia financiera procurando que los ratios de solvencia siempre hayan sido elevados.

La gestión de los riesgos a los que se encuentra expuesta la Compañía en el desarrollo de sus actividades constituye uno de los pilares básicos de su actuación, con el fin de preservar el valor de los activos y, en consecuencia, la inversión de los accionistas. La Dirección del Grupo se nutre del análisis de los mapas de riesgos para minimizarlos y optimizar la gestión de los mismos.

INVERSIÓN SOCIALMENTE RESPONSABLE (ISR)



PRESENCIA EN EL FTSE4GOOD

El índice bursátil de Inversión Socialmente Responsable FTSE4Good, creado por la Bolsa de Londres, anunció en marzo de 2013 la incorporación de 20 nuevas empresas internacionales, entre las que se encuentra NH Hotel Group. De este modo, la cadena hotelera se convierte en la única empresa española del sector en incorporarse a este prestigioso índice internacional en esta revisión semestral.

FTSE4Good ha sido diseñado para ayudar a los inversores a integrar los factores medioambientales, sociales y de gobierno corporativo (ESG) a sus inversiones. Este índice se encarga de identificar a las compañías que mejor gestionan todos estos factores para utilizarlos como reclamo en la búsqueda de fondos, productos estructurados y rentabilidad. Estas clasificaciones son utilizadas luego por los inversores, que desean incorporar este tipo de variables en sus procesos de toma de decisión o sirven de marco para la colaboración con otras empresas o administraciones.

CARBON DISCLOSURE PROJECT (CDP)

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

INICIATIVAS Y ALIANZAS

Con el objetivo de liderar el desarrollo sostenible en el sector turismo, la Compañía cuenta con múltiples socios que se convierten en compañeros de viaje, así como en alianzas estratégicas:

INTERNATIONAL TOURISM PARTNERSHIP (ITP) (GLOBAL)

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



- **Youth Career Initiative.** NH Hotel Group participa en México DF de esta alianza para la formación y desarrollo profesional de jóvenes desfavorecidos en 15 destinos.
- **Hotel Carbon Measurement Initiative (HCMI).** Co-creadores, junto con 23 de las principales cadenas hoteleras internacionales, de esta metodología que permite calcular la huella de carbono y estandarizarla.

CLUB DE EXCELENCIA EN SOSTENIBILIDAD (ESPAÑA)

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



Club de Excelencia
en Sostenibilidad

JUNTOS POR EL EMPLEO (ESPAÑA)

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

INSTITUTO CERVANTES (GLOBAL)

En 2013 se renueva el acuerdo con el Instituto Cervantes, convirtiéndose así en el único grupo hotelero en formar parte de su prestigioso "Círculo de Amigos". Este acuerdo, que comenzó en 2012, pretende promover la Marca España en el mundo y dar visibilidad internacional a ambas partes, permitiendo así una mayor difusión de la apuesta cultural de la Compañía.





▲ Empleados NH Hotel Group ▼



EMPLEADOS

Los empleados forman parte de la gestión responsable de NH Hotel Group. Por ello, se impulsa la creación de empleo de calidad en un entorno que promueva la formación, el desarrollo profesional y la diversidad cultural y de nacionalidades, en igualdad de condiciones y derechos para todos ellos.

Como Compañía global que opera con un marco ético, definido en el Código de Conducta de NH Hotel Group, está comprometida con el respeto a los derechos humanos, con los principios del Pacto Mundial y con el cumplimiento de las leyes internacionales y locales en cada país donde desarrolla su negocio. Asimismo, rechaza y no permite el empleo de mano de obra infantil, ni cualquier trabajo forzado o no consentido.

LA PLANTILLA EN 2013

El número de empleados de media en 2013 fue de **18.889 trabajadores**, un 0,4% más que en 2012. Todas las Unidades de Negocio han registrado un descenso en el número de empleados, excepto en la Unidad de Negocio de América, que ha incrementado su plantilla en un 9,9%, Europa Central, con un 7,7% y Benelux en un 0,1%.

EMPLEADOS POR UNIDAD DE NEGOCIO

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

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

Contratos indefinidos 2013 FTEs	10.426	55,9%
--	---------------	--------------

ROTACIÓN DE EMPLEADOS

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

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

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



GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD

NH Hotel Group cuenta con una plantilla diversa de 15.105 empleados (contratos fijos y temporales) de **141 nacionalidades** diferentes, de los que un 14,6% trabaja en otros países diferentes al de su origen.

País	Nº Empleados	Nº NO Inmigrantes	Nº Inmigrantes	% Inmigrantes	Mujeres	% Mujeres	Nº Nacionalidades (QUITANDO LA LOCAL)	Nacionalidad más frecuente de inmigrantes
ARGENTINA	497	467	30	6,1%	213	42,8%	14	Uruguaya
AUSTRIA	281	155	126	45,0%	139	49,4%	45	Alemana
BÉLGICA	358	188	170	47,6%	192	53,8%	55	Marroquí
BRASIL	2	2	0	19,1%	2	76,8%	1	Portuguesa
CHILE	37	36	1	2,7%	17	45,8%	1	Uruguaya
COLOMBIA	38	29	9	24,5%	25	64,0%	4	Mexicana
REPÚBLICA CHECA	209	197	12	5,9%	111	53,1%	5	Eslovaca
REPÚBLICA DOMINICANA	1.257	965	292	23,2%	369	29,3%	7	Española
FRANCIA	80	54	26	32,3%	43	53,7%	19	Española
ALEMANIA	2.057	1.788	269	13,1%	1.119	54,4%	69	Turca
OFICINAS CORPORATIVAS	404	266	138	34,2%	235	58,2%	28	Italiana
HUNGRÍA	33	31	2	6,1%	17	52,2%	2	Rumana/Ucraniana
ITALIA	1.302	1.204	98	7,5%	544	41,8%	43	Rumana
LUXEMBURGO	41	1	41	98,2%	22	52,1%	12	Francesa
MÉXICO	778	774	4	0,5%	361	46,4%	6	Colombiana/India/Swaziland
HOLANDA	1.650	1.332	317	19,2%	805	48,8%	66	Ghana
POLONIA	44	0	44	100,0%	26	59,1%	0	-
PORTUGAL	30	25	5	15,2%	22	73,5%	2	Angoleña
RUMANÍA	62	62	0	0,0%	37	59,4%	0	-
SOTOGRADE	183	180	3	1,8%	72	39,2%	4	Holandesa/Británica
ESLOVAQUIA	47	41	6	12,4%	28	59,5%	5	Húngara
ESPAÑA	4.483	4.011	472	10,5%	2.444	54,5%	71	Marroquí
SUDÁFRICA	206	177	29	14,1%	116	56,3%	71	Zimbabwe
SUIZA	120	34	87	72,1%	52	43,5%	25	Francesa
REINO UNIDO	50	6	44	87,6%	18	35,6%	19	Española
URUGUAY	44	44	0	0,0%	20	46,1%	0	-
ESTADOS UNIDOS	83	22	61	73,5%	42	50,9%	31	Dominicana
VENEZUELA	727	720	7	1%	238	32,8%	3	Española
TOTAL	15.105	12.855	2.249	14,6%	7.330	48,4%		

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

EL NUEVO NH. PLAN ESTRATÉGICO A CINCO AÑOS

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

PORCENTAJE DE MUJERES DIRECTIVAS

El 48,4% del total de la plantilla de NH Hotel Group son mujeres, quienes ocupan un 48% de puestos directivos. El número se eleva en España a un **49,5%** de mujeres en estos cargos.

	Número de hombres y mujeres directivos		Número de mujeres directivas		% 2012	% 2013
	2012	2013	2012	2013		
Global	3.070	3.044	1.490	1.460	48,5	48,0

FIRMA DEL ACUERDO CON EL MINISTERIO DE SANIDAD, SERVICIOS SOCIALES E IGUALDAD DE ESPAÑA

NH Hotel Group firmó en enero de 2013, junto a otras empresas líderes españolas, un acuerdo con el Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad de España para aumentar la presencia de mujeres en puestos de directivos. Se trata de una iniciativa pionera por la que los firmantes se comprometen a alcanzar un 20% de mujeres en puestos directivos y comités de dirección, o bien aumentar su presencia en cinco puntos porcentuales. Actualmente, la Compañía cuenta con un 14,3% de mujeres en su Comité de Dirección y un 48% en puestos directivos.

PIRÁMIDE DE EDAD

El 49,4% de la plantilla se encuentra entre los 25 y los 40 años, porcentaje que se incrementa respecto al de 2012 (48,6%). Los menores de 25 años se han mantenido en el 15,9%, mientras que el de personas mayores de 40 años ha disminuido con relación al año anterior, pasando del 35,5% al 34,7%.

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

* Datos referidos a empleados fijos y temporales.

CONTRATACIÓN DE PERSONAS CON DISCAPACIDAD EN ESPAÑA Y COMPRAS RESPONSABLES

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

Cuota Cumplida 2013 (%)			
Directa	Donación	Compras a CEE	Total
0,65%	0,00%	6,40%	7,06%

* Información para el cálculo del empleo generado vía medidas alternativas, 2013, Ley 17/2012, de 27.12 de Presupuestos Generales del Estado. En base a los Presupuestos Generales del Estado para el año 2013. Centro Especial de Empleo (CEE)

SALUD Y SEGURIDAD

El absentismo por accidente y enfermedad en 2013 se ha visto levemente incrementado en términos globales, si bien en algunos países se han conseguido importantes mejoras.

PORCENTAJE DE TRABAJADORES REPRESENTADOS EN COMITÉS DE SEGURIDAD Y SALUD LABORAL

	Plantilla 2013	Plantilla representada en CSSL	Porcentaje
NH Hotels	3.088	731	23,67%
Hesperia	1.437	1.066	74,18%
Total	4.525	1.797	39,71%

TASA DE ABSENTISMO

	2012 (%)	2013 (%)
Accidente	0,20	0,22
Enfermedad	2,34	2,57
Maternidad	0,59	0,63
Total absentismo	3,13	3,42

Excluye Extras & ETT's

COMUNICACIÓN INTERNA

CANALES DE COMUNICACIÓN INTERNA

Con el objetivo de seguir fomentando el intercambio de información con sus empleados, la Compañía impulsa diversos canales de comunicación que permiten dar a conocer los programas e iniciativas internas. Como novedad, en 2013 se ha incluido la realización de vídeos como un canal atractivo para la comunicación de noticias relevantes de la Compañía. Asimismo, la Unidad de Negocio de España, Portugal y Andorra y la Unidad de Negocio de Benelux disponen de newsletters locales, **TU RED 2.0** y **Bulletin** respectivamente, para informar de los contenidos más relevantes ocurridos en cada una de ellas.

PROGRAMAS WELL-BEING

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

SOCIAL MEDIA

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

PROGRAMAS DE RECONOCIMIENTO DE NH HOTEL GROUP

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

Concurso de Navidad	936 puntos
Programa Jubilee	59.129 puntos
Programa de Reconocimiento	86.896 puntos
NH & YOU	9.643 puntos
NH World Incentive Plan	38.862 puntos
Todos Somos Ventas	1.476 puntos
Total	196.942 puntos

PROGRAMA DE FIDELIZACIÓN: PLAN DE INCENTIVOS

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





▲ Empleados NH Hotel Group ▼



BENEFICIOS SOCIALES

PLAN DE RETRIBUCIÓN FLEXIBLE

Este plan, implementado desde 2011, busca maximizar la retribución neta de los empleados de las oficinas de Servicios Centrales, de las oficinas de la Unidad de Negocio de España y directores de hotel con los siguientes servicios y productos:

- Planes de seguros médicos
- Vales comida
- Vales guardería
- Ticket transporte
- Hogar conectado a Internet

En 2013 se implementaron dos nuevos productos: el seguro colectivo de ahorro y el Stock Bonus, que los empleados empezarán a disfrutar en 2014.

ASIGNACIONES INTERNACIONALES

NH International Mobility Policy es la política que rige la movilidad internacional de los empleados y que determina los dos tipos de asignación. La de corta duración responde a necesidades de corto plazo y proyectos determinados y la de larga duración integra las necesidades de la Compañía a largo plazo y el desarrollo internacional de sus profesionales.

Además de estas dos modalidades existe otro tipo de asignación adicional, los llamados traslados internacionales por periodo indefinido (transfers). En estos casos son los empleados quienes, por su propia iniciativa y poniendo el foco en la experiencia internacional y el desarrollo de su carrera profesional, solicitan posiciones internacionales que no están consideradas como una expatriación tradicional.

También se continúa apostando por la figura de global employee, empleados que, aún vinculados a los Servicios Corporativos o Centrales de una Unidad de Negocio, residen en otro país.

En 2013 se han contabilizado un total de 76 empleados en las situaciones mencionadas anteriormente.

OFERTAS ESPECIALES PARA EMPLEADOS

TARIFA EMPLEADO

Los empleados disfrutaron de estancias en casi todos los hoteles NH a una excepcional tarifa de 36€ + IVA y 50% sobre la BAR (Best Available Rate) en los hoteles top de la compañía, además de un 30% de descuento en productos y servicios. En 2013, los empleados disfrutaron de **48.615 noches**.

BONO AMIGO SOLIDARIO

En 2013, los familiares y amigos de los empleados disfrutaron de **130.083 noches** con tarifas muy especiales.

FORMACIÓN DUAL

En septiembre de 2012, el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte invitó a NH Hotel Group a formar parte del equipo piloto de empresas del sector turístico para la implantación de la Formación Profesional Dual en la Comunidad de Madrid, permitiéndole colaborar activamente en la capacitación de los futuros profesionales del sector y a aportar su amplia experiencia.

El objetivo de la iniciativa es disponer de una cantera profesional formada en base a los altos estándares de calidad del grupo y, así, facilitar una salida laboral a los jóvenes españoles, que sufren una elevada tasa de desempleo.

La Compañía se involucró desde el inicio en la implantación del proyecto, acogiendo a **45 alumnos** de las especialidades: **Gestión de Alojamientos Turísticos y Dirección de Servicios de Restauración**. Un ejemplo de esta involucración es que, desde su implantación en Alemania, el Grupo trabaja ya con este sistema de formación DUAL.

NH UNIVERSITY

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



Los alumnos han recibido una media de 16 horas de formación en la modalidad presencial y 3,5 horas, en la de e-learning. El total de horas de formación durante 2013 ha sido de **138.602** con una inversión de 907.796€. La formación interna ha representado un 59% de las horas totales, contando este año con 342 formadores internos.

INDICADORES DE FORMACIÓN

Formación	Business Unit	2012	2013	Diferencia	
Externa	Oficinas Centrales	3.017	8.005	4.988	165%
	BU España y Portugal	15.517	6.344	-9.173	-59%
	BU Benelux, Reino Unido, Francia y África	4.760	4.077	-683	-14%
	BU Europa Central	7.888	4.837	-3.051	-39%
	BU Italia	8.658	7.490	-1.168	-13%
	BU América	7.132	16.371	9.239	130%
Total Externa		46.972	47.124	152	0%
Interna	Oficinas Centrales	2.075	4.261	2.186	105%
	BU España y Portugal	15.748	15.782	34	0%
	BU Benelux, Reino Unido, Francia y África	10.075	9.088	-987	-10%
	BU Europa Central	26.388	18.838	-7.550	-29%
	BU Italia	9.204	7.174	-2.030	-22%
	BU América	36.058	26.664	-9.394	-26%
Total Interna		99.548	81.807	-17.741	-18%
Total Presencial		146.520	128.931	-17.589	-12%
E-learning	Oficinas Centrales	780	893	113	14%
	BU España y Portugal	7.538	4.120	-3.418	-45%
	BU Benelux, Reino Unido, Francia y África	1.709	758	-951	-56%
	BU Europa Central	2.167	1.239	-928	-43%
	BU Italia	1.633	661	-972	-60%
	BU América	1.784	2.000	216	12%
Total E-learning		15.611	9.671	-5.940	-38%
TOTAL HORAS DE FORMACIÓN		162.131	138.602	-23.529	-15%

DESTACADOS NH UNIVERSITY 2013

Formación Nuevo NH

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

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

Directores de Hotel

- **New Heights (Global)**

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



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

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

Equipos Comerciales

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

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

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

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

OTRAS FORMACIONES DESTACADAS

NH KNOWLEDGE MANAGEMENT

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

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

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

FORMACIÓN EN EMERGENCIAS (BU ESPAÑA, PORTUGAL Y ANDORRA)

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

LA GESTIÓN DEL DESEMPEÑO: ES TU MOMENTO (ETM)

El sistema de gestión del desempeño **Es tu Momento (ETM)**, desarrollado por tercer año consecutivo, ha contado en 2013 con niveles parecidos de participación de empleados. De todos los evaluados, sólo un 13% han obtenido la categoría de Excelentes, de los que el 58% son mujeres.

En 2013 se desarrolló una Campaña de Sensibilización Interna, que tenía como objetivo lograr que todas las Unidades de Negocio entendieran de la misma manera las competencias corporativas, aquellas comunes a todos los perfiles de empleados.

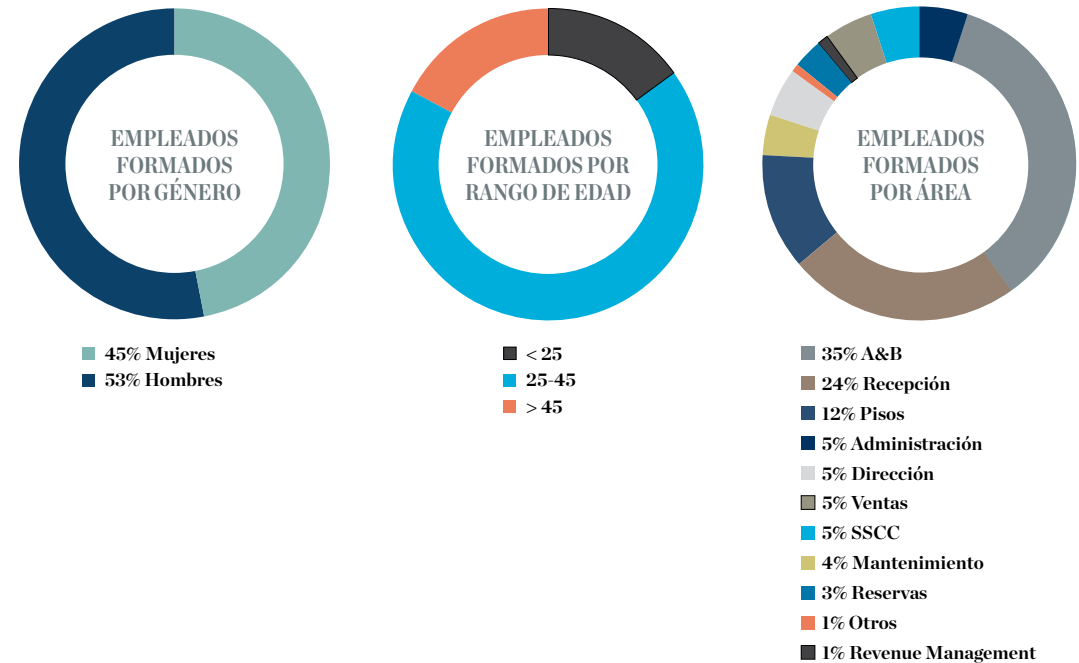
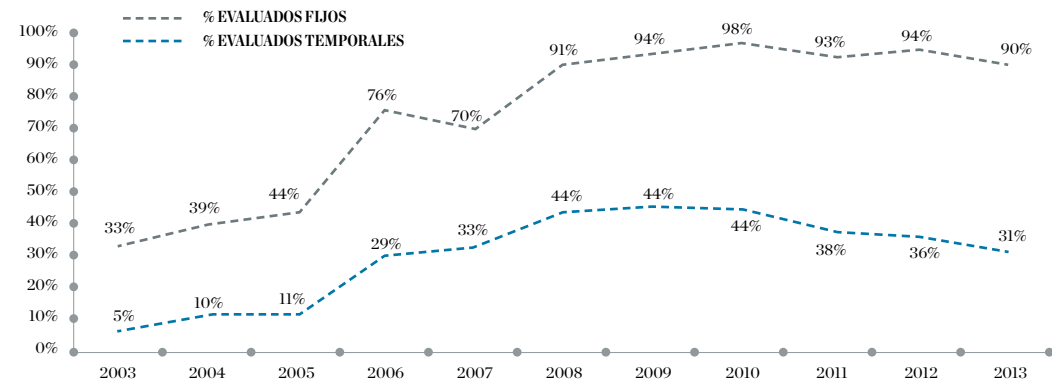


GRÁFICO DE EVOLUCIÓN DE LA PARTICIPACIÓN



PROCESOS DE RESTRUCTURACIÓN

NH Hotel Group acomete un plan de reorganización y racionalización de sus recursos con el objetivo de mejorar su eficiencia operativa, mejorar los procesos y lograr estándares de máxima calidad en el servicio que ofrecen a sus clientes.

Este plan se ha llevado a cabo mediante tres procesos de regulación de empleo en las Unidades de Negocio de Italia y España.

Para externalización de los servicios de limpieza, mantenimiento y, en el caso de la BU España, también el departamento de Administración, se ha confiado en empresas líderes en su sector que garanticen la máxima calidad de los mismos.

Mediante acuerdos alcanzados con los representantes de los trabajadores para minimizar el impacto social, los empleados afectados han podido beneficiarse de planes de acompañamiento y recolocación en las empresas subcontratistas, así como de incentivos para dejar la Compañía.

En Italia estos trámites concluyeron el 3 de enero de 2014 con un número limitado de empleados que no se habían acogido a ninguna de las soluciones propuestas.

El primer proceso de **regulación de empleo de España** se cerró con acuerdo de un 63,1% de la parte social (que representaba a un 57,09% de los trabajadores de las sociedades afectadas), una parte de los representantes de los trabajadores presentaron una demanda colectiva de impugnación del ERE cuyo juicio se celebró el 5 de julio de 2013 en la Audiencia Nacional y se resolvió con una sentencia favorable para la Compañía que, a fecha de cierre de esta memoria, no es firme porque está recurrida ante el Tribunal Supremo.

PROCESOS DE RESTRUCTURACIÓN

	DESPIDOS	Nº personas	Adhesiones voluntarias
BU ESPAÑA	SSCC HQ	19	5
	SSCC ESPAÑA	23	2
	HOTEL (EXCEDENTES OPERATIVOS)*	66	12
	EXTERNALIZACION**	268	19
	TOTAL REALIZADOS	376	38
BU ITALIA	SSCC ITALIA	18	3
	HOTEL (EXCEDENTES OPERATIVOS)*	324	273
	EXTERNALIZACION**	195	176
	TOTAL REALIZADOS	537	452

* No incluido departamento de pisos

** Departamento de pisos

En lo que respecta al segundo proceso, que afectó al departamento de Administración de la Unidad de Negocio de España, el periodo de consultas también se cerró con acuerdo (esta vez por unanimidad de la parte social). Los empleados afectados han sido 112, de los cuales 73 fueron despedidos (6 recolocados en empresas externas), 17 se mantienen en la función retenida, 17 recolocados internamente, y el resto son jubilaciones parciales o contratos temporales.

REPRESENTACIÓN SINDICAL

Unidad de Negocio	Nº convenios colectivos 2012	Nº convenios colectivos 2013	Porcentaje de empleados cubiertos
BU España	53	53	100%
BU Benelux, UK, Francia, USA y África	10	10	100%
BU Italia	4	4	100%
BU Europa Central *	12**	15	100%
BU América	23	23	100%

* Alemania, Austria y Suiza.

** El dato de 2012 incluye únicamente Alemania.

PRINCIPALES INDICADORES EMPLEADOS

	2012	2013
Total empleados *	18.817	18.889
Contratos indefinidos	56%	55%
Rotación media**	3,54%	3,54%
Inmigrantes en plantilla	15,3%	14,6%
Mujeres en plantilla	49,1%	48,5%
Mujeres en puestos directivos	48,5%	48%
Pirámide de edad***		
Menores de 25 años	15,9%	15,9%
Entre 25 y 45 años	48,6%	49,4%
Mayores de 45 años	35,5%	34,7%
Horas de formación impartidas NHU	162.131	138.602
Nº participantes en programas NHU	24.791	27.019
Inversión en formación	1.100.000€	907.796€
% Evaluaciones de desempeño realizadas (respecto a FTEs fijos)	94%	90%

* FTEs incluyendo toda la tipología de contratos

** Rotación Voluntaria (0,75%) vs No Voluntaria (2,79%). Debido a ligeras modificaciones de la metodología, el cálculo de rotación referido a 2013 no es comparable con el correspondiente a 2012.

*** Datos de 2012 correspondiente a criterios "Entre 25 y 45 años" y "Mayores de 45".

PROVEEDORES

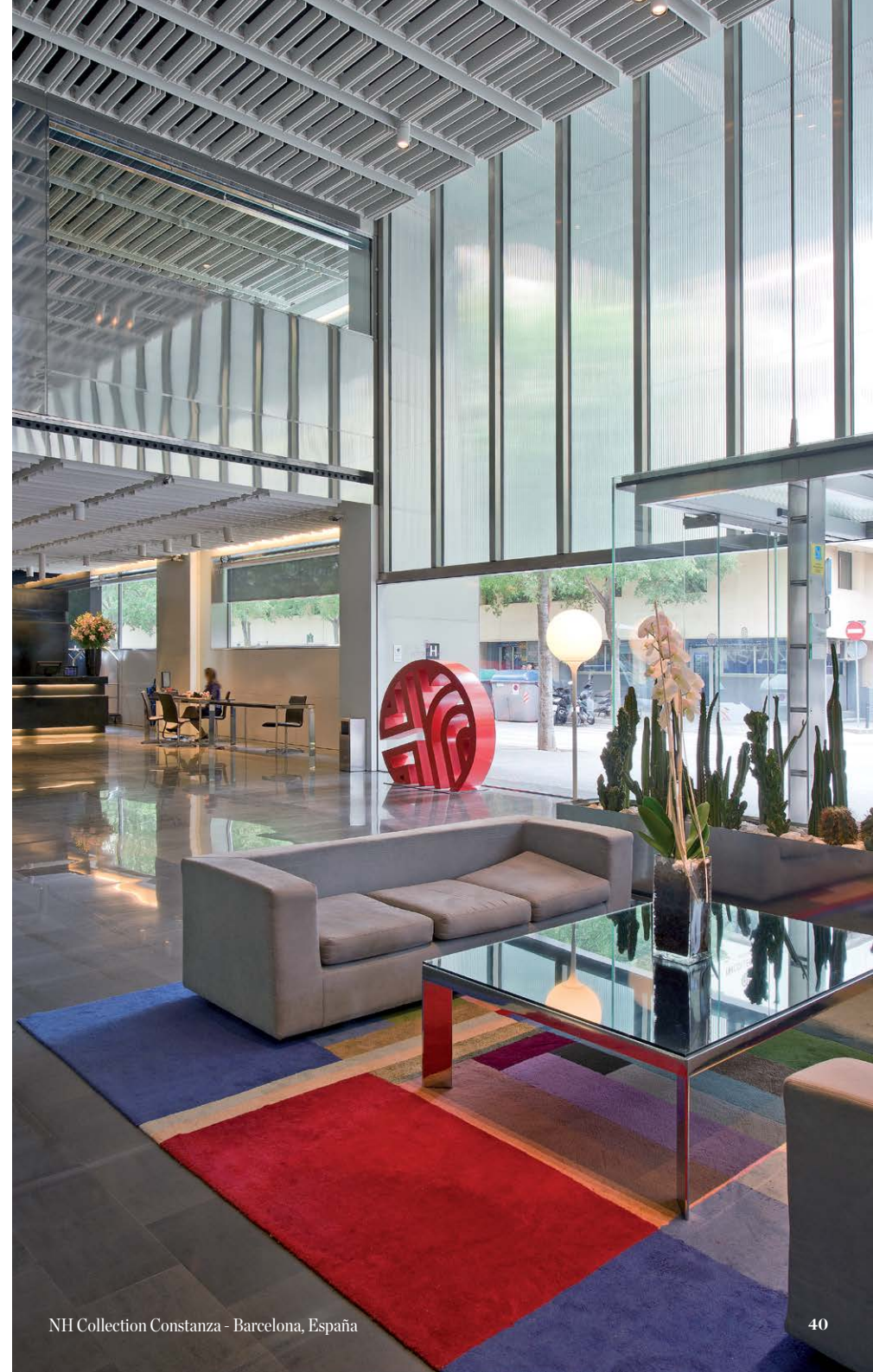
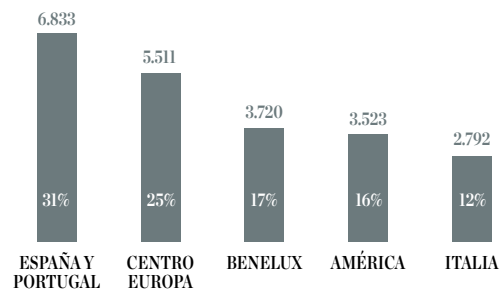
NH Hotel Group considera a sus proveedores como socios clave para consolidar el compromiso de desarrollar **soluciones sostenibles e innovadoras**. La Compañía está convencida del valor de fomentar una relación cercana, accesible y sólida con sus partners, por lo que se esfuerza en optimizar los recursos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

NUESTROS PROVEEDORES

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

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

PROVEEDORES POR UNIDAD DE NEGOCIO



PLAN ESTRATÉGICO A CINCO AÑOS

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

ADHESIÓN AL CÓDIGO DE CONDUCTA

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

COMPROMISO MEDIOAMBIENTAL

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

CLUB NH SOSTENIBLE

En línea con las nuevas directrices estratégicas establecidas en el 2013 para los próximos cinco años, se está trabajando en la renegociación de la iniciativa del Club NH Sostenible con el fin de alinear su misión, objetivos y resultados con los del Plan Estratégico.

COPERAMA, PRIMERA CENTRAL DE COMPRAS DEL SECTOR

Coperama continúa creciendo en la asociación a la plataforma de compras de 159 nuevos establecimientos cliente y ampliando las áreas de compra cubiertas con contratos con proveedores. De esta manera, a las ya consolidadas áreas de F&B (Food & Beverage) y OSE (Operating Supplies & Expenses), en 2013 se ha introducido el área de FF&E (Fixes, Furnitures & Equipment) en el catálogo y ya cuenta con 338 proveedores con acuerdo.

Como hecho relevante, en mayo de este mismo año, Hostelería Unida, S.A. salió de Coperama como accionista y, a su vez, los establecimientos de Grupo Husa dejaron de pertenecer a Coperama como clientes.

A cierre del ejercicio, Coperama cuenta ya con **500 establecimientos**: 452 hoteles, 45 restaurantes y 3 colectividades.

Respecto al número de habitaciones captadas (indicador del crecimiento de Coperama para la división hotelera, que constituye la principal actividad de la empresa), la central de compras ha mantenido prácticamente el número de habitaciones a pesar del efecto de la salida del grupo Husa. Se ha compensado esta pérdida de habitaciones con la captación de otras nuevas, lo que sitúa el número total en 45.824.

ACCIONES Y HERRAMIENTAS

- Coperama organiza un congreso de carácter bianual en el que se reúnen clientes y proveedores con el fin de analizar las tendencias del sector, fomentar el networking y buscar la optimización de la función de compras. El II Congreso Coperama se celebrará en 2014.
- Tras su presentación el año anterior, en 2013 se ha implementado el catálogo electrónico de Coperama como herramienta de comunicación, fidelización y compra para todos sus asociados.
- La central de compras cuenta con más de 140 contratos con proveedores para la emisión de facturas electrónicas, a través de la plataforma de BS Factura para Coperama. Para facilitar la emisión de facturas electrónicas para clientes de la misma, se ha desarrollado la integración de la plataforma de BS Factura con las principales plataformas de transacción electrónica en nuestro país (Edicom, Seres, Voxel y Eurobit).



CONSOLIDACIÓN DE LA PLATAFORMA DE CONTRATACIÓN ELECTRÓNICA

El año 2013 ha sido el de la consolidación de la plataforma de negociación electrónica en todas las Unidades de Negocio, siendo pioneros en el sector hotelero en desarrollar e implantar con éxito una herramienta electrónica en la función de compras.

La utilización de esta herramienta es una clara apuesta por la innovación y la mejora continua del desempeño de la función de compras. Contribuye a incrementar la estandarización de procedimientos, la homogeneidad y trazabilidad en los concursos y la unificación de criterios de evaluación a nivel mundial.

Además, mejora los canales de comunicación tanto interna como externa, garantizando plena transparencia en los procesos de negociación e igualdad de oportunidades a todos los proveedores participantes.

La negociación electrónica fomenta la participación de un mayor número de proveedores en los procesos, así como una mayor diversidad de los mismos. En el primer año de implantación de la plataforma se han registrado un total de **2.475 proveedores de 22 nacionalidades**, de los que 617 han sido invitados a participar en algún proceso de negociación.

En el segundo semestre del año, el 75,86% de todas las negociaciones se realizaron a través de la plataforma, y se ejecutaron 13 subastas electrónicas.

PRINCIPALES INDICADORES PROVEEDORES

	2012	2013
Volumen de proveedores gestionados	21.892	22.379
Nº de Proveedores firmantes Código Ético	1.218	1.391
Volumen de compra anual (gasto + inversión)	403,4 M€	408,4 M€
% Facturación proveedores firmantes Código Ético	10,8%	-
Volumen de facturación proveedores firmantes Código Ético	-	46,8 M€
Porcentaje de negociaciones electrónicas *	-	31,81%
Integrantes del Club NH Sostenible	40	40

* Nuevo indicador incluido en 2013

SAP MATERIAL MANAGEMENT

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

En el año 2013 se han incrementado de manera notable el número de facturas electrónicas, tanto en España como en Italia. Así, se ha pasado de 48.843 facturas en 2012 a 68.073 en 2013, lo que supone un incremento del 39,4%.

En enero de 2014, se finalizó la implantación del SAP MM en los hoteles de España, así como en las Oficinas Centrales. El objetivo es terminar el año 2014 habiendo implementado la herramienta en todas las Unidades de Negocio exceptuando Italia y América, que tienen como objetivo primer semestre de 2015.



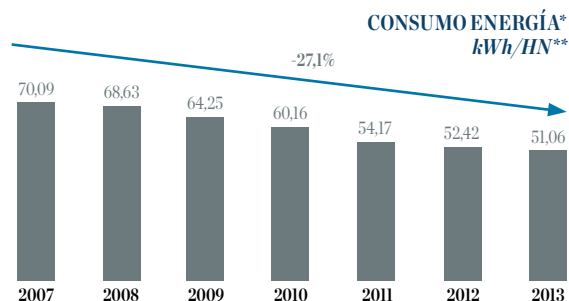
Casino de Madrid - Madrid, España

MEDIO AMBIENTE

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

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

CONSUMO DE ENERGÍA EN HOTELES COMPARABLES



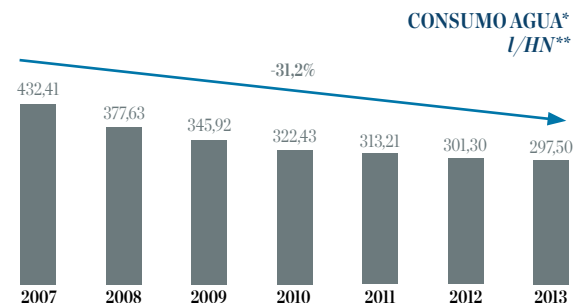
* Los consumos de energía proceden de facturas y lecturas de contadores. Datos de consumo de energía y agua según los criterios de comparabilidad definidos por la Compañía. Porcentaje de los hoteles comparables 2012-2013 en energía y emisiones: 82% de los hoteles. Los Resorts se consideran como categoría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

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

* HN: habitación y noche.

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

CONSUMO DE AGUA EN HOTELES COMPARABLES



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

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

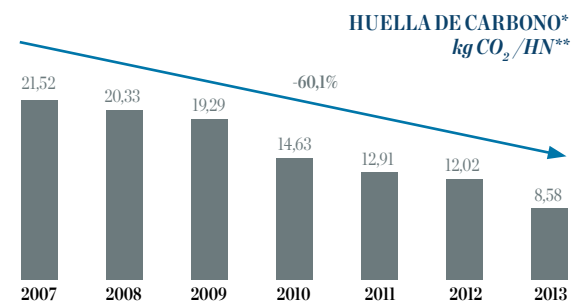
Unidad de Negocio	Consumo de agua m ³ 2012	Consumo de agua m ³ 2013	dif.	Ratio consumo (m ³ /HN*) 2012	Ratio consumo (m ³ /HN) 2013	dif.
BU América	305.014	321.824	5,5%	0,426	0,418	-1,9%
BU Benelux, Reino Unido, Francia y África	461.160	470.903	2,1%	0,323	0,327	1,5%
BU Europa Central	786.576	824.576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

* HN: habitación y noche.

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

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

HUELLA DE CARBONO EN HOTELES COMPARABLES



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

** Los ratios son en kg CO₂/habitación y noche.

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

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

* HN: habitación y noche.

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

DESGLOSE DE EMISIONES GENERADAS EN LOS HOTELES COMPARABLES SEGÚN EL TIPO DE COMBUSTIBLE EN EL PERÍODO 2012-2013

	Emisiones totales Kg/CO ₂ 2012	Emisiones totales Kg/CO ₂ 2013
GLP	2.721.968	2.600.023
Gasoil	2.885.493	1.805.303
District Cooling	149.556	133.042
District Heating	9.900.363	10.175.197
BTZ	694.981	698.535
Propano	1.598.250,46	1.716.521,25
Gas Natural	41.669.430,19	43.924.887,77
Electricidad	68.016.469	32.843.510
	127.636.511	93.897.019

RESULTADOS 2013

En 2013, en el marco del Plan a cinco años (5YP), los resultados obtenidos por aquellos hoteles incluidos en dicho plan que cumplen los criterios de comparabilidad (60% de los hoteles de la compañía) son los siguientes:

SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN DE CONSUMOS

Para la medición y reportes comparables, en 2013 se utiliza una medida estándar para toda la cadena: los ratios de consumo por habitación noche.

HOTEL URBANO COMPARABLE

Se identifica como hotel comparable aquel que posee una estructura de negocio y organización interna homogénea análoga a la establecida en NH Hotel Group:

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

RATIO DE ENERGÍA: 52,9KWH/HN

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

RATIO DE AGUA: 311 LITROS/HN

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

RATIO DE EMISIONES: 8,55 KG CO₂ / HN

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

* HN: habitación y noche

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

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

COMPROMISO CON EL CAMBIO CLIMÁTICO. INICIATIVAS SOSTENIBLES DEL 5YP

- **Uso de energías renovables y reducción de la huella de carbono:** la Compañía cuenta con un total de **4.478,12 m² de placas solares**. El 100% de la energía eléctrica de los hoteles NH de España, Alemania e Italia proceden de fuentes renovables.
- **Eventos neutros:** la Compañía ofrece a sus clientes la posibilidad de organizar eventos en sus hoteles con cero impacto ambiental, contribuyendo a proyectos en favor del cambio climático en Kenia, Uganda y Brasil. Desde 2010 se ha compensado la huella de carbono de **286 eventos**.
- **Movilidad verde:** actualmente NH Hotel Group ofrece 82 puntos de recarga de vehículos eléctricos y alquiler de bicicletas en más de 50 hoteles, soluciones que ayudan a reducir la contaminación y contribuyen a una mejora en la salud de los ciudadanos.

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

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

CÁLCULO DE LA HUELLA DE CARBONO

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

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

GREEN HOTELS

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

PRINCIPALES INDICADORES MEDIO AMBIENTE

	2012	2013
Hoteles urbanos		
Emisiones de CO ₂ (Kg.)	123.991.245	91.096.801
Emisiones de CO ₂ (kg. por habitación/noche)	12,02	8,58
Consumo de energía (kWh.)	562.554.110	564.896.879
Consumo de energía (kWh. por habitación/noche)	52,42	51,06
Consumo de agua (m ³)	3.225.880	3.280.138
Consumo de agua (m ³ por habitación/noche)	0,301	0,298
Paneles solares (m ²)	4.701,72	4.478,12
Potencia Instalada de Energía Solar (kW./año)	4.104.753	4.043.201

CERTIFICACIONES MEDIOAMBIENTALES

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



SOCIEDAD

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

NH Hotel Group considera que la mejor forma de contribuir y crear valor social en los destinos donde está presente es a través de su propio negocio, los servicios hoteleros. Para ello, se han definido tres diferentes líneas de actuación global: **Alianzas “Segundo Hogar”, Programas de Empleabilidad y NH Volunteers!**

OUR COMMUNITIES. INDICADORES DE IMPACTO SOCIAL

ALIANZAS “SEGUNDO HOGAR” EN CIFRAS

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

PROGRAMAS DE EMPLEABILIDAD EN CIFRAS

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

NH VOLUNTEERS! EN CIFRAS

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

HUÉSPED DE CORAZÓN CON UNICEF

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

ALIANZAS “SEGUNDO HOGAR”

Con el objetivo de cubrir las necesidades de alojamiento y restauración de fundaciones y ONGs amigas, en 2008 se crea la **Tarifa ONG**, a través de la cual se ofrecen descuentos de hasta el 30% sobre la mejor tarifa disponible a aquellas entidades evaluadas y aprobadas previamente por el departamento de Responsabilidad Corporativa.

Mediante acuerdos con hospitales y fundaciones en varios países, se apoyan a niños con enfermedades graves y a sus familias de recursos limitados cuando necesitan alojarse fuera de sus ciudades. Además de ofrecerles alojamiento, estas familias reciben en tan delicados momentos la comprensión y cariño de los empleados quienes hacen del hotel, su segundo hogar.

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

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

FUNDACIÓN MAKE A WISH INTERNATIONAL (GLOBAL)

Desde 2005, NH Hotel Group colabora con la Fundación internacional Make a Wish ofreciendo todas las facilidades para que niños de todo el mundo con enfermedades graves puedan realizar su ilusión. Esta colaboración tan especial consigue enriquecer las vidas de los pequeños y de sus familias a través de experiencias personales de esperanza, fuerza y alegría. Desde el comienzo de esta alianza y hasta 2013, se ha ayudado a cumplir **93 ilusiones**, con un total de **371 beneficiarios** directos y sus familias; contando siempre con el valioso apoyo de los empleados voluntarios.

FUNDACIÓN RONALD MCDONALD (BU BENELUX)

Colaboración con la Fundación Ronald McDonald en sus programas enfocados al bienestar de las familias con niños enfermos, proporcionándoles un hogar cuando las casas de la Fundación están completas. Los hoteles se convierten así en su segundo hogar y reciben el apoyo y comprensión que necesitan por parte de los empleados. Algunos de los proveedores del Grupo se suman a esta alianza solidaria, como Blijcolin y Douwe Egbert mediante la donación de productos textiles y café, respectivamente, para las casas de acogida de la Fundación. Además, empleados voluntarios del hotel NH Conference Centre Koningshof, ayudan una vez al mes con la limpieza y las reparaciones de la Casa Ronald McDonald más cercana. Por otro lado, la Compañía acoge, cada dos años, en Rotterdam la gran Gala de la Fundación Ronald McDonald.

FUNDACIÓN MENUDOS CORAZONES (BU ESPAÑA)

NH Hotel Group lleva nueve años colaborando con la Fundación Menudos Corazones mediante la cesión de más de **1.000 pernóctaciones gratuitas anuales** en el hotel NH Alcalá de Madrid para los familiares de niños y jóvenes con cardiopatías. Desde el inicio del acuerdo, se ha alojado a un total de 1.074 familias, que además han recibido el apoyo y cariño de los empleados del hotel.

FUNDACIÓN JOSEP CARRERAS (BU ESPAÑA)

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

PROGRAMAS DE EMPLEABILIDAD

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

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

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



CASALS DEL INFANTS (BU ESPAÑA - BARCELONA)

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

ESHOB (BU ESPAÑA - BARCELONA)

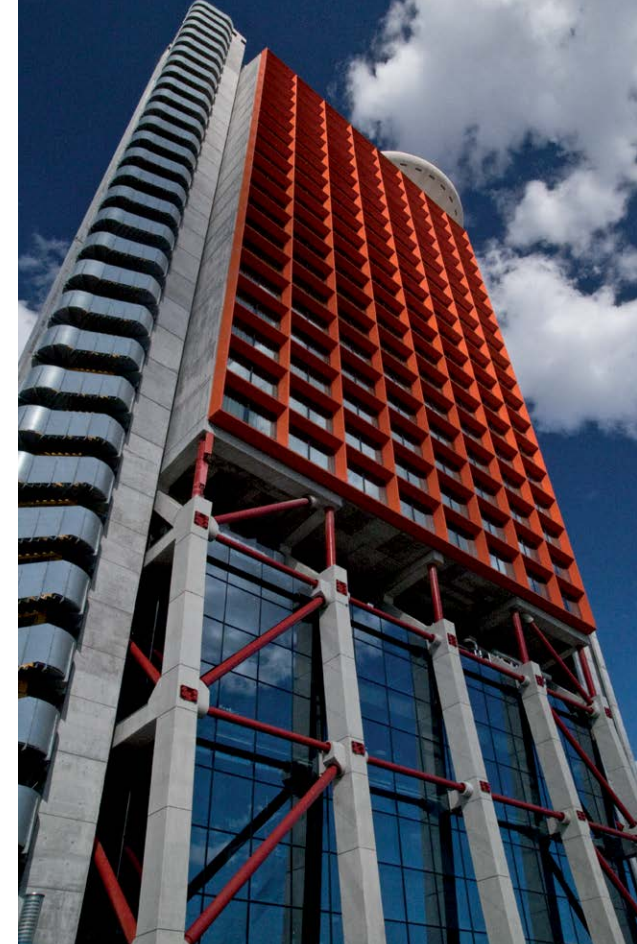
En 2013, el hotel NH Collection Tower colabora con la Escuela Superior de Hostelería de Barcelona (ESHOB) en la acogida de **cinco alumnos** en prácticas en el área de Restauración. Se trata de un curso formativo para jóvenes entre 16 y 19 años en riesgo de exclusión que se imparte íntegramente en las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

HOTEL DOWN HESPERIA FINISTERRE (BU ESPAÑA - A CORUÑA)

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

JINC (BU BENELUX - HOLANDA)

NH Hotel Group y JINC colaboran desde 2009 en la capacitación profesional de jóvenes de barrios desfavorecidos, con el fin de mejorar su empleabilidad y acercarlos al mercado laboral. En 2013 se organizaron doce visitas y workshops en siete hoteles de Ámsterdam, Amersfoort y Utrecht, en las que participaron un total de **192 jóvenes** en los que empleados voluntarios de estos hoteles les trasladaron su entusiasmo y experiencia en el sector hotelero. La experiencia para los jóvenes y para los empleados del hotel es muy enriquecedora, tanto es así que en sucesivas ediciones se contemplará la opción de proporcionar a los jóvenes más motivados la oportunidad de realizar prácticas en alguno de los hoteles participantes.



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

▲ NH Collection Tower
Barcelona, España





Hora del Planeta
nhow Berlin - Berlín, Alemania ▼

▲ NH Collection Lancaster
Buenos Aires, Argentina



NH VOLUNTEERS!

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

CAMPAÑAS DE SENSIBILIZACIÓN

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

Campaña “Navidad para todos” 2013 (Global)

La campaña Navidad para Todos es la iniciativa de Voluntariado Corporativo de carácter generalista de mayor tradición y participación en NH Hotel Group. En esta edición se propuso a todos los empleados colaborar a través de la ONG internacional Cruz Roja con los colectivos más desfavorecidos, identificando las necesidades más críticas de cada país. Además, a través de su felicitación de Año Nuevo, NH Hotel Group dió a los clientes la oportunidad de compartir sus deseos y participar con clicks solidarios (1 click = €1), recaudando un total de 25.000€ destinados a la reconstrucción de las zonas más afectadas por el tifón de Filipinas.

Hora del Planeta 2013 (Global)

Por quinto año, el Grupo se unió a la **iniciativa global de la organización WWF** apagando la iluminación de las fachadas de 299 de sus hoteles a lo largo de todo el mundo. De este modo, evitó un consumo energético de más de un millón de vatios y la emisión de 12 toneladas de CO₂* a la atmósfera. Además, los empleados organizaron numerosas actividades para involucrar también a los clientes en la mayor campaña contra el cambio climático: cenas a la luz de las velas, urnas para invitarles a dejar sus mensajes, talleres medioambientales para los más pequeños, etc.

Día mundial contra el cáncer de mama (BU España)

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

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

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

* Dato de emisiones de CO₂ fuera del alcance de revisión de KPMG.

NAVIDAD PARA TODOS EN CIFRAS

Hoteles y Oficinas **125**

Empleados Voluntarios **433**

Fundaciones beneficiarias **29**

Alimentos (kilos) **1.283**

Ropa/Menaje (kilos) **3.904**

Juguetes **1.409**

Total donaciones **33.720€**

VOLUNTARIADO COACHING

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

Track The Talent (BU Benelux - Ámsterdam)

Track the Talent es una fundación que busca mejorar la empleabilidad de jóvenes con un perfil de educación bajo mediante una formación adecuada y programas de orientación laboral. Empleados voluntarios en Ámsterdam participan, dos veces al año desde 2009, en los talleres de cocina y restaurante impartidos en los propios hoteles, compartiendo sus conocimientos a grupos de 12-15 jóvenes con el fin de ayudarles en futuro formativo y laboral.

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

Por tercer año consecutivo, se ha participado en la III Semana Internacional de Voluntariado Corporativo Give & Gain, iniciativa de referencia en Europa que actualmente se desarrolla en 16 países. Los empleados voluntarios ejercen como coaches poniendo en común su experiencia y conocimiento, con el objetivo de despertar la inquietud profesional de personas en riesgo de exclusión.

Proyecto Coach (Fundación EXIT - BU España)

Participación, por segundo año, en el Proyecto Coach de la Fundación EXIT en Madrid, Barcelona, Zaragoza y Palma de Mallorca. Esta iniciativa busca mejorar la empleabilidad de jóvenes en riesgo de exclusión social y laboral a través del coaching y el mentoring.

La experiencia del empleado voluntario y del joven asignado en cada una de las ediciones es muy positiva. Los jóvenes valoran principalmente el buen ambiente entre los compañeros del hotel y descubrir las diferentes opciones laborales en un sector que les resulta muy atractivo. Del mismo modo, los empleados voluntarios toman contacto con la realidad de estos jóvenes, aprendiendo y participando del gran entusiasmo e ilusión con el que viven el proyecto.

VOLUNTARIADO PARA EL DESARROLLO

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

Hotel Escuela Agoro Lodge. Etiopía (Corporativo)

NH Hotel Group, Manos Unidas y AECID desarrollan este proyecto desde 2010 para fomentar el desarrollo económico y social de la región de Tigray. Además del asesoramiento previo y de la colaboración de dos voluntarios que se trasladaron allí, han participado en remoto otros de diferentes áreas.

A principios del año 2013 se inauguró de manera oficial el Agoro Lodge, posicionándose como una opción de Turismo Solidario y Sostenible.

Además, el proyecto se recoge en el manual y libro de casos sobre Voluntariado Corporativo para el Desarrollo, publicado en 2013 por la Fundación Codespa, como ejemplo de iniciativa que ha logrado afrontar con éxito los retos en su diseño, implementación y evolución.



NH Palazzo Barocci
Venezia, Italia ▼

▲ Track The Talent
(BU Benelux - Ámsterdam)



RESPUESTA A EMERGENCIAS

NH Hotel Group cuenta con un protocolo de respuesta para emergencias aplicable en todos sus hoteles. Tras una primera validación con el Director Regional de Operaciones de la Unidad de Negocio, los hoteles más cercanos a la zona afectada contactan con las entidades locales para identificar las necesidades de alojamiento más críticas y ponen a disposición de las mismas espacios y habitaciones para damnificados y personal de asistencia.

SAMUR SOCIAL (BU ESPAÑA, MADRID)

En 2013 se continuó con el acuerdo de alojamiento para emergencias extremas con el Samur Social, reafirmando así el compromiso con el Ayuntamiento de Madrid y la seguridad de aquellos que se encuentren en situaciones de emergencia social. Desde su inicio en 2009 se han beneficiado de esta colaboración un total de 500 personas.

INUNDACIÓN ALEMANIA (BU CENTRO EUROPA)

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

PRINCIPALES INDICADORES SOCIEDAD

	2012	2013
Total entidades beneficiadas ONG y Fundaciones	Más de 230	Más de 260
Total proyectos sociales	Más de 700	Más de 700
Total inversión Acción Social	478.651 €	429.612 €
Total recaudación Bono Amigo+Tarifa Empleado	321.869 €	308.781 €
Promoción cultural	64.020 €	13.800 €
Total Inversión en la comunidad	864.540 €	896.601 €

ACCIDENTE FERROVIARIO GALICIA (BU ESPAÑA)

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

INUNDACIONES EN MÉXICO Y ARGENTINA (BU AMÉRICA)

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

PLAN DE EMERGENCIAS AIR FRANCE-KLM (GLOBAL)

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





PREMIOS Y RECONOCIMIENTOS

NH HOTEL GROUP

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



NH Grand Hotel Krasnapolsky - Ámsterdam, Holanda

HOTELES

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

GASTRONOMÍA

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

MEDIO AMBIENTE

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

EMPLEADOS

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

SOCIEDAD

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

VERIFICACIÓN EXTERNA E INDICADORES GRI

INDICADORES DE RESPONSABILIDAD CORPORATIVA

PERFIL	2012	2013
Cartera de Hoteles (número)	391	379
Número de habitaciones	58.853	58.195
Beneficio neto	- 292,1 M€	39,8 M€
Incremento EBITDA	-28,0%	2,9%

GRUPOS DE INTERÉS	2012	2013
ACCIONISTAS		
Entidades que realizan análisis de NH en el año	20	20
Consultas atendidas de accionistas e inversores	624	932
Reuniones One-to-One de accionistas e inversores	49	480
Informes de seguimiento de los analistas	122	140

EMPLADOS	2012	2013
Plantilla media (nº de Empleados)	18.817	18.889
Contratos indefinidos	56%	55,9%
Rotación media	3,6%	3,54%
% Inmigrantes	15,3%	14,6%
% Mujeres en plantilla	49,1%	48,4%
% Mujeres directivas	48,5%	48,0%
Menores de 25 años	15,9%	15,9%
Entre 25 y 40 años *	48,6%	49,4%
Mayores de 40 años **	35,5%	34,7%
Nº de Nacionalidades	141	141
Horas de formación impartidas NHU	162.131	138.602
Inversión en Formación	1.100.000 €	907.796 €
% Evaluaciones de desempeño realizadas (respecto a FTEs fijos)	94%	90%

CLIENTES	2012	2013
Visitas a hoteles "Mystery Guest"	367	465
Nº Valoraciones (Encuestas NH + páginas externas)	229.809	302.918
Nº de Encuestas de Satisfacción a Clientes	89.985	135.471
Comunicaciones gestionadas por el departamento de Atención al Cliente	13.705	25.270

GRUPOS DE INTERÉS	2012	2013
PROVEEDORES		
Volumen de proveedores gestionados	21.892	22.379
Nº de Proveedores firmantes Código Ético	1.218	1.391
Volumen de compra anual (gasto + inversión)	403,4 M€	408,4 M€
% Facturación proveedores firmantes Código Ético	10,8%	-
Volumen de facturación proveedores firmantes Código Ético	-	46,8 M€
Porcentaje de negociaciones electrónicas ***	-	31,81%
Integrantes del Club NH Sostenible	40	40
ACCIÓN SOCIAL		
Nº proyectos sociales	más de 700	más de 800
Recursos totales destinados a la Comunidad	864.540 €	896.601 €
Recursos obtenidos de € solidarios (Tarifa Empleado y Bono Amigo)	321.869 €	308.781 €
Entidades beneficiarias	más de 230	más de 260
Nº de Voluntarios NH	907	1.082
Promoción cultural	64.020 €	13.800 €
MEDIO AMBIENTE		
Hoteles urbanos		
Emisiones de CO ₂ (Kg.)	123.991.245	91.096.801
Emisiones de CO ₂ (kg. por habitación/noche)	12,02	8,58
Consumo de energía (kWh.)	562.554.110	564.896.879
Consumo de energía (kWh. por habitación/noche)	52,42	51,06
Consumo de agua (m ³)	3.225.880	3.280.138
Consumo de agua (m ³ por habitación/noche)	0,301	0,298
Paneles solares (m ²)	4.701,72	4.478,12
Potencia Instalada de Energía Solar (kW./año)	4.104.753	4.043.201

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

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

*** Nuevo indicador incluido en 2013

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

INFORME DE REVISIÓN



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

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

Hemos realizado una revisión de la información no financiera contenida en el Informe Anual–Memoria de Responsabilidad Corporativa de NH Hoteles, S.A. (en adelante NH Hoteles) del ejercicio cerrado a 31 de diciembre de 2013 (en adelante, “el Informe”). La información revisada se circunscribe al contenido referenciado en las secciones denominadas Dimensión Económica, Dimensión Ambiental y Dimensión Social del capítulo “Indicadores GRI” e identificado en la columna “Verificado por KPMG” con el símbolo “●”.

La Dirección de NH Hoteles es responsable de la preparación y presentación del Informe de acuerdo con la Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad de Global Reporting Initiative versión 3.1 (G3.1) según lo detallado en el apartado “Sobre este informe” de la Memoria. En dicho subcapítulo se detalla el nivel de aplicación autodeclarado, el cual ha recibido la confirmación de Global Reporting Initiative. La Dirección también es responsable de la información y las afirmaciones contenidas en el mismo; de la determinación de los objetivos de NH Hoteles en lo referente a la selección y presentación de información sobre el desempeño en materia de desarrollo sostenible; y del establecimiento y mantenimiento de los sistemas de control y gestión del desempeño de los que se obtiene la información.

Nuestra responsabilidad es llevar a cabo una revisión limitada y, basado en el trabajo realizado emitir un informe. Nuestro trabajo ha sido realizado de acuerdo con la Norma ISAE 3000, *Assurance Engagements other than Audits or Reviews of Historical Financial Information*, emitida por el International Auditing and Assurance Standard Board (IAASB) de la International Federation of Accountants (IFAC) y con la Guía de Actuación sobre trabajos de revisión de Informes de Responsabilidad Corporativa emitida por el Instituto de Censores Jurados de Cuentas de España (ICJCE). Estas normas exigen que planifiquemos y realicemos nuestro trabajo de forma que obtengamos una seguridad limitada sobre si el Informe está exento de errores materiales y que cumplamos las exigencias éticas, incluyendo las de independencia incluidas en el Código Ético del International Ethics Standards Board for Accountants.

El alcance de los procedimientos de recopilación de evidencias realizados en un trabajo de revisión limitada es inferior al de un trabajo de seguridad razonable y por ello también el nivel de seguridad que se proporciona. El presente informe en ningún caso puede entenderse como un informe de auditoría.

Nuestro trabajo de revisión limitada ha consistido en la formulación de preguntas a la Dirección, principalmente a las personas encargadas de la preparación de la información incluida en el Informe, y en aplicar los siguientes procedimientos analíticos y otros dirigidos a recopilar evidencias:

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

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

En base a los procedimientos realizados, descritos anteriormente, no se ha puesto de manifiesto ningún aspecto que nos haga creer que los datos recogidos en el Informe Anual – Memoria de Responsabilidad Corporativa de NH Hoteles, S.A. del ejercicio cerrado a 31 de diciembre de 2013 no hayan sido obtenidos de manera fiable, que la información no esté presentada de manera adecuada, ni que existan desviaciones ni omisiones significativas, ni que el Informe no haya sido preparado, en todos los aspectos significativos, de acuerdo con la Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad de Global Reporting Initiative versión 3.1 según lo detallado en el apartado “Sobre este informe” de la Memoria.

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

KPMG Asesores, S.L.

José Luis Blasco Vázquez

24 de junio de 2014

SOBRE ESTE INFORME

El presente Informe Anual y Memoria de Responsabilidad Corporativa incluye la actividad y resultados de NH Hotel Group en el ejercicio 2013. En esta octava edición, se recoge el desempeño en el ámbito económico, medioambiental y social en línea con el enfoque sostenible y los compromisos con los grupos de interés del grupo.

CRITERIOS DE ELABORACIÓN

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

Como cada año, se toma como referencia y orientación general la Guía para la Elaboración de Memorias de Sostenibilidad en la versión G3.1 del Global Reporting Initiative (GRI), teniendo en cuenta los principios para la definición del contenido y la calidad de la memoria, así como el reporte de los Indicadores GRI en un nivel A+, incluyendo la verificación externa.

ALCANCE Y COBERTURA

NH Hotel Group publica en esta Memoria los resultados globales de la gestión en el ejercicio 2013 desglosados por Unidades de Negocio y países en los que opera la Compañía. La dimensión multinacional de la misma, con incorporación y salidas de hoteles y gradual implantación de sistemas y procesos de medición hace que, en algunos casos, se reporten datos sólo para los hoteles comparables en el ejercicio correspondiente. En cada caso se detalla el alcance de los datos reportados para mayor precisión y comparabilidad de la información, así como la explicación pertinente.

EQUILIBRIO Y COMPARABILIDAD

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

DEFINICIÓN DE CONTENIDOS

NH Hotel Group cuenta con diferentes sistemas para el diálogo con sus grupos de interés que son fuente de análisis para definir los contenidos relevantes a incluir en el reporte. Además de las herramientas generales descritas en “Nuestro Compromiso Responsable”, se llevan adelante consultas específicas con los stakeholders de forma periódica, descritas en los apartados de Clientes, Accionistas, Proveedores, Empleados y Sociedad. Los resultados de esta comunicación permiten mantener activos los mecanismos para identificar necesidades y expectativas, así como los aspectos de mayor relevancia a incluir en el informe, además del seguimiento de los compromisos y retos planteados en el año anterior.

Todos estos procesos se organizan en el Plan Director de Responsabilidad Corporativa 2011-2013, que integra los temas clave identificados y permiten definir las acciones a implementar.

Este plan se actualiza de forma anual y la elaboración del informe permite reportar el resultado de la gestión realizada durante el año en torno a estos aspectos, el grado de evolución y los nuevos objetivos para el año siguiente. Siguiendo la metodología habitual, se ha realizado un proceso interno de recogida de información, evaluación de los temas clave a incluir, con indicadores y datos de medición cuantitativa y cualitativa de la gestión sostenible de NH Hotel Group.

VERIFICACIÓN EXTERNA

Esta Memoria ha sido verificada por KPMG, firma auditora independiente y su informe de revisión se publica en este apartado. La auto calificación A+ de la Memoria ha sido corroborada por KPMG, y posteriormente GRI ha revisado todo el proceso, concediendo el máximo nivel de aplicación A+. Para ampliar la información puede consultarse nuestra página web <http://corporate.nh-hotels.com>



INDICADORES GRI

MRC: Memoria de Responsabilidad Corporativa
IAGC: Informe Anual Gobierno Corporativo
N.A.: No Aplica / N.D.: No Disponible / N.M.: No Material

PARTE I: PERFIL						
PERFIL	DESCRIPCIÓN	REPORTADO	REFERENCIA / RESPUESTA	SI APLICA, INDICAR LA PARTE NO REPORTADA	MOTIVOS DE LA OMISIÓN	EXPLICACIÓN
1. ESTRATEGIA Y ANÁLISIS						
Principal 1.1	Declaración del máximo responsable	Total	Pág. 6 Mensaje del Presidente y del CEO de NH Hotel Group MRC			
Adicional 1.2	Descripciones de los principales impactos, riesgos y oportunidades	Total	Pág. 6 Mensaje del Presidente y del CEO de NH Hotel Group Pág. 28 Nuestro compromiso responsable MRC Pág. 40 Sistema de Control de riesgos IGC			
2. PERFIL DE LA ORGANIZACIÓN						
Principal 2.1	Nombre de la organización	Total	Pág. 2 Nuestra presencia en el mundo MRC			
Principal 2.2	Principales marcas, productos y/o servicios	Total	Pág. 17 Nueva segmentación de marca MRC			
Principal 2.3	Estructura operativa de la organización	Total	Pág. 9-10 Cartera de hoteles MRC			
Principal 2.4	Localización de la sede principal de la organización	Total	Contraportada MRC			
Principal 2.5	Número de países en los que opera la organización y nombre de los países	Total	Pág. 9-10 Presencia MRC			
Principal 2.6	Naturaleza jurídica de la propiedad y forma jurídica	Total	NH Hotel Group, S.A. Pág. 9-10 IGC			
Principal 2.7	Mercados servidos	Total	Pág. 9-10 Presencia MRC			
Principal 2.8	Dimensiones de la organización informante	Total	Pág. 9-14 Quienes Somos MRC Pág. 31 La plantilla en 2013 MRC			
Principal 2.9	Cambios significativos durante el periodo	Total	Pág. 7-8 Gobierno Corporativo Pág. 11-12 Resultados y evolución 2013 Pág. 16 Plan Estratégico a 5 años Pág. 17 Nueva segmentación de marca MRC			
Principal 2.10	Premios y distinciones recibidos durante el periodo informativo	Total	Pág. 54-55 Premios y Reconocimientos MRC			
3. PARÁMETROS DE LA MEMORIA						
Principal 3.1	Periodo cubierto por la información contenida en la memoria	Total	Pág. 6 Mensaje del Presidente y del CEO de NH Hotel Group MRC			
Principal 3.2	Fecha de la memoria anterior más reciente	Total	Pág. 3 Índice Párrafo inferior MRC			
Principal 3.3	Ciclo de presentación de memorias	Total	Pág. 28 Relación con los Grupos de Interés 3º Párrafo MRC Pág. 58 Sobre este Informe MRC			
Principal 3.4	Punto de contacto para cuestiones relativas a la memoria o su contenido	Total	Pág. 3 Índice, último párrafo MRC			

PARTE I: PERFIL

PERFIL	DESCRIPCIÓN	REPORTADO	REFERENCIA / RESPUESTA	SI APLICA, INDICAR LA PARTE NO REPORTADA	MOTIVOS DE LA OMISIÓN	EXPLICACIÓN
3. PARÁMETROS DE LA MEMORIA						
Principal 3.5	Proceso de definición del contenido de la memoria	Parcial	Pág. 28 Relación con los Grupos de Interés Pág. 58 Sobre este Informe MRC	Materialidad y priorización formalizada de temas para reportar	No existe	En 2013 no se ha realizado un proceso formal de materialidad y relevancia para la elaboración de la Memoria. Para el reporte se ha realizado un proceso interno de recogida de información por áreas y evaluación de los temas claves a incluir a partir del diálogo y relación con los stakeholders.
Principal 3.6	Cobertura de la memoria	Total	Pág. 58 Sobre este Informe MRC			
Principal 3.7	Existencia de limitaciones del alcance o cobertura de la memoria	Total	Pág. 58 Sobre este Informe MRC			
Principal 3.8	La base para incluir información que puede afectar significativamente a la compatibilidad entre periodos y/o entre organizaciones	Total	Pág. 58 Sobre este Informe MRC			
Adicional 3.9	Técnicas de medición de datos y bases para realizar los cálculos, y demás información de la memoria	Total	Pág. 58 Sobre este Informe MRC			
Principal 3.10	Descripción del efecto que pueda tener la re expresión de información perteneciente a memorias anteriores y las razones que la han motivado	Total	No ha habido re expresión de información en el periodo reportado			
Principal 3.11	Cambios significativos relativos a periodos anteriores en el alcance, la cobertura o los métodos de valoración aplicados en la memoria	Total	No ha habido cambios significativos			
Principal 3.12	Tabla que indica la localización de los contenidos básicos en la memoria	Total	Pág. 59 Indicadores GRI MRC			
Adicional 3.13	Política y práctica actual en relación con la solicitud de verificación externa de la memoria	Total	Pág. 57 Informe de revisión			
4. GOBIERNO, COMPROMISOS Y PARTICIPACIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS						
Principal 4.1	La estructura de gobierno de la organización	Parcial	Pág. 7-8 Gobierno Corporativo MRC Pág. 22 C.1.2 IGC	No se reportan los datos desglosados por género o pertenencia a minorías	No existe	NH Hotel Group no mide esos parámetros
Principal 4.2	Ha de indicarse si el presidente del máximo órgano de gobierno ocupa también un cargo ejecutivo	Total	Pág. 29 C.1.22 IGC			
Principal 4.3	En aquellas organizaciones que tengan estructura directiva unitaria, se indicará el número de miembros del máximo órgano de gobierno que sean independientes o no ejecutivos	Total	Pág. 23 Consejeros Externos Independientes IGC			
Principal 4.4	Mecanismos de los accionistas y empleados para comunicar recomendaciones o indicaciones al máximo órgano de gobierno	Total	Pág. 50 IGC			
Adicional 4.5	Vínculo entre la retribución de los miembros del máximo órgano de gobierno, altos directivos y ejecutivos	Total	Pág. 28 C.1.15 IGC			
Adicional 4.6	Procedimientos implantados para evitar conflictos de intereses en el máximo órgano de gobierno	Total	Pág. 39 D.6 IGC			

PARTE I: PERFIL

PERFIL	DESCRIPCIÓN	REPORTADO	REFERENCIA / RESPUESTA	SI APLICA, INDICAR LA PARTE NO REPORTADA	MOTIVOS DE LA OMISIÓN	EXPLICACIÓN
4. GOBIERNO, COMPROMISOS Y PARTICIPACIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS						
Adicional 4.7	Procedimiento de determinación de la capacitación y experiencia exigible a los miembros del máximo órgano de gobierno	Total	Pág. 36 C.2.4 IGC			
Adicional 4.8	Declaraciones de misión y valores, códigos de conducta y principios relevantes para el desempeño económico, ambiental y social	Total	Pág. 28 Nuestro compromiso responsable MRC Pág. 29 Código de Conducta de NH Hotel Group MRC			
Adicional 4.9	Procedimientos del máximo órgano de gobierno para supervisar la identificación y gestión, por parte de la organización, del desempeño económico, ambiental y social	Total	Pág. 29 Código de Conducta de NH Hotel Group Pág. 6 Mensaje del Presidente de NH Hotel Group MRC			
Adicional 4.10	Procedimientos para evaluar el desempeño propio del máximo órgano de gobierno, con respecto al desempeño económico, ambiental y social	Total	Pág. 27 C.1.14 IGC			
Adicional 4.11	Descripción de cómo la organización ha adoptado un planteamiento o principio de precaución	Total	Pág. 29 Gestión del Riesgo MRC			
Adicional 4.12	Principios o programas sociales, ambientales y económicos desarrollados así como cualquier otra iniciativa que la organización suscriba o apruebe	Parcial	Pág. 29 Pacto Mundial de las Naciones Unidas Pág. 29 Presencia en el FTSE4Good MRC	La compañía no ha suscrito estatutos externos	No existe	No se han firmado estatutos externos
Adicional 4.13	Principales asociaciones a las que pertenezca y/o entes nacionales e internacionales a las que la organización apoya	Total	Pág. 30 Iniciativas y Alianzas MRC			
Principal 4.14	Relación de grupos de interés que la organización ha incluido	Total	Pág. 28 Tabla Relación con Grupos de Interés MRC			
Principal 4.15	Base para la identificación y selección de grupos de interés con los que la organización se compromete	Total	Pág. 28 Nuestro compromiso responsable MRC			
Adicional 4.16	Enfoques adaptados para la inclusión de los grupos de interés, incluidas la frecuencia de su participación por tipos y categoría de grupos de interés	Parcial	Pág. 28 Tabla Relación con Grupos de Interés MRC	No se reportan los datos de frecuencia de relación con los grupos de interés	No existe	El diálogo con los grupos de interés tiene una sistematización diferente según las herramientas utilizadas y áreas/ unidades de negocio implicadas. La Compañía aún no dispone de un sistema de reporte consolidado de estos datos
Adicional 4.17	Principales preocupaciones y aspectos de interés que hayan surgido a través de la participación de los grupos de interés y la forma en la que ha respondido la organización a los mismos en la elaboración de la memoria	Parcial	Pág. 28 Nuestro compromiso responsable MRC	Listado de temas relevantes y principales preocupaciones detalladas de forma separada	No existe	Las necesidades y expectativas de los grupos de interés identificadas a partir de la relación y diálogo con cada uno de ellos no se desglosan por separado sino que se incluyen en cada apartado de Accionistas, Proveedores, Clientes, Medioambiente, Empleados y Sociedad.

PARTE II: INFORMACIÓN SOBRE LOS ENFOQUES DE GESTIÓN

ENFOQUES DE GESTIÓN G3.1	DESCRIPCIÓN	REPORTADO	REFERENCIA / RESPUESTA	SI APLICA, INDICAR LA PARTE NO REPORTADA	MOTIVOS DE LA OMISIÓN	EXPLICACIÓN	A REPORTAR EN
ENFOQUES DE GESTIÓN EC							
Aspectos	Desempeño Económico	Total	Pág. 9-10 Presencia MRC				
	Presencia en el Mercado	Total	Pág. 2 Nuestra presencia en el mundo MRC				
	Impactos económicos indirectos	Total	Pág. 40 Proveedores Pág. 31 La Plantilla en 2013 Pág. 52 Indicadores de impacto social MRC				
ENFOQUES DE GESTIÓN EN							
Aspectos	Materiales	No			N.A.	Debido al tipo de negocio de NH Hotel Group no se mide la transformación de materiales por no ser un aspecto crítico ni con alto nivel de impacto en el desarrollo de la actividad	
	Energía	Total	Pág. 43 Medio Ambiente MRC				
	Agua	Total	Pág. 43 Medio Ambiente MRC				
	Biodiversidad	No			N.M	La mayoría de los hoteles de la Compañía son urbanos con bajo impacto en áreas ricas en biodiversidad por lo que no es un aspecto prioritario a evaluar	
	Emissiones, Vertidos y Residuos	Parcial	Pág. 43 Medio Ambiente MRC	Residuos por tipo de recuperación o reuso	N.D.	La Compañía no cuenta con los mecanismos para reportar esta información	2015
	Productos y Servicios	Total	Pág. 41 Club NH Sostenible Pág. 46 Iniciativas Sostenibles del Y5P MRC				
	Cumplimiento Normativo	Total	No se ha tenido conocimiento de ninguna sanción por incumplimiento de normativas medioambientales				
	Transporte	No			N.D.	La Compañía no cuenta con los mecanismos para reportar la información de EN29	2015
	General	Total	Información no disponible por cambios en los procesos de gestión de la Compañía				
ENFOQUES DE GESTIÓN LA							
Aspectos	Empleo	Total	Pág. 31 La Plantilla en 2013 MRC				
	Relaciones Empresa / Trabajadores	Total	Pág. 39 Representación sindical MRC				
	Salud y Seguridad en el Trabajo	Total	Pág. 34 Salud y Seguridad MRC				
	Formación y Educación	Total	Pág. 35-36 NH University MRC				
	Diversidad e Igualdad de Oportunidades	Total	Pág. 33-34 Gestión de la diversidad MRC				
	Remuneración igualitaria para hombres y mujeres	No			Confidencial	Se considera esta información confidencial	

PARTE II: INFORMACIÓN SOBRE LOS ENFOQUES DE GESTIÓN

ENFOQUES DE GESTIÓN G3.1	DESCRIPCIÓN	REPORTADO	REFERENCIA / RESPUESTA	SI APLICA, INDICAR LA PARTE NO REPORTADA	MOTIVOS DE LA OMISIÓN	EXPLICACIÓN	A REPORTAR EN
ENFOQUES DE GESTIÓN HR							
Aspectos	Prácticas de Inversión y Abastecimiento	Total	Pág. 29 Código de Conducta de NH Hotel Group Pág. 41 Adhesión al Código de Conducta MRC				
	No Discriminación	Total	Pág. 29 Código de Conducta de NH Hotel Group Pág. 41 Adhesión al Código de Conducta MRC				
	Libertad de Asociación y Convenios Colectivos	Total	Pág. 29 Código de Conducta de NH Hotel Group Pág. 41 Adhesión al Código de Conducta MRC				
	Explotación Infantil	Total	Pág. 29 Código de Conducta de NH Hotel Group Pág. 41 Adhesión al Código de Conducta Pág. 31 Empleados 2º Párrafo MRC				
	Trabajos Forzados	Parcial	Pág. 40 Proveedores Pág. 41 Adhesión al Código de Conducta MRC	% de proveedores con mayores riesgos significativos de incidentes de este tipo	N.A.	NH Hotel Group utiliza un sistema de evaluación del desempeño de los proveedores en base a criterios sociales, éticos y medioambientales pero no evalúa el % de proveedores con más riesgos significativos de incidentes de este tipo	
	Prácticas de Seguridad	No				N.A.	En caso de requerirse servicios de seguridad la compañía subcontrata a empresas proveedoras. NH Hotel Group selecciona sus proveedores en función de criterios éticos y sostenibles.
	Derechos de los Indígenas	Total	No hay constancia de incidentes de este tipo durante el periodo reportado				
	Evaluación	Total	La Compañía gestiona estos aspectos a través de la implantación y firma del Código de Conducta para todos sus stakeholders				
	Medidas correctivas	Total	La Compañía gestiona estos aspectos a través de la implantación y firma del Código de Conducta para todos sus stakeholders				
ENFOQUES DE GESTIÓN SO							
Aspectos	Comunidad	Total	Pág. 47 1º párrafo Sociedad Pág. 52 Indicadores de impacto social MRC				
	Corrupción	Total	Pág. 29 Código de Conducta de NH Hotel Group 2º párrafo MRC				
	Política Pública	Total	Pág. 29 Marco global MRC				
	Comportamiento de Competencia Desleal	Total	Pág. 29 Código de Conducta de NH Hotel Group Pág. 41 Adhesión al Código de Conducta MRC				
	Cumplimiento Normativo	Total	Pág. 29 Código de Conducta de NH Hotel Group Pág. 41 Adhesión al Código de Conducta MRC				
ENFOQUES DE GESTIÓN PR							
Aspectos	Salud y Seguridad del Cliente	Total	Pág. 26 Excelencia en Calidad MRC				
	Etiquetado de Productos y Servicios	Total	Pág. 26 Tabla Valoración global de NH Hotel Group MRC				
	Comunicaciones de marketing	Total	Pág. 29 Código de Conducta de NH Hotel Group Pág. 31 Empleados 2º Párrafo MRC				
	Privacidad del Cliente	Total	Pág. 27 Tratamiento de Datos Personales MRC				
	Cumplimiento Normativo	Total	Pág. 29 Adhesión al Código de Conducta Pág. 31 Empleados 2º Párrafo MRC				

PARTE III: ENFOQUES DE GESTIÓN E INDICADORES DE DESEMPEÑO

INDICADOR DE DESEMPEÑO	DESCRIPCIÓN	VERIFICADO POR KPMG	REPORTADO	REFERENCIA / RESPUESTA	SI APLICA, INDICAR LA PARTE NO REPORTADA	MOTIVOS DE LA OMISIÓN	EXPLICACIÓN	A REPORTAR EN
ECONÓMICO								
DESEMPEÑO ECONÓMICO								
Principal EC1	Valor económico directo generado y distribuido incluyendo ingresos, costes de explotación, retribución a empleados, donaciones, otras inversiones en la comunidad, beneficios no distribuidos y pagos a proveedores y gobiernos	■	Parcial	Pág. 9-10 Presencia MRC Pág. 52 Principales indicadores Sociedad MRC	Datos de costes de operación y personal, entre otros	N.D.	La Compañía no dispone de estos datos al cierre de la presente Memoria	2015
Principal EC2	Consecuencias financieras y otros riesgos y oportunidades para las actividades de la organización debido al cambio climático	■	Parcial	Pág. 46 Compromiso con el cambio climático. Iniciativas sostenibles del 5YP MRC	La implicación financiera de las actividades realizadas debido al cambio climático y las herramientas utilizadas para cuantificarlo.	N.A.	La Compañía no realiza un cálculo por separado de las implicaciones financieras de las actividades realizadas debido al cambio climático	
Principal EC3	Cobertura de las obligaciones de la organización debidas a programas de beneficios sociales		No			N.D.	La Compañía no tiene mecanismos para medir y reportar estos datos	2015
Principal EC4	Ayudas financieras significativas recibidas de gobiernos	■	Parcial	Pág. 29 Relación con gobiernos MRC	Ayuda financiera por devengo de impuestos o créditos, ayudas a las inversión, investigación o premios	N.A.	La Compañía no ha recibido este tipo de asistencia	
PRESENCIA EN EL MERCADO								
Adicional EC5	Rango de los ratios correspondientes al salario inicial estándar en comparación con el salario mínimo local en lugares donde se desarrollen operaciones significativas		No			N.D.	La Compañía no dispone de mecanismos para medir y reportar estos datos	2015
Principal EC6	Política, prácticas y proporción de gasto correspondiente a proveedores locales en lugares donde se desarrollen operaciones significativas locales	■	Total	Pág. 40 Proveedores MRC				
Principal EC7	Procedimientos para la contratación local y proporción de altos directivos procedentes de la comunidad local en lugares donde se desarrollen operaciones significativas	■	Parcial	Pág. 33-34 Gestión de la diversidad MRC	Las contrataciones locales con desglose por cargos	N.D.	La Compañía no dispone de mecanismos para medir y reportar estos datos	2015
IMPACTOS ECONÓMICOS INDIRECTOS								
Principal EC8	Desarrollo e impacto de las inversiones en infraestructuras y los servicios prestados principalmente para el beneficio público mediante compromisos comerciales, pro bono o en especie	■	Total	Pág. 47 Sociedad MRC				
Adicional EC9	Entendimiento y descripción de los impactos económicos indirectos significativos, incluyendo el alcance de dichos impactos		Parcial	Pág. 40 Proveedores Pág. 31 La Plantilla en 2013 Pág. 52 Principales indicadores Sociedad MRC	El significado de los impactos en comparación con la competencia, el contexto, protocolos o agenda política	Confidencial	La Compañía no publica este tipo de información	

PARTE III: ENFOQUES DE GESTIÓN E INDICADORES DE DESEMPEÑO

INDICADOR DE DESEMPEÑO	DESCRIPCIÓN	VERIFICADO POR KPMG	REPORTADO	REFERENCIA / RESPUESTA	SI APLICA, INDICAR LA PARTE NO REPORTADA	MOTIVOS DE LA OMISIÓN	EXPLICACIÓN	A REPORTAR EN
AMBIENTAL								
MATERIALES								
Principal EN1	Materiales utilizados, por peso o volumen		No			N.A.	Por la naturaleza del negocio, no existen procesos de producción en los que se transformen materiales	
Principal EN2	Porcentaje de los materiales utilizados que son materiales valorizados		No			N.A.	Por la naturaleza del negocio, no existen procesos de producción en los que se transformen materiales	
ENERGÍA								
Principal EN3	Consumo directo de energía desglosado por fuentes primarias	■	Total	Pág. 43 Consumo de Energía MRC Gas Natural : 653.241 GJ Propano: 2179 GJ GLP: 23.490 GJ Gasoil: 6.414 GJ District Heating: 161.897 GJ District Cooling: 2.161 GJ BTZ: 8.698 GJ				
Principal EN4	Consumo indirecto de energía desglosado por fuentes primarias	■	Parcial	Consumo electricidad fuentes renovables: 128.618.848 Kwh (463.027 GJ) Consumo electricidad fuentes no renovables: 78.197.020 Kwh (281.509 GJ)	Tipo de fuente primaria de obtención de energía	N.D.	La energía indirecta consumida se obtiene de un proveedor de electricidad	2015
Adicional EN5	Ahorro de energía debido a la conservación y a mejoras de eficiencia	■	Total	Pág. 46 Iniciativas Sostenibles del Y5P Pág. 43 Consumo de Energía MRC				
Adicional EN6	Iniciativas para proporcionar productos y servicios eficientes en el consumo de energía o basados en energías renovables, y las reducciones en el consumo de energía como resultado de dichas iniciativas	■	Total	Pág. 46 Iniciativas Sostenibles del Y5P MRC				
Adicional EN7	Iniciativas para reducir el consumo indirecto de energía y las reducciones logradas en dichas iniciativas	■	Total	Pág. 46 Iniciativas Sostenibles del Y5P MRC				
AGUA								
Principal EN8	Captación total de agua por fuentes	■	Total	Pág. 42 MRC Total en hoteles comparable 2013: 3.653.636,4 m³ (incluidos Resorts) Todas las fuentes de consumo de agua provienen de redes municipales de abastecimiento				
Adicional EN9	Fuentes de agua que han sido afectadas significativamente por la captación de agua	■	No			N.A.	Los hoteles de la Compañía obtienen agua de redes municipales de abastecimiento que realizan los tratamientos correspondientes en la captación de agua	
Adicional EN10	Porcentaje y volumen total de agua reciclada y reutilizada	■	No			N.A.	No existen procesos estandarizados de reciclaje de agua. Nos enfocamos en desarrollar sistemas para el ahorro de agua e identificar nuevas fórmulas para ello	

PARTE III: ENFOQUES DE GESTIÓN E INDICADORES DE DESEMPEÑO

INDICADOR DE DESEMPEÑO	DESCRIPCIÓN	VERIFICADO POR KPMG	REPORTADO	REFERENCIA / RESPUESTA	SI APLICA, INDICAR LA PARTE NO REPORTADA	MOTIVOS DE LA OMISIÓN	EXPLICACIÓN	A REPORTAR EN
AMBIENTAL								
BIODIVERSIDAD								
Principal EN11	Descripción de terrenos adyacentes o ubicado dentro de los espacios naturales protegidos o de áreas de alta biodiversidad no protegidas		No			N.M.	El 90% de los hoteles de la Compañía son urbanos con bajo impacto en áreas ricas en biodiversidad	
Principal EN12	Descripción de los impactos más significativos en la biodiversidad en espacios naturales protegidos o en áreas de alta biodiversidad no protegidas		No			N.M.	El 90% de los hoteles de la Compañía son urbanos con bajo impacto en áreas ricas en biodiversidad	
Adicional EN13	Hábitats protegidos o restaurados		No			N.M.	El 90% de los hoteles de la Compañía son urbanos con bajo impacto en áreas ricas en biodiversidad	
Adicional EN14	Estrategias y acciones implantadas y planificadas para la gestión de impactos sobre la biodiversidad		No			N.M.	El 90% de los hoteles de la Compañía son urbanos con bajo impacto en áreas ricas en biodiversidad	
Adicional EN15	Número de especies, desglosadas en función de su peligro de extinción, cuyos hábitats se encuentran en áreas afectadas por las operaciones		No			N.M.	El 90% de los hoteles de la Compañía son urbanos con bajo impacto en áreas ricas en biodiversidad	
EMISIONES, VERTIDOS Y RESIDUOS								
Principal EN16	Emisiones totales, directas e indirectas, de gases efecto invernadero, en peso	■	Total	Pág. 44 Huella de Carbono MRC				
Principal EN17	Otras emisiones indirectas de gases de efecto invernadero, en peso	■	No			N.D.	La Compañía no dispone de mecanismos para reportar esta información	2015
Adicional EN18	Iniciativas para reducir las emisiones de gases de efecto invernadero y las reducciones logradas	■	Total	Pág. 46 Compromiso con el cambio climático. Iniciativas sostenibles del 5YP Pag. 44 Cálculo de la Huella de Carbono MRC				
Principal EN19	Emisiones de sustancias destructoras de la capa de ozono, en peso		No			N.A.	NH Hotel Group prohíbe la utilización de equipos que contengan y/o utilicen sustancias clorofluorocarbonatadas susceptibles de ser liberadas a la atmósfera	
Principal EN20	NO, SO y otras emisiones significativas al aire por tipo y peso		No			N.A.	La actividad de la Compañía no genera emisiones significativas de este tipo	
Principal EN21	Vertido total de aguas residuales, según su naturaleza y destino		No			N.A.	NH Hotel Group no realiza vertidos, las aguas residuales de los hoteles se gestionan a través de las redes de saneamiento municipales que aplican los tratamientos correspondientes	

PARTE III: ENFOQUES DE GESTIÓN E INDICADORES DE DESEMPEÑO

INDICADOR DE DESEMPEÑO	DESCRIPCIÓN	VERIFICADO POR KPMG	REPORTADO	REFERENCIA / RESPUESTA	SI APLICA, INDICAR LA PARTE NO REPORTADA	MOTIVOS DE LA OMISIÓN	EXPLICACIÓN	A REPORTAR EN
AMBIENTAL								
EMISIONES, VERTIDOS Y RESIDUOS								
Principal EN22	Peso total de residuos gestionados, según tipo y método de tratamiento		No			N.D.	La Compañía ha reformulado los procedimientos de recogida de información sobre residuos con el fin de garantizar la consistencia de los datos	2015
Principal EN23	Número total y volumen de los derrames accidentales más significativos		No			N.A.	No se han producido derrames accidentales	
Adicional EN24	Peso de los residuos transportados, importados, exportados o tratados que se consideren peligrosos		No			N.A.	No se realiza transporte, importación, exportación o tratamiento de residuos peligrosos	
Adicional EN25	Identificación, tamaño, estado de protección y valor de biodiversidad de recursos hídricos y hábitats relacionados		No			N.A.	El 90% de los hoteles de la Compañía son urbanos y con bajo impacto en áreas ricas en biodiversidad	
PRODUCTOS Y SERVICIOS								
Principal EN26	Iniciativas para mitigar los impactos ambientales de los productos y servicios y grado de reducción de ese impacto	■	Total	Pág. 46 Iniciativas sostenibles del 5YP MRC				
Principal EN27	Porcentaje de productos vendidos, y sus materiales de embalajes, que son reclamados al final de su vida útil, por categoría de productos		No			N.M.	La venta de productos y su etiquetado no es un aspecto relevante en el negocio de NH Hotel Group	
CUMPLIMIENTO NORMATIVO								
Principal EN28	Coste de las multas significativas y número de sanciones monetarias por incumplimiento de la normativa ambiental	■	Total	No se ha tenido conocimiento de ninguna sanción por incumplimiento de normativas medioambientales				
TRANSPORTE								
Adicional EN29	Impactos ambientales significativos del transporte de productos y otros bienes y materiales utilizados para las actividades de la organización, así como del transporte del personal		No				La Compañía utiliza servicios de transporte de proveedores externos y no cuenta con datos para reportar esta información.	
GENERAL								
Adicional EN30	Desglose por tipo del total de gastos e inversiones ambientales	■	No			N.D.	No se dispone del dato por cambio en los sistemas de gestión de la Compañía	2015

PARTE III: ENFOQUES DE GESTIÓN E INDICADORES DE DESEMPEÑO

INDICADOR DE DESEMPEÑO	DESCRIPCIÓN	VERIFICADO POR KPMG	REPORTADO	REFERENCIA / RESPUESTA	SI APLICA, INDICAR LA PARTE NO REPORTADA	MOTIVOS DE LA OMISIÓN	EXPLICACIÓN	A REPORTAR EN
SOCIAL: PRÁCTICAS LABORALES Y ÉTICA DEL TRABAJO								
EMPLEO								
Principal LA1	Desglose del colectivo de trabajadores por tipo de empleo, por contrato y por región	■	Parcial	Pág. 31 La Plantilla en 2013 Pág. 33-34 Gestión de la Diversidad	Tipo de contrato y empleo por tipo y género	N.D.	No se dispone del dato por cambio en los sistemas de gestión de la Compañía	2016
Principal LA2	Número total de empleados y rotación media de empleados, desglosados por grupo de edad, sexo y región	■	Parcial	Pág. 31 La Plantilla en 2013 Pág. 31 Rotación de empleados	Rotación de empleados por grupos de edad	N.D.	La Compañía ha modificado la metodología y criterio para reportar la rotación de empleados	2015
Adicional LA3	Beneficios sociales para los empleados con jornada completa, que no se ofrecen a los empleados temporales o de media jornada, desglosado por actividad principal		Total	Pág. 36 Beneficios sociales				
Principal LA15	Niveles de reincorporación al trabajo y de retención tras la baja por maternidad o paternidad, desglosados por sexo	■	No			N.D.	La Compañía no cuenta con los mecanismos para reportar esta información	2015
RELACIONES EMPRESA/TRABAJADORES								
Principal LA4	Porcentaje de empleados cubiertos por un convenio colectivo	■	Total	Pág. 39 Representación sindical MRC				
Principal LA5	Periodo(s) mínimo(s) de preaviso relativo(s) a cambios organizativos, incluyendo si estas notificaciones son especificadas en los convenios colectivos		Total	No existe un periodo mínimo preestablecido. Los periodos mínimos de preaviso son los fijados por ley en cada país donde opera la Compañía. Periodo mínimo de preaviso: 2 semanas				
SALUD Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO								
Adicional LA6	Porcentaje del colectivo de trabajadores que está representados en comités de salud y seguridad conjuntos de dirección - empleados, establecidos para ayudar a controlar y asesorar sobre programas de salud y seguridad en el trabajo		Total	Pág. 34 Porcentaje de trabajadores representados en Comités de Seguridad y Salud Laboral MRC				
Principal LA7	Tasas de absentismo, enfermedades profesionales, días perdidos y número de víctimas mortales relacionadas con el trabajo por región		Parcial	Pág. 34 Salud y Seguridad MRC	Tasas de absentismo por región y género	N.A.	La forma de reporte es la que se considera más adecuada por la dinámica del negocio	
Principal LA8	Programas de educación, formación, asesoramiento, prevención y control de riesgos que se apliquen a los trabajadores, a sus familias o a los miembros de la comunidad en relación con enfermedades graves		Parcial	Pág. 38 Formación en emergencias MRC	Programas de prevención y control de riesgos que se apliquen las familias o miembros de la comunidad	N.A.	La Compañía no cuenta con programas de dicho alcance que permitan reportar esta información	
Adicional LA9	Asuntos de salud y seguridad cubiertos en acuerdos formales con sindicatos		No			N.D.	La Compañía no cuenta con los mecanismos para reportar esta información	2015

PARTE III: ENFOQUES DE GESTIÓN E INDICADORES DE DESEMPEÑO

INDICADOR DE DESEMPEÑO	DESCRIPCIÓN	VERIFICADO POR KPMG	REPORTADO	REFERENCIA / RESPUESTA	SI APLICA, INDICAR LA PARTE NO REPORTADA	MOTIVOS DE LA OMISIÓN	EXPLICACIÓN	A REPORTAR EN
SOCIAL: PRÁCTICAS LABORALES Y ÉTICA DEL TRABAJO								
FORMACIÓN Y EDUCACIÓN								
Principal LA10	Promedio de horas de formación al año por empleado, desglosado por categoría de empleado		Parcial	Pág. 37 NH University, Indicadores de formación Pág. 38 Empleados formados por área, género y edad. Los alumnos han recibido una media de 16 horas de formación en la modalidad presencial y 3,5 horas, en la de e-learning MRC	Media de horas por año, por género y categoría de empleado	N.D.	La Compañía no cuenta con los mecanismos para reportar esta información.	
Adicional LA11	Programa de gestión de habilidades y de formación continua que fomenten la empleabilidad de los trabajadores y que les apoyen en la gestión del final de sus carreras profesionales		Parcial	Pág. 37 Destacados NHU 2013 MRC	Programas para los empleados que se retiran o prejubilán	N.A.	La Compañía no cuenta con programas de este tipo que permitan reportar esta información	
Adicional LA12	Porcentaje de empleados que reciben evaluaciones regulares del desempeño y de desarrollo profesional		Parcial	Pág. 38 Es tu momento, la gestión del desempeño MRC	Desglose por género	N.D.	La Compañía no cuenta con los mecanismos para reportar esta información	2015
DIVERSIDAD E IGUALDAD DE OPORTUNIDADES								
Principal LA13	Composición de los órganos de gobierno corporativo y plantilla, desglosado por sexo, grupo de edad, pertenencia a minorías y otros indicadores de diversidad	■	Parcial	Pág. 7-8 Gobierno Corporativo Pág. 33-34 Gestión de la diversidad MRC	Los datos de Gobierno desglosados por edad o pertenencia a minorías	N.D.	La Compañía no cuenta con los mecanismos para reportar esta información	2015
REMUNERACIÓN IGUALITARIA PARA HOMBRES Y MUJERES								
Principal LA14	Relación entre salario base de los hombres con respecto al de las mujeres, desglosado por categoría profesional		No			Confidencial	Se considera esta información confidencial	
SOCIAL: DERECHOS HUMANOS								
PRÁCTICAS DE INVERSIÓN Y ABASTECIMIENTO								
Principal HR1	Porcentaje y número total de acuerdos de inversión significativos que incluyan cláusulas de derechos humanos o que hayan sido objeto de análisis en materia de derechos humanos		Total	Pág. 41 Adhesión al Código de Conducta MRC				
Principal HR2	Porcentaje de los principales proveedores y contratistas que han sido objeto de análisis en materia de derechos humanos y medidas adoptadas como consecuencia	■	Total	Pág. 41 Adhesión al Código de Conducta MRC				
Principal HR3	Total de horas de formación de los empleados sobre políticas y procedimientos relacionados con aquellos aspectos de los derechos humanos		No			N.D.	La Compañía lanzó en 2012 la formación online sobre el Código de Conducta pero no se cuenta aún con los mecanismos para reportar de forma cuantitativa esta información	2015
NO DISCRIMINACIÓN								
Principal HR4	Número total de incidentes de discriminación y medidas adoptadas	■	Total	No hay constancia de incidentes de este tipo durante el periodo reportado				

PARTE III: ENFOQUES DE GESTIÓN E INDICADORES DE DESEMPEÑO								
INDICADOR DE DESEMPEÑO	DESCRIPCIÓN	VERIFICADO POR KPMG	REPORTADO	REFERENCIA / RESPUESTA	SI APLICA, INDICAR LA PARTE NO REPORTADA	MOTIVOS DE LA OMISIÓN	EXPLICACIÓN	A REPORTAR EN
SOCIAL: DERECHOS HUMANOS								
LIBERTAD DE ASOCIACIÓN Y CONVENIOS COLECTIVOS								
Principal HR5	Actividades de la Compañía en las que el derecho a la libertad de asociación y de acogerse a convenios colectivos pueda correr importantes riesgos y medidas adoptadas para respaldar estos derechos	■	Total	Pág. 29 Código de Conducta de NH Hotel Group Pág. 41 Adhesión al Código de Conducta MRC				
EXPLOTACIÓN INFANTIL								
Principal HR6	Actividades identificadas que conllevan un riesgo potencial de incidentes de explotación infantil y medidas adoptadas para contribuir a su eliminación	■	Total	Pág. 41 Adhesión al Código de Conducta Pág. 31 Empleados 2º Párrafo MRC				
TRABAJOS FORZADOS								
Principal HR7	Operaciones identificadas como de riesgo significativo de ser origen de episodios de trabajo forzado o no consentido y las medidas adoptadas para contribuir a su eliminación	■	Parcial	Pág. 41 Adhesión al Código de Conducta MRC	El porcentaje de proveedores con mayores riesgos significativos de incidentes de este tipo	N.A.	NH Hotel Group utiliza un sistema cada vez más preciso de evaluación del desempeño de los proveedores en base a criterios sociales, éticos y medioambientales pero no evalúa el % de proveedores con más riesgos significativos de incidentes de este tipo	
PRÁCTICAS DE SEGURIDAD								
Adicional HR8	Porcentaje del personal de seguridad que ha sido formado en las políticas o procedimientos de la organización en aspectos de derechos humanos relevantes para las actividades		No			N.A.	En caso de requerirse servicios de seguridad se subcontrata a través de empresas proveedoras	
DERECHOS DE LOS INDÍGENAS								
Adicional HR9	Número total de incidentes relacionados con valoraciones de los derechos de los indígenas y medidas adoptadas	■	Total	No hay constancia de incidentes de este tipo durante el periodo reportado				
DIVERSIDAD E IGUALDAD DE OPORTUNIDADES								
Principal HR10	Porcentaje y número total de operaciones que han sido objeto de revisiones o evaluaciones de impactos en materia de derechos humanos	■	No			N.D.	La Compañía no cuenta con los mecanismos para reportar esta información	2015
REMUNERACIÓN IGUALITARIA PARA HOMBRES Y MUJERES								
Principal HR11	Número de quejas relacionadas con los derechos humanos que han sido presentadas, tratadas y resueltas mediante mecanismos conciliatorios formales	■	No			N.D.	La Compañía no cuenta con los mecanismos para reportar esta información	2015

PARTE III: ENFOQUES DE GESTIÓN E INDICADORES DE DESEMPEÑO

INDICADOR DE DESEMPEÑO	DESCRIPCIÓN	VERIFICADO POR KPMG	REPORTADO	REFERENCIA / RESPUESTA	SI APLICA, INDICAR LA PARTE NO REPORTADA	MOTIVOS DE LA OMISIÓN	EXPLICACIÓN	A REPORTAR EN
SOCIAL: SOCIEDAD								
PRÁCTICAS DE INVERSIÓN Y ABASTECIMIENTO								
Principal SO1	Naturaleza, alcance y efectividad de programas y prácticas para evaluar y gestionar los impactos de las operaciones en las comunidades, incluyendo entrada, operación y salida de la empresa	■	Parcial	Pág. 52 Indicadores de impacto social MRC	Información sobre comités de consulta locales	N.A.	Se analizan las actividades que mejor atienden las necesidades locales a través del Solidarity Index, que integra la valoración de entidades sin ánimo de lucro y los responsables de cada Unidad de Negocio	
Principal SO9	Operaciones con impactos negativos significativos posibles o reales en las comunidades locales		No			Confidencial	Se considera esta información confidencial	
Principal SO10	Medidas de prevención y mitigación implantadas en operaciones con impactos negativos significativos posibles o reales en las comunidades locales		No			Confidencial	No aplica por considerar esta información de carácter confidencial	
CORRUPCIÓN								
Principal SO2	Porcentaje y número total de unidades de negocio analizadas con respecto a riesgos relacionados con la corrupción	■	No					
Principal SO3	Porcentaje de empleados formados en las políticas y procedimientos anticorrupción de la organización	■	No					
Principal SO4	Medidas tomadas en respuesta a incidentes de corrupción	■	Total	Pág. 29 Código de Conducta de NH Hotel Group 1º y 2º Párrafo MRC. A través de los canales de información y gestión normal de la Compañía, no se han identificado incidentes de este tipo durante el periodo reportado				
POLÍTICA PÚBLICA								
Principal SO5	Posición en las políticas públicas y participación en el desarrollo de las mismas y de actividades de "lobbying"		Total	Pág. 29 Marco global				
Adicional SO6	Valor total de las aportaciones financieras y en especie a partidos políticos o a instituciones relacionadas por países		Total	Pág. 29 Relación con Gobiernos				
COMPORTAMIENTO DE COMPETENCIA DESLEAL								
Adicional SO7	Número total de acciones por causas relacionadas con prácticas monopolísticas y contra la libre competencia y sus resultados	■	Total	No hay constancia de incidentes de este tipo durante el periodo reportado				
CUMPLIMIENTO NORMATIVO								
Principal SO8	Valor monetario de sanciones y multas significativas y sanciones no monetarias derivadas del incumplimiento de las leyes y regulaciones	■	Total	No hay constancia de incidentes de este tipo durante el periodo reportado				

PARTE III: ENFOQUES DE GESTIÓN E INDICADORES DE DESEMPEÑO

INDICADOR DE DESEMPEÑO	DESCRIPCIÓN	VERIFICADO POR KPMG	REPORTADO	REFERENCIA / RESPUESTA	SI APLICA, INDICAR LA PARTE NO REPORTADA	MOTIVOS DE LA OMISIÓN	EXPLICACIÓN	A REPORTAR EN
SOCIAL: RESPONSABILIDAD SOBRE PRODUCTOS								
PRÁCTICAS DE SEGURIDAD								
Principal PR1	Fases del ciclo de vida de los productos y servicios en los que se evalúan los impactos de los mismos en la salud y seguridad de los clientes	■	Total	Pág. 26 Excelencia en Calidad				
Adicional PR2	Número total de incidentes derivados del incumplimiento de la regulación legal o de códigos voluntarios relativos a los impactos de los productos y servicios en la salud y la seguridad durante su ciclo de vida	■	Total	No hay constancia de incidentes de este tipo durante el periodo reportado				
ETIQUETADO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS								
Principal PR3	Tipos de información sobre los productos y servicios que son requeridos por los procedimientos en vigor y la normativa, y porcentaje de productos y servicios sujetos a tales requerimientos informativos		No			N.M.	El etiquetado de productos no es un aspecto relevante para el negocio de NH Hotel Group	
Adicional PR4	Número total de incumplimientos de la regulación y de los códigos voluntarios relativos a la información y al etiquetado de los productos y servicios distribuidos	■	Total	No hay constancia de incidentes de este tipo durante el periodo reportado				
Adicional PR5	Prácticas con respecto a la satisfacción del cliente, incluyendo los resultados de los estudios de satisfacción del cliente	■	Total	Pág. 26 Excelencia en Calidad y Quality Focus				
COMUNICACIONES DE MARKETING								
Principal PR6	Programas de cumplimiento de las leyes o adhesión a estándares y códigos voluntarios mencionados en comunicaciones de marketing, incluidos la publicidad, otras actividades promocionales y los patrocinios		No			N.D.	La Compañía no cuenta con los mecanismos para reportar esta información	2015
Adicional PR7	Número total de incidentes fruto del incumplimiento de las regulaciones relativas a las comunicaciones de marketing, incluyendo la publicidad, la promoción y el patrocinio	■	Total	No hay constancia de incidentes de este tipo durante el periodo reportado				
PRIVACIDAD DEL CLIENTE								
Adicional PR8	Número total de reclamaciones debidamente fundamentadas en relación con el respeto a la privacidad y la fuga de datos personales de clientes	■	Total	No hay constancia de incidentes de este tipo durante el periodo reportado				
CUMPLIMIENTO NORMATIVO								
Principal PR9	Coste de aquellas multas significativas fruto del incumplimiento de la normativa en relación con el suministro y el uso de productos y servicios de la organización	■	Total	No hay constancia de incidentes de este tipo durante el periodo reportado				



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

nh | HOTEL GROUP

nh
HOTELS


nh COLLECTION

nhow

Hesperia
RESORTS

