

# INFORME ANUAL 2010

MEMORIA DE RESPONSABILIDAD CORPORATIVA

---



# Nuestra presencia en el mundo

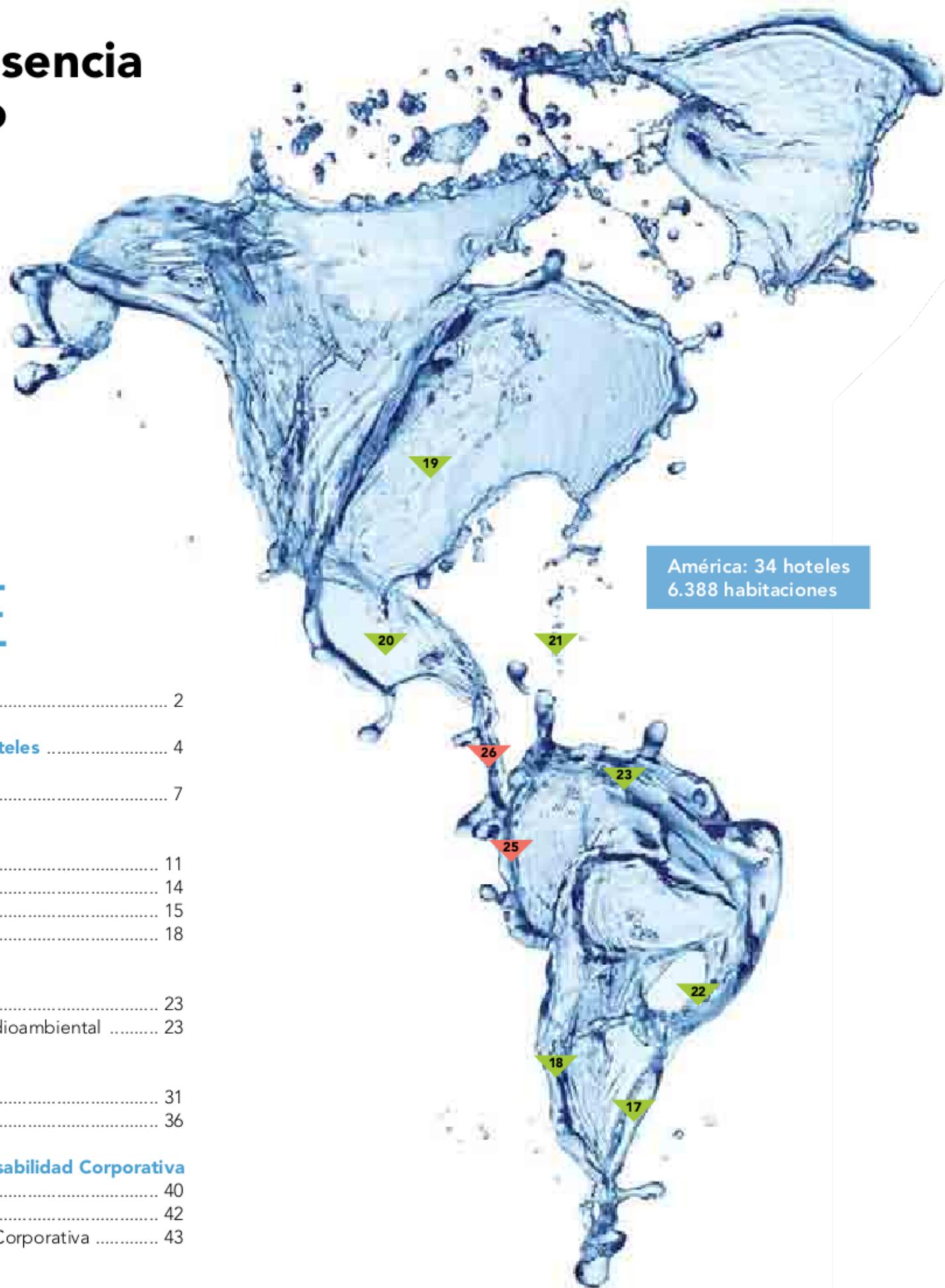
## NH Hoteles en 2010:

397 hoteles en 24 países  
58.687 habitaciones  
18.294 empleados  
18 millones de clientes



# ÍNDICE

Nuestra presencia en el mundo .....	2
Carta del Presidente de NH Hoteles .....	4
Nuestro enfoque .....	7
<b>Desempeño Económico</b>	
Quiénes somos .....	11
Accionistas .....	14
Clientes .....	15
Proveedores .....	18
<b>Desempeño Medioambiental</b>	
Sistema de gestión .....	23
Avances del Plan Estratégico Medioambiental .....	23
<b>Desempeño Social</b>	
Empleados .....	31
Sociedad .....	36
<b>Nuestros progresos en Responsabilidad Corporativa</b>	
Compromisos y Retos .....	40
Declaración GRI .....	42
Indicadores de Responsabilidad Corporativa .....	43



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

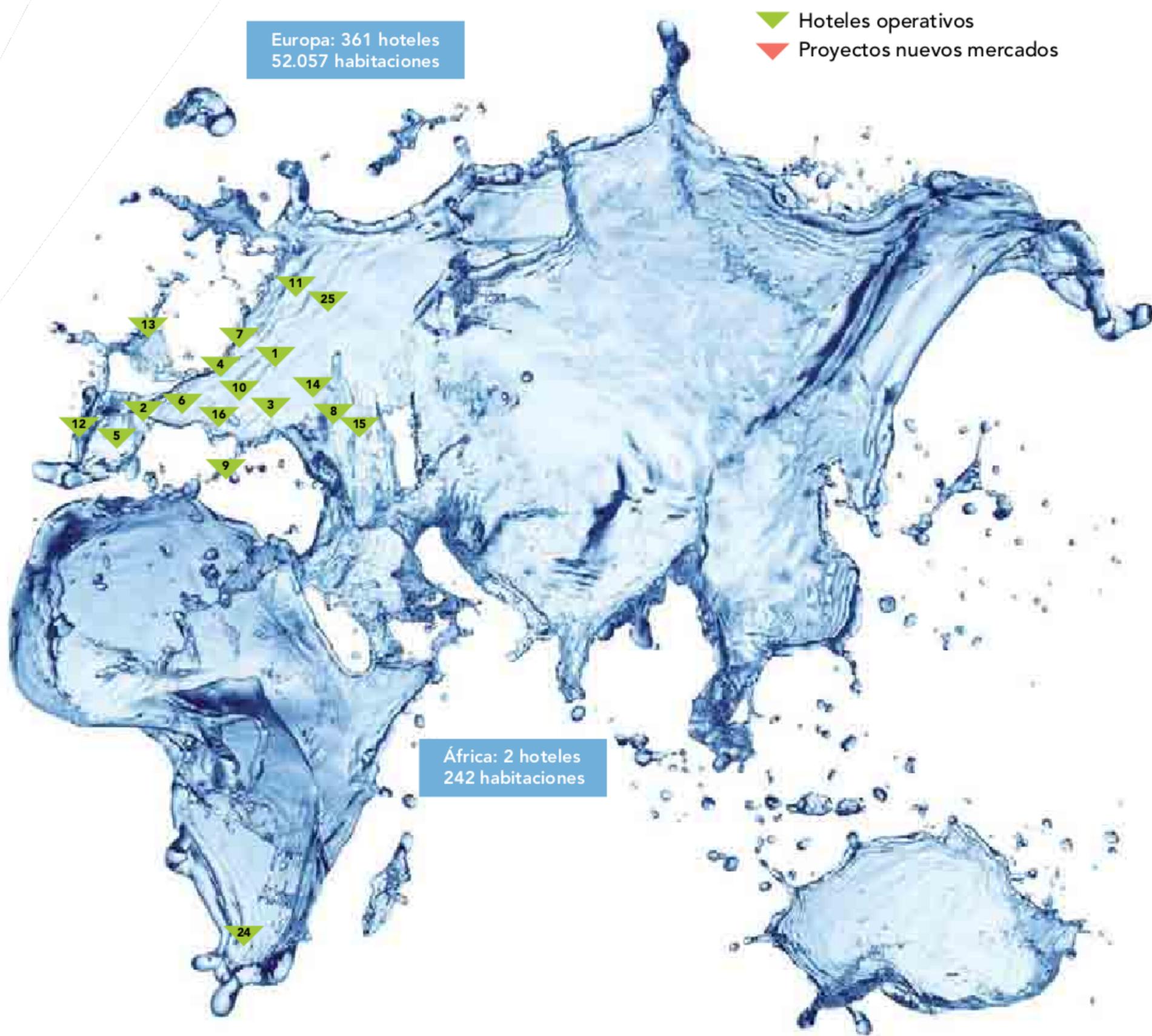
Los informes anuales completos de NH Hoteles se publican en formato digital y están disponibles en [www.nh-hotels.com](http://www.nh-hotels.com). La Memoria de Responsabilidad Corporativa, disponible a lo largo de Junio de 2011, se puede descargar desde nuestra página web.

### Declaración de KPMG sobre la Memoria de Responsabilidad Corporativa de NH Hoteles, S.A.

La información incluida en este resumen ejecutivo es consistente con la de la Memoria de Responsabilidad Corporativa de NH Hoteles, S.A. (en adelante NH Hoteles), disponible a lo largo del mes de Junio de 2011 en [www.nh-hotels.com](http://www.nh-hotels.com).

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

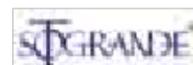
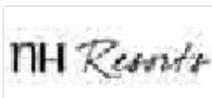
Asimismo, les informamos que hemos revisado el contenido de la Memoria de Responsabilidad Corporativa de NH Hoteles, con el alcance y resultados descritos en nuestro correspondiente informe que encontrarán adjunto a la citada Memoria, y a cuya lectura nos remitimos para una comprensión más adecuada de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



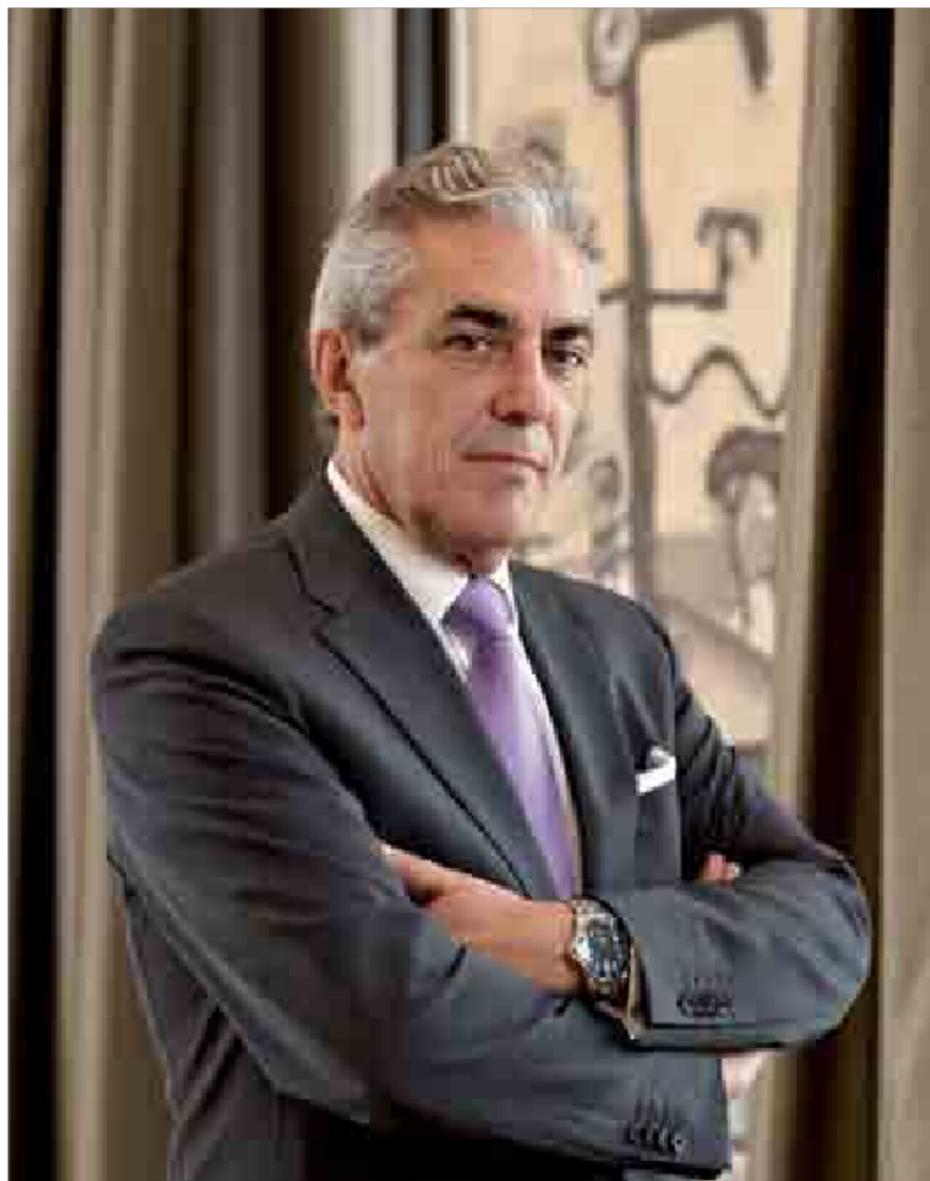
- |             |                |                     |                          |              |
|-------------|----------------|---------------------|--------------------------|--------------|
| 1. Alemania | 7. Holanda     | 13. Reino Unido     | 19. Estados Unidos       | 25. Colombia |
| 2. Andorra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

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

Por favor, envíenos sus comentarios y opinión sobre esta Memoria por e-mail a [corporateresponsibility@nh-hotels.com](mailto:corporateresponsibility@nh-hotels.com)



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



Mariano Pérez Claver, Presidente de NH Hoteles

# CARTA DEL PRESIDENTE DE NH HOTELES

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

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

Con todo ello, los ingresos en 2010 alcanzaron los 1.334 millones de euros, un 9,6% más que el año anterior, y el resultado de explotación, que muestra la evolución operativa de NH Hoteles, reflejó la recuperación

del mercado y un destacable aumento de la productividad. La Compañía generó un EBITDA de 147,8 millones de euros, más del doble que en 2009, mientras que las pérdidas netas del Grupo se redujeron un 57,5%.

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

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



Nhow Berlin, Berlín - Alemania

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

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

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

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

En línea con nuestra búsqueda de la innovación responsable, la Compañía genera acuerdos especiales de colaboración con los proveedores más sostenibles a través del Club NH Sostenible, iniciativa pionera en el sector turístico.

El trabajo conjunto con los proveedores, además de ayudar en la mejora de sus productos desde una perspectiva de sostenibilidad, ha contribuido a la mejora en los resultados medioambientales de la cadena.

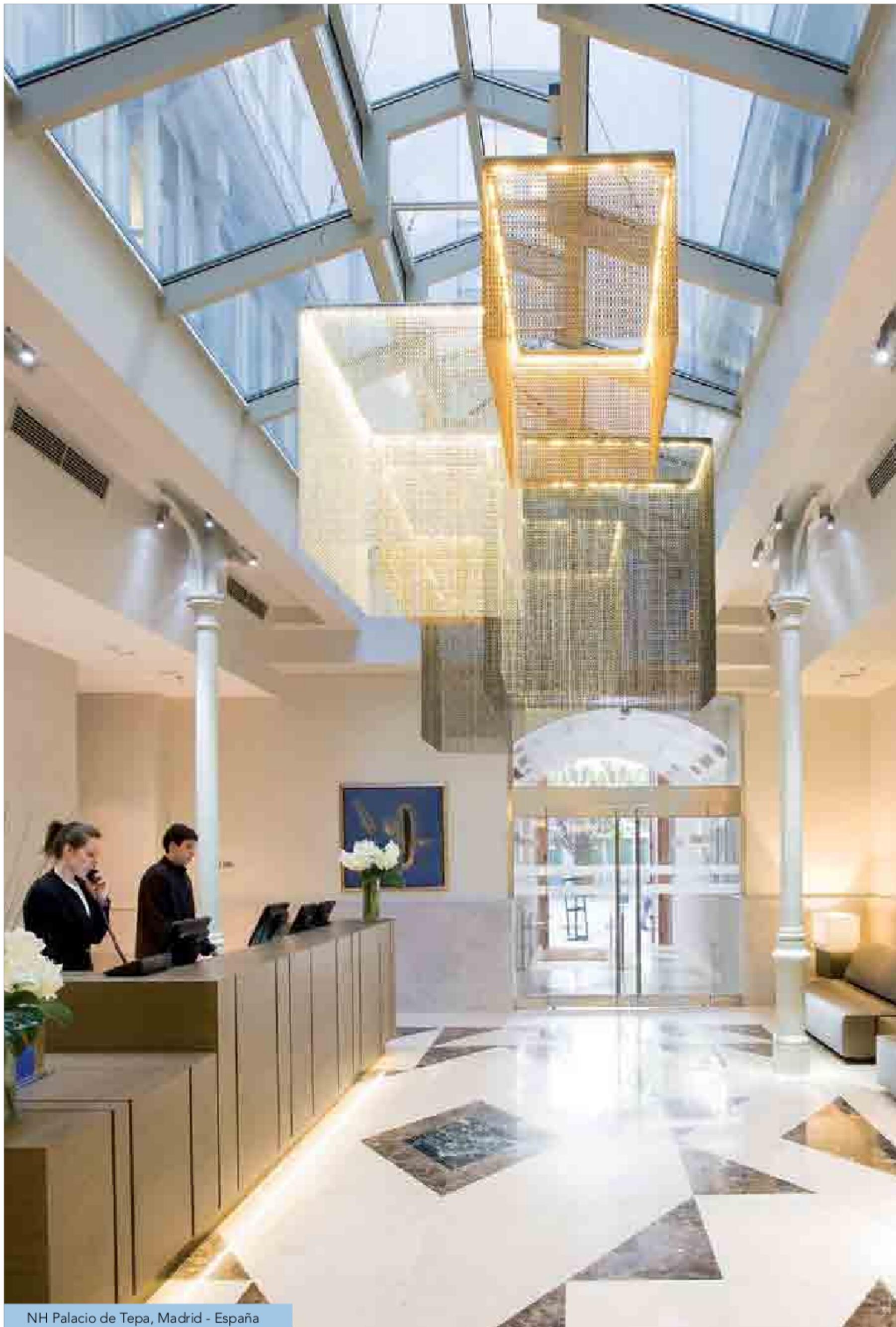
La paulatina recuperación de la actividad hotelera durante 2010 ha propiciado un crecimiento del empleo generado por NH Hoteles. Esto impacta de forma positiva en los diferentes países en los que operamos a la vez que nos permite garantizar la mejor calidad de servicio.

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

FALTA FIRMA

Mariano Pérez Claver  
Presidente de NH Hoteles

Marzo, 2011



NH Palacio de Tepa, Madrid - España

# NUESTRO ENFOQUE

En línea con la visión, misión y valores de la Compañía, nuestra estrategia es consolidar una cultura de responsabilidad en todos los niveles que nos permita ofrecer servicios sostenibles y excelentes. Todo ello con la aspiración de **liderar el sector en materia de sostenibilidad**, dar respuesta a las necesidades de todos nuestros grupos de interés y, como empresa responsable, compartir con otros nuestra experiencia y buenas prácticas.

## ▼ VISIÓN

Recompensar el tiempo que nos dedican nuestros clientes, mejorando su experiencia y contribuyendo a un mundo más sostenible.

## ▼ MISIÓN

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

## ▼ VALORES

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

## SISTEMA DE GESTIÓN DE LA RESPONSABILIDAD

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

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

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

## DIÁLOGO CON NUESTROS GRUPOS DE INTERÉS

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

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

## NUESTRO MARCO ÉTICO

Durante 2010, NH Hoteles comenzó a revisar su **Código de Conducta** con el objetivo de enmarcarlo en la filosofía y políticas de Responsabilidad Corporativa de la Compañía, con énfasis en todos aquellos aspectos que definen un comportamiento ético. Principales cambios en curso:

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

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

**Código de Conducta de ECPAT:** NH Hoteles ha suscrito en México, bajo los auspicios de **UNICEF**, el **Código de Conducta de ECPAT** (Red Internacional contra la Explotación Sexual de la Infancia) para la prevención y lucha contra la explotación sexual infantil en el sector Turismo.

## ORGANIZACIÓN INTERNA

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

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

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

## INICIATIVAS Y ALIANZAS

### ▼ World Travel & Tourism Council

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

### ▼ International Tourism Partnership

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

### ▼ Club de Excelencia en Sostenibilidad

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

## HITOS 2010

### ▼ Se renueva la estrategia en Responsabilidad Corporativa

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

### ▼ Integración de Hesperia

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

### ▼ Crecen las ventas en plataformas 2.0

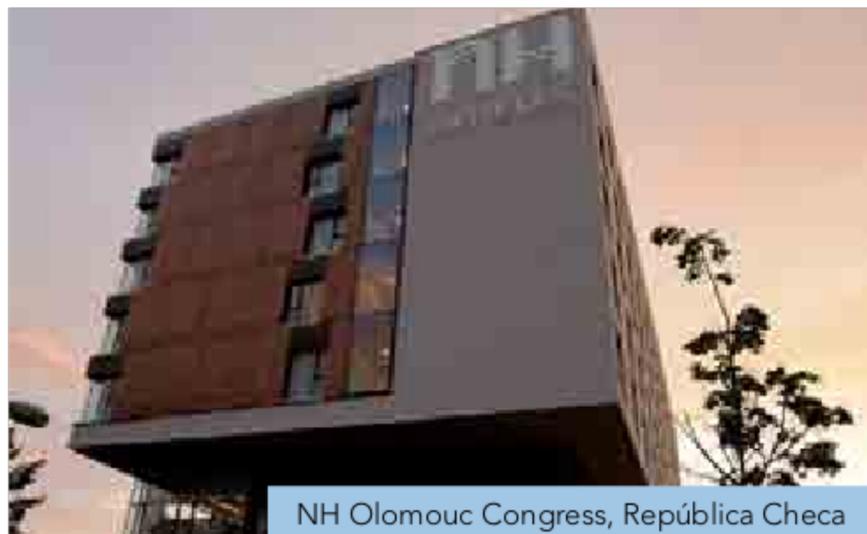
Incremento de ventas a través de la web del 47,28%, un aumento del ratio de conversión del 16% y 16.500 descargas de su nueva aplicación de reservas para iPhone.



NH Campo de Cartagena, Murcia - España



Hesperia Tower, Barcelona - España



NH Olomouc Congress, República Checa

▼ **Evolución de la calidad y satisfacción**

La monitorización semanal y mejora continua ha permitido incrementar la satisfacción de los clientes alojados de un 8,03 en 2008 a un 8,41 en 2010 en una escala de 1 a 10.

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

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

▼ **Curva creciente de cumplimiento medioambiental**

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

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

Nueva Estrategia de Gestión de Personas basada en tres pilares fundamentales como el Talento, la Competitividad y la Cultura de Rendimiento.

▼ **Evaluación de la diversidad**

Análisis de la situación de la diversidad en los diferentes países donde opera la cadena con resultados relevantes para el diseño de Planes de Acción y gestión responsable de personas.

▼ **Se mantiene la inversión en la comunidad**

En 2010, la cadena desarrolló diferentes programas e iniciativas sociales, incluyendo la promoción cultural y la colaboración de los empleados a través de las tarifas Bono Amigo y Tarifa Empleado, siendo la inversión total en la comunidad superior a 1.065.000 euros.

▼ **Evolución del reporte en Responsabilidad Corporativa**

The timeline shows the following progression:

- 2006:** Report cover with GRI rating 'C' (GRI REPORT GRI CHECKED).
- 2007:** Report cover with GRI rating 'B' (GRI REPORT GRI CHECKED).
- 2008:** Report cover with GRI rating 'B' (GRI REPORT GRI CHECKED).
- 2009:** Report cover with GRI rating 'A' (GRI REPORT GRI CHECKED).
- 2010:** Report cover with GRI rating 'A' (GRI REPORT GRI CHECKED).

**PREMIOS Y RECONOCIMIENTOS CORPORATIVOS**

▼ **Premios Europeos Travelzoo**

Otorgado al Hotel Hesperia Tower en 2010 por la mejor oferta hotelera de 2009.

▼ **Nueva Estrella Michelin para NH Hoteles**

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

▼ **Premio 2010 Diseño de Hotel Europeo**

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

▼ **Construcción del Año 2010**

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

▼ **Five Star Diamonds Awards**

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

▼ **Golden Apple Award**

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

▼ **Líder del sector en MercoEmpresas 2010**

NH Hoteles ha sido reconocida nuevamente en 2010 como la Empresa con Mejor Reputación del Sector Turismo en España dentro del Monitor Empresarial de Reputación Corporativa, (Merco).



NH Porta Rossa, Florencia - Italia

# DESEMPEÑO ECONÓMICO

## Quiénes somos

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

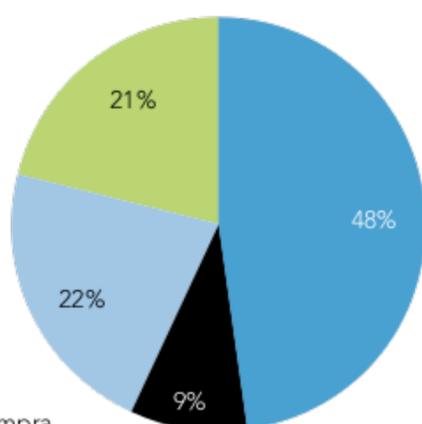
por primera vez como la cadena española líder con mayor tamaño de Europa. Tras la incorporación de los establecimientos de **Hesperia** al Grupo, la Compañía opera 353 hoteles con 50.057 habitaciones en 16 países europeos, desde Portugal hasta Rumanía.

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

## DESGLOSE POR HABITACIONES

(31 de diciembre de 2010)

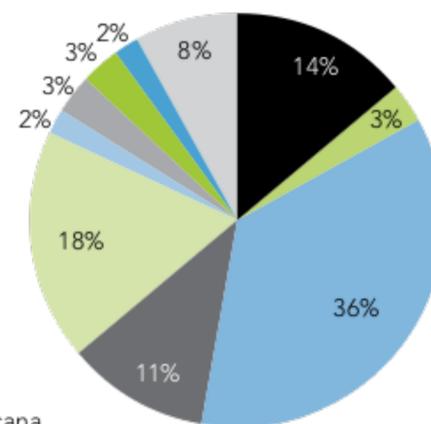
- 48% Alquiler
- 22% Propiedad
- 21% Gestión
- 9% Alquiler con opción a compra



## DESGLOSE DE HABITACIONES POR PAÍSES

(31 de diciembre de 2010)

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



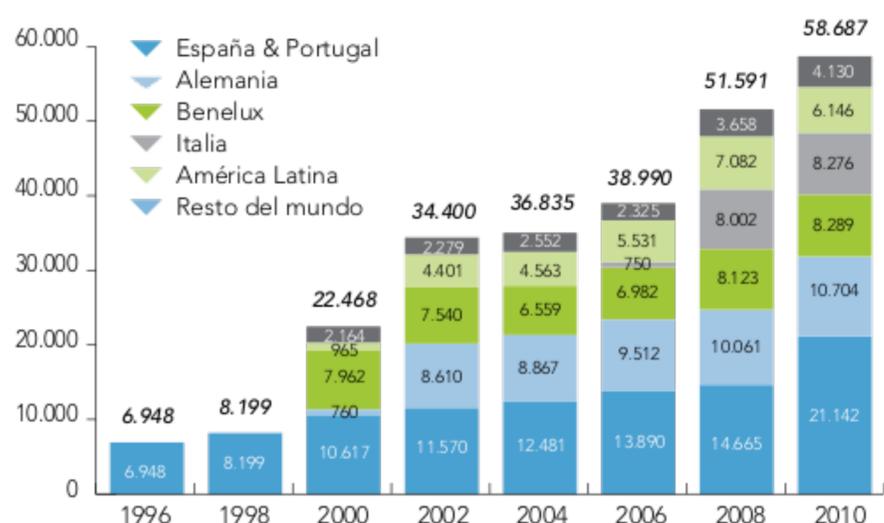
## EVOLUCIÓN DE APERTURAS E INCORPORACIONES

En número de habitaciones



## NÚMERO DE HABITACIONES 1996-2010

Crecimiento Anual Compuesto: +15%



## RESULTADOS 2010

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

Entre algunas de las medidas que NH Hoteles impulsó para disminuir sus costes se encuentran: la centralización de sus oficinas de reservas en un único centro en Europa, la desinversión de activos no rentables o no estratégicos para el Grupo, el impulso a vías de comercialización directas como la web de la Compañía, la centralización de las compras de la cadena en una plataforma única de gestión con los proveedores y el ahorro energético gracias a las iniciativas llevadas a cabo como parte del Plan Estratégico Medioambiental.

### NH HOTELES, S.A. CUENTA DE PYG A 31 DE DICIEMBRE DE 2010

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

## APERTURAS

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

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

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



Donnafugata Golf Resort & Spa

## DESTACADOS 2010

### ▼ NH Hoteles fortalece su situación financiera

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

### ▼ Gestión de activos

Entre las iniciativas del plan de racionalización y desinversión de activos que la Compañía puso en marcha cabe señalar los múltiples acuerdos alcanzados en este ámbito. Durante 2010 18 hoteles con 4.842 habitaciones salieron de la cartera de NH Hoteles.

### ▼ Líderes en el sector europeo

En 2010 NH Hoteles se posicionó por primera vez como la cadena española con mayor tamaño de Europa, de acuerdo con el ranking anual de MKG Hospitality, líder en consultoría turística.

### ▼ Plataforma de Compras



Coperama

Desde 2010, NH Hoteles y la cadena HUSA gestionan sus compras de forma conjunta. Esta plataforma, participada mayoritariamente por NH Hoteles, ha generado un volumen de negocio por valor de 300 millones de euros, con las compras que NH Hoteles y HUSA efectuaron en los más de 350 establecimientos que ambas cadenas tienen en España. Asimismo, Sercotel Hotels firmó un acuerdo en octubre de 2010 por el cual comenzaba a utilizar la plataforma de compras Coperama. Sercotel puede gestionar desde entonces sus compras con más de 600 proveedores.

## PROYECTOS INTERNACIONALES DE SOTOGRANDE

Durante el ejercicio 2010 el sector inmobiliario se ha caracterizado por un pobre comportamiento en el mercado nacional, influenciado por la complicada situación económica internacional, en general, y por la falta de acceso al crédito hipotecario, en particular. En NH Hoteles, la actividad inmobiliaria en 2010 ha alcanzado unos ingresos de €12,8M, frente a los €22,4M alcanzados en el mismo período del año anterior.

### ▼ Sotogrande at Cap Cana (República Dominicana)

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

### ▼ Sotolindo (Riviera Maya, México)

Sotolindo se extiende sobre las "islas" Blanca y Poniente, que cuentan con más de 45 kilómetros de frente de costa al mar Caribe y más de 15 kilómetros de frente de playa. A su alrededor, se desarrollará un proyecto residencial de baja densidad con aproximadamente 2.000 exclusivas viviendas y, cercano a la zona residencial, un desarrollo de 5.000 plazas hoteleras.

### ▼ Sotogrande Donnafugata Golf Resorts & Spa (Sicilia - Italia)

Se encuentra localizado en una finca de 284 hectáreas situada en el sureste de la isla, cerca de Ragusa y muy próximo al futuro aeropuerto de Comiso y del mar. El proyecto presenta un nuevo hotel de 5 estrellas de 170 habitaciones, 20 junior-suites y 10 senior-suites. Por otro lado, Donnafugata cuenta con dos campos de golf de 18 hoyos diseñados por Gary Player y Franco Piras y un spa de primera categoría.

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

*\*Cambio en la Presidencia*

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

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

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

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

Vocales: **D. Iñaki Arratibel Olaziregi**

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

**D. Roberto Cibeira Moreiras**

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

**D. José de Nadal Capará**

**D. Ignacio Ezquiaga Domínguez** (en representación de Hoteles Participados S.L.)

**D. Francisco Javier Illa Ruiz**

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

**D. Aurelio Izquierdo Gómez** (en representación de Caja de Ahorros de Valencia, Castellón y Alicante - Bancaja)

**D. Juan Llopart Pérez**

**D. Miguel Rodríguez Domínguez**

**D. Juan Antonio Samaranch Salisachs**

**Grupo Inversor Hesperia, S.A.** (D. José Antonio Castro Sousa)

**D. Antonio Viana-Baptista**

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

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

### ▼ Comisión de Auditoria y Control

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

Vocales: **D. Iñaki Arratibel Olaziregi**

**D. Ignacio Ezquiaga Domínguez** (en representación de Hoteles Participados S.L.)

**D. Juan Llopart Pérez**

Secretario: **D. Roberto Chollet Ibarra**

### ▼ Comisión Delegada

Presidente: **D. Gabriele Burgio**

Vocales: **D. Aurelio Izquierdo Gómez** (en representación de Caja de Ahorros de Valencia, Castellón y Alicante - Bancaja)

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

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

### ▼ Comisión de Nombramientos y Retribuciones

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

Vocales: **D. José de Nadal Capará**

**D. Francisco Javier Illa Ruiz**

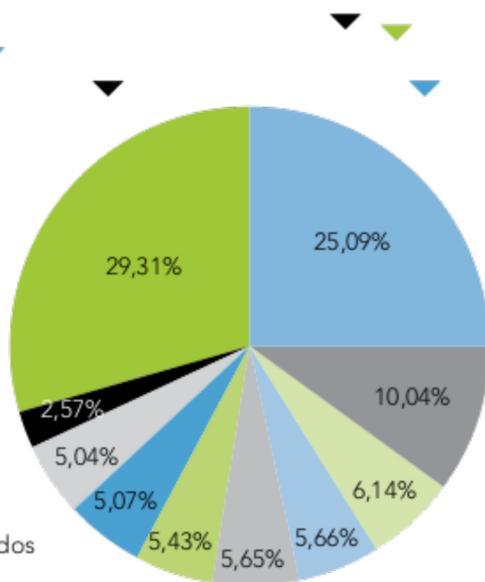
Secretario: **D. José María Mas Millet**

## Accionistas

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

### COMPOSICIÓN ACCIONARIAL NH HOTELES

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



### CAMBIOS EN LOS ESTATUTOS

Los Estatutos Sociales han sido modificados en 2010 con el fin de adaptarse al marco regulatorio en materia de retribuciones. La Junta General de Accionistas de 24 de junio de 2010 ha modificado el artículo 20 de sus Estatutos relativo a la retribución de los administradores, de acuerdo con el cual el Consejo de Administración elaborará un Informe Anual sobre Remuneraciones de los Consejeros y Altos Directivos. El contenido mínimo y el sometimiento de dicho informe a la Junta serán los previstos en las leyes y demás normas aplicables vigentes. En cuanto al Consejo de Administración, se registraron dos cambios en la composición por la designación de dos nuevos consejeros, tras la dimisión de dos miembros anteriores, integrándose en el Consejo previo informe favorable.



Nhow Berlin, Berlín - Alemania

## JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS

La Junta General de 2010 aprobó la ratificación, nombramiento y reelección de Consejeros, todo ello, previa propuesta de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones, cuando se trata de Consejeros independientes o en su caso, previo informe de dicha Comisión para el caso de los restantes Consejeros, que se ha elevado al Consejo de Administración. En dicha Junta General se ha designado asimismo nuevo Consejero dominical, en ejercicio del derecho de representación proporcional del **Grupo Inversor Hesperia, S.A.**

### LA RELACIÓN CON INVERSORES

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

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

Para la gestión eficiente de estas relaciones NH Hoteles cuenta con un **Departamento de Relaciones con Inversores** integrada en el Departamento Corporativo de Análisis de Inversiones y que también brinda el servicio de Atención al Accionista.

La sección de la web corporativa dedicada al accionista es una de las plataformas para la relación con los inversores. Incluye la publicación de toda la información relevante y las herramientas para la atención del accionista. A su vez, el **Rincón del Accionista** online ofrece un servicio de atención directa. Adicionalmente, el área de Relación con Inversores envía los resultados trimestrales y otros datos relevantes por correo electrónico a analistas, inversores institucionales e individuales.

## CLUB DEL ACCIONISTA

Creado para recompensar a los accionistas con beneficios exclusivos mediante la tarjeta **NH World**. Además, la línea de reservas para accionistas es un servicio especial que incluye reservas directas, amplitud de horarios de entrada, habitación superior, check in express...

### REPORTE DE INTERÉS PARA INVERSORES

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



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

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

## Cientes

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

### LA CALIDAD DEL SERVICIO

Nuestro sistema de Gestión Integral de la Calidad de Servicio llamado **Quality Focus** (QF) se basa en una estructura repartida en 25 países y su objetivo es mejorar la calidad percibida e incrementar la satisfacción, así como sensibilizar a toda la organización sobre el valor de la calidad como diferenciación de mercado, coordinar e implantar los procedimientos internos, la formación necesaria y las herramientas de medición de la calidad.

#### ▼ Sistema de gestión

Para gestionar el Quality Focus, NH Hoteles dispone del Departamento Corporativo de Calidad que coordina al equipo y centraliza la creación de procedimientos y estándares de Calidad. Los coordinadores por Unidad de Negocio gestionan la implantación y la comunicación. Un total de **400 supervisores de calidad** aseguran la perfecta implantación de los procedimientos y estándares.

#### ▼ Píldoras formativas QF

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

#### ▼ Ranking de calidad "9 Steps to Quality"

En 2010, se ha desarrollado la iniciativa **"9 Steps to Quality"** cuyo objetivo es aumentar la motivación en todos los departamentos involucrados para lograr las puntuaciones más altas de control de calidad. El proyecto repasa de forma mensual los procedimientos, premiando a los mejores hoteles en cada una de las áreas o departamentos.

#### ▼ El reporte interno

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

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

### ENCUESTAS DE CLIENTES

Para medir la calidad percibida, todos los clientes alojados en NH Hoteles reciben una **Encuesta de Satisfacción**. Estas encuestas se envían con carácter semanal con el objetivo de incrementar el número de valoraciones recibidas, logrando así un seguimiento más aproximado de su satisfacción.

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

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

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



NH City & Tower, Buenos Aires - Argentina

## ATENCIÓN AL CLIENTE

Durante el año se han gestionado más de 4.200 interacciones con clientes, lo que supone un incremento del 51% respecto al año anterior. Este incremento se debe a la concentración del área de Central de Reservas que permite un mayor contacto con los clientes de forma centralizada. Las reclamaciones y sugerencias recibidas son comunicadas mensualmente a todos los responsables de hoteles con el objetivo de tomar estos datos en consideración en el proceso de mejora continua.

### ATENCIÓN CENTRALIZADA

En 2009, NH Hoteles centralizó sus diversos Call Centers europeos en Madrid ofreciendo atención personalizada durante las 24 horas en más de 10 idiomas nativos. Los tiempos de espera se redujeron y el ratio de atención a llamadas entrantes se incrementó hasta un 94%. La satisfacción de clientes, en suma, se incrementó hasta superar en casi cuatro puntos porcentuales la media de hoteleras españolas (69,61%); en lugar de la media del sector 65,81% según el estudio Best Customer Experience (BCX) realizado por IZO Systems.

## MYSTERY GUEST

Para medir la calidad técnica se realiza una auditoría externa de los hoteles en más de **600 estándares de calidad** que permiten evaluar la implantación de los procedimientos corporativos, así como la realización de los planes de acción definidos a principio del año. En 2010 se han auditado 34 hoteles más que en 2009 con una valoración media de 7,03.

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

## ACCIONES ESPECIALES

### Política de Seguridad Alimentaria

En línea con los procedimientos de evaluación y gestión de aquellos productos o servicios con posible impacto en la salud y seguridad de los clientes, nuestra política recoge las directrices generales europeas a cumplir en relación a la Seguridad e Higiene alimentaria.

### Hoteles accesibles

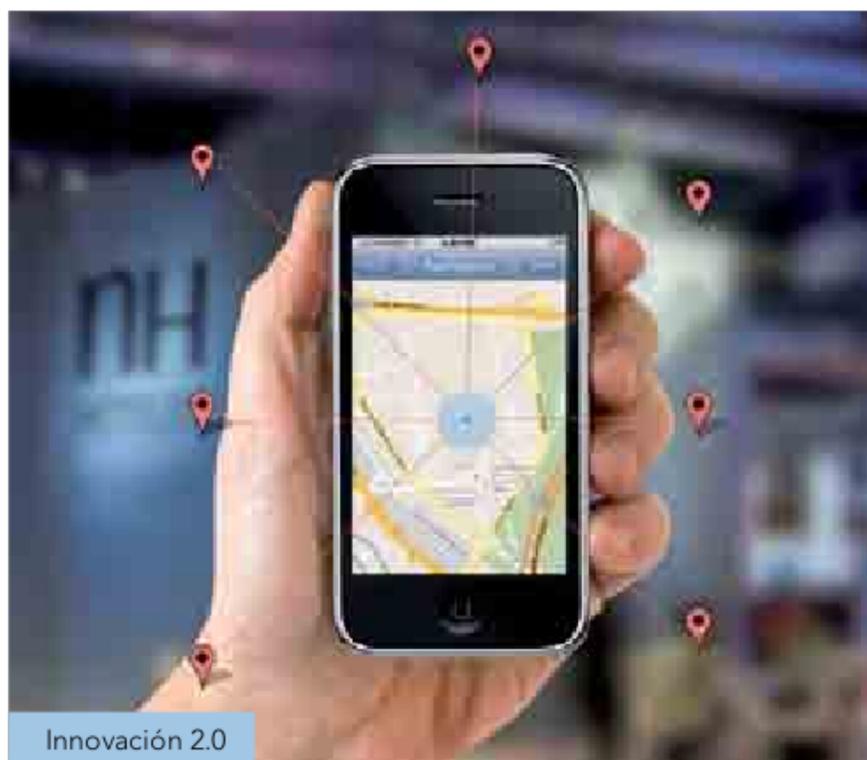
En nuestras guías generales de diseño de hoteles y especificaciones referidas se integran directrices para la accesibilidad de personas con movilidad reducida y se supervisan todos los proyectos de ejecución con el objetivo de garantizar el cumplimiento de estas normas en cada nuevo hotel.

## INNOVACIÓN 2.0

Con innovadoras soluciones de búsqueda y reserva al mejor precio garantizado, la cifra de ventas en 2010 a través de la web superó el 40% con respecto a 2009. **Multicanalidad**, tanto en el negocio B2C como en el B2B, y **movilidad** son dos importantes directrices para la cadena. NH Hoteles potencia sus aplicaciones para smartphones y lanzar sendas aplicaciones para Blackberry y Android. La nueva web corporativa tendrá su versión para dispositivos iPad y los espacios web NH World y NH YourSpace se adecuarán a este dispositivo, así como a los teléfonos inteligentes.

### Diálogo online

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



Innovación 2.0

## NOVEDADES EN LOS SERVICIOS

### NH&You

Esta plataforma B2B permite a las empresas organizar con máxima facilidad de uso y eficiencia sus viajes profesionales. Personalización, optimización de costes, rapidez en la gestión son algunas de sus ventajas.

### Mejor Tarifa Garantizada

Este compromiso supone que la cadena proporciona siempre el precio más bajo para todas las reservas online, de modo que si se encontrasen mejores ofertas a través de otros intermediarios o en venta directa, obtendrían un 10% de descuento adicional.

### NH Event Tools

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

### NH Trade Pages

Para agencias de viajes, asociaciones de negocios turísticos y tour operadores, la Compañía ha diseñado específicamente este site que permite gestionar con agilidad y eficiencia el negocio de intermediación.

### Nueva web NH Resorts

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

### CRS Meeting

Ofrece una base de datos centralizada con un inventario único de salones de los hoteles que permitirá el cross-selling entre diferentes Unidades de Negocio y facilitará la implantación de una operativa común en toda la organización gracias a los Booking File.

### NUEVO HOTEL 'NHOW' EN BERLÍN

Con un sugerente interiorismo y un impactante diseño arquitectónico, es un hotel puntero en Europa por sus instalaciones de sonido y grabación, con una "Music Floor" que incluye 2 estudios de grabación y mezclas con calidad profesional y tecnología de vanguardia, así como un espacioso Lounge para actuaciones en vivo. El nuevo nhow Berlín se ubica en el corazón de dos de los barrios más vibrantes y rompedores de la escena creativa berlinesa: los distritos de Friedrichshain y Kreuzberg.



Desayunos antiOx

## NH WORLD

El programa de fidelización de clientes de NH Hoteles presenta su nueva imagen y revoluciona su estructura con nuevos beneficios para sus titulares, creando nuevas categorías para los clientes más exclusivos bajo el concepto **NH World Citizen**.

Con casi 1.700.000 miembros, ofrece un nuevo look&feel, transparencia en el sistema de acumulación de créditos y multitud de ventajas que permiten establecer un fuerte vínculo entre la cadena y sus clientes más fieles.

Se invita a los miembros de NH World a participar de World<sup>2</sup> con publicaciones en el blog y actualizaciones de Facebook, brindando la oportunidad de estar conectado, compartir e interactuar con la Compañía y con otros miembros.



## CAMPAÑAS Y PROMOCIONES

### ▼ The Organizers

Esta promoción proporciona las ofertas de prepagos disponibles mensualmente, con descuentos de hasta el 30% sobre la mejor tarifa disponible premiando la anticipación de los clientes que reservan con un mínimo de 7 días de antelación y prepagos directos. Tuvo un crecimiento de ventas del 33% durante 2010.

### ▼ Weekend Extender

Beneficios con valor añadido en las reservas de fin de semana en todos los hoteles de Europa e Iberoamérica desde sólo 129€. Los clientes pueden realizar el check out del hotel el domingo a las 17:00. Por otro lado, incluye el consumo del minibar de la habitación en todas las reservas realizadas a través de la web.

### ▼ For your eyes only

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

### ▼ Pensando en todos

NH Hoteles cuenta con ofertas dirigidas a colectivos con diferentes necesidades y edades. Gracias al **Club+60**, los mayores de 60 años disfrutan de habitaciones por un precio muy reducido. Por otro lado, **Sleep and Go** proporciona alojamiento más económico para jóvenes en hoteles de Europa.



# antiOX

**"Desayunos antiOx"**, un nuevo concepto de desayuno antioxidante que ayuda a luchar contra los efectos negativos de los radicales libres. Incluye propuestas sanas como

gelatinas de frutas 100% naturales, sorprendentes combinaciones de zumos **antioxidantes**, yogur ecológico combinado con todo tipo de frutas, muesli o bayas de goji, entre muchas otras opciones. El chef Enrique Martínez es el responsable del diseño de la innovadora propuesta.

## PREMIOS Y RECONOCIMIENTOS

### ▼ Premios "Mejor Experiencia de Cliente 2010"

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

### ▼ Contact Center Award 2010

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

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

Premio a la Mejor Experiencia Cliente 2010 en el sector Turismo de Iberoamérica otorgado por la Asociación Iberoamericana de Relaciones de Empresa Cliente (AIAREC) a NH Hoteles.

## Proveedores

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

### LA INTEGRACIÓN DE COMPRAS

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

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

#### ▼ Nacimiento y consolidación de Coperama

La nueva Central de Compras liderada por **NH Hoteles, Hesperia y Husa** se ha afianzado durante su primer año de operación como la segunda Central de Compras en Europa y la primera en España por volumen de negocio. En 2010, Coperama se consolida con la realización de más de 50 concursos, cerrándose acuerdos con más de 100 proveedores locales y nacionales que se han adherido a los compromisos sociales y medioambientales que promueve NH Hoteles.

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

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

#### ▼ Crecimiento del Club NH Sostenible

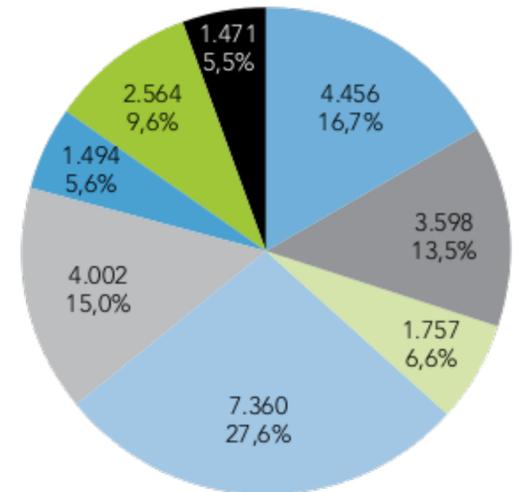
En 2010 el **Club NH Sostenible** cuenta con la participación de 40 proveedores con los cuales se está trabajando en más de 25 proyectos. Esta iniciativa avanza en sus objetivos con la participación activa y el interés de sus proveedores miembros. El segundo encuentro en Berlín afianzó aún más este compromiso,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

## GESTIÓN DE PROVEEDORES

En 2010, NH Hoteles ha trabajado con un total de 26.702 proveedores nacionales e internacionales, lo que supone un volumen de compra anual (gasto más inversión) de 466,5 millones de euros. El 88% de este volumen se concentra en España, Italia, Alemania y Benelux. El grado de internacionalización continúa siendo elevado, sólo el 27,6% de los proveedores corresponde a empresas españolas, dato ligeramente superior al año anterior.

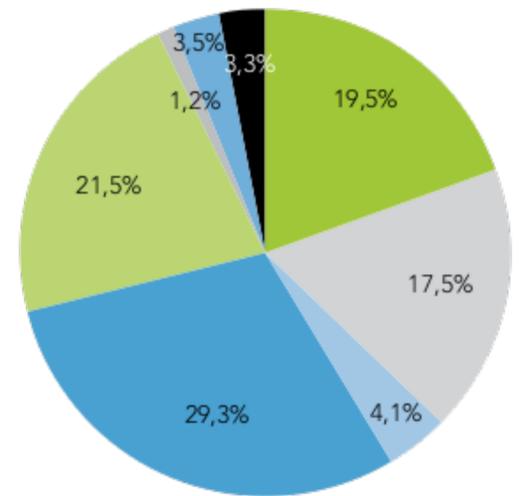
#### Proveedores por país

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

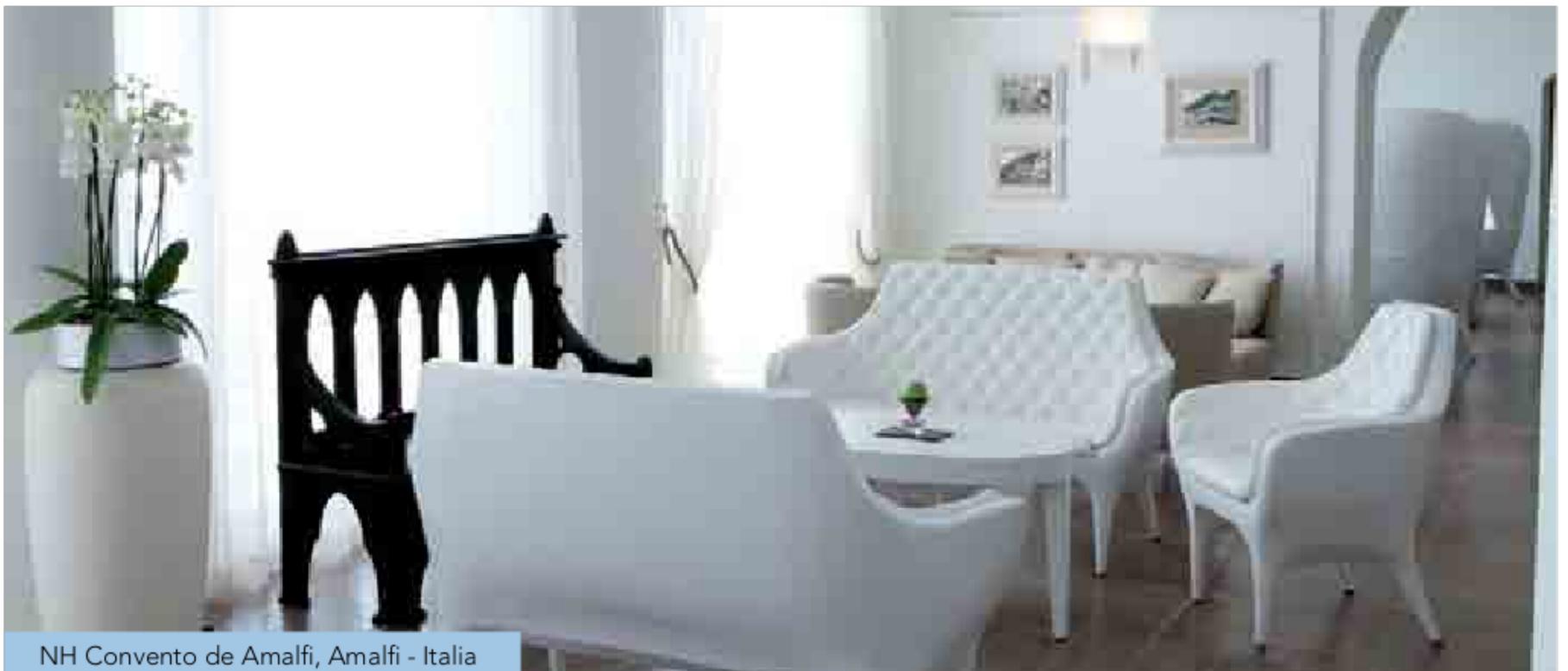


#### Facturación por país

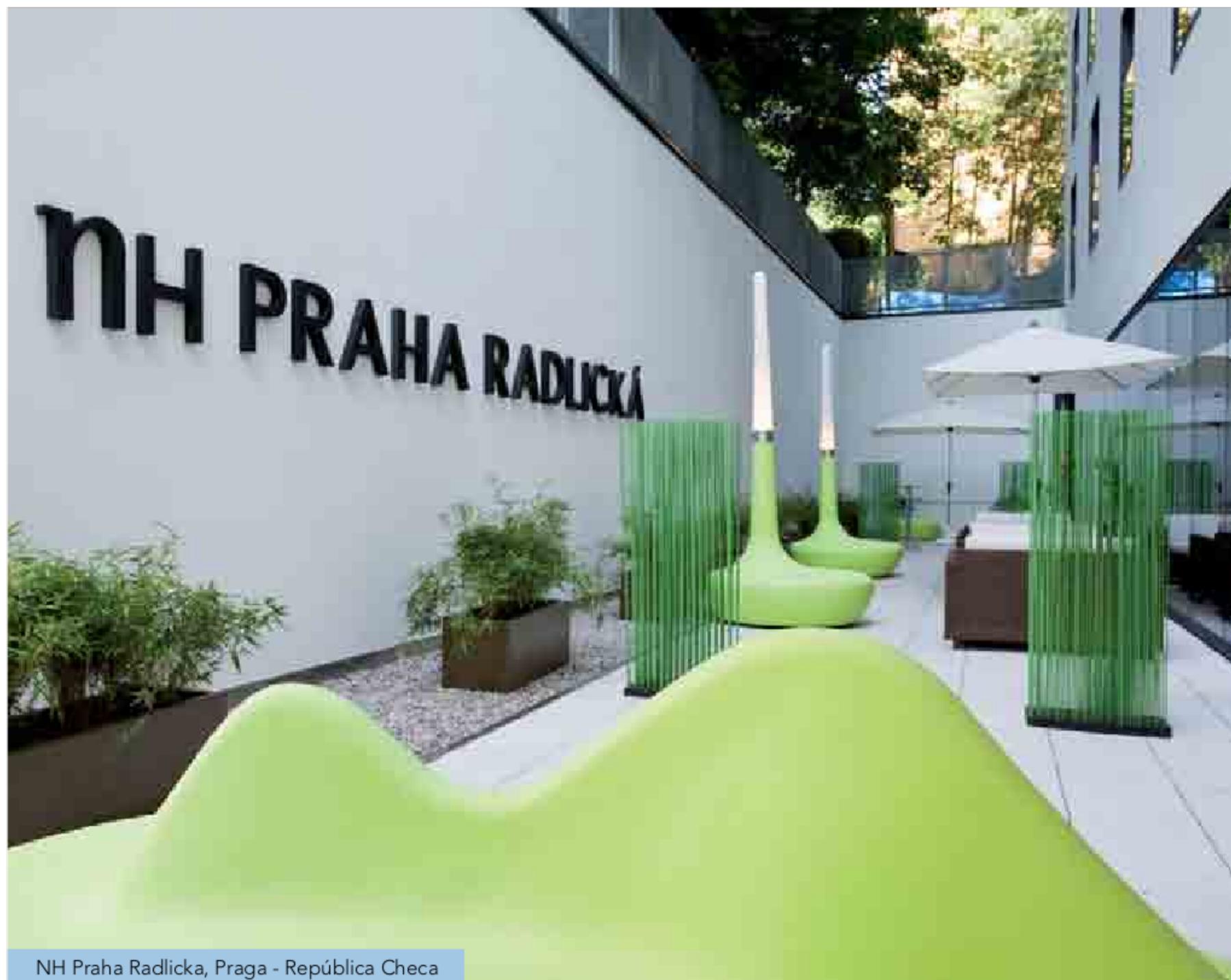
- 29,3% España
- 21,5% Italia
- 19,5% Alemania
- 17,5% Benelux
- 4,1% Centro Europa
- 3,5% México
- 3,3% Otros
- 1,2% Mercosur



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



NH Convento de Amalfi, Amalfi - Italia



NH Praha Radlicka, Praga - República Checa

## EVALUACIÓN INTEGRAL

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

En 2009 se implementó un sistema de evaluación del compromiso y respeto medioambiental de los proveedores. Durante 2010 se han llevado a cabo 2 grandes concursos corporativos y el 100% de los proveedores que han participado en ellos han sido evaluados según este sistema. Además, se incorpora el cuestionario de Ecodiseño y desde su implantación todos los proveedores son clasificados en función de su grado de incidencia ambiental y metodologías para su control y gestión, evaluando a cada candidato bajo un sistema similar a la etiqueta europea de calificación energética Energy Star.

## ADHESIÓN AL CÓDIGO DE CONDUCTA

En línea con los compromisos sociales y éticos, NH Hoteles incorporó en 2009 el **Código de Conducta** como anexo del Contrato de Homologación con el fin de asegurar el comportamiento responsable en nuestra cadena de aprovisionamiento. Como resultado, en 2010 se han firmado 171 nuevos códigos, lo que supone un 24% más que en el año anterior, y se consolida el número de códigos firmados hasta la fecha en 896.

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

## LA COMUNICACIÓN CON LOS PROVEEDORES

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

Se ha ampliado el número de participantes en un 25%, alcanzando a 38 proveedores y 22.092 facturas en 2010, lo que supone un 12% del total de facturas recibidas por parte de los proveedores.

## SATISFACCIÓN DEL CLIENTE INTERNO

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

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



NH Ciudad de Cuenca, Cuenca - España

## CLUB NH SOSTENIBLE

En su tercer año de vida, el **Club NH Sostenible** cuenta ya con 40 miembros nacionales e internacionales. El trabajo conjunto entre proveedores y Compañía genera soluciones innovadoras y sostenibles para la industria hotelera.

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

### II CONGRESO DEL CLUB NH SOSTENIBLE

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



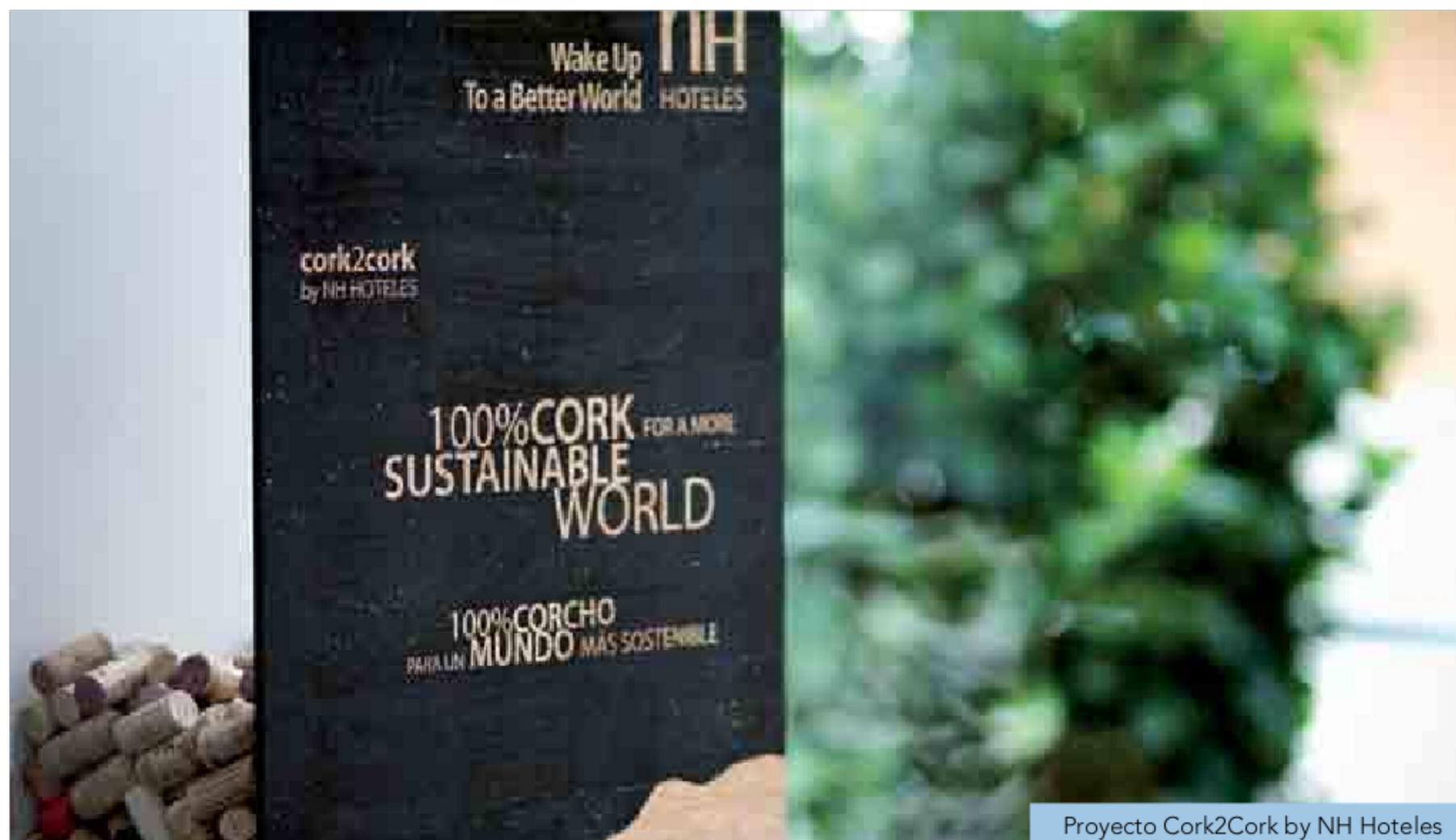
PROVEEDOR	ACTIVIDAD	PROVEEDOR	ACTIVIDAD
AMENITIES PACK	Amenities	MARTÍNEZ OTERO	Muebles
AMORIM (WICANDERS)	Revestimientos de corcho	OTIS	Ascensores y Mantenimiento
BERLYS	Panadería industrial	PEDERSOLI	Lavandería Italia
BLYCOLIN	Lavandería Norte Europa	PERMAFLEX	Colchonería Italia
BUNZIL	Plataforma Logística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

## INICIATIVAS DESTACABLES

- ▼ **Utilización de tecnología LED**, lámparas de bajo consumo y otras aplicaciones eléctricas eco-eficientes.
- ▼ **Sustitución de 400 minibares** de absorción por nuevos de compresión, con un ahorro del 36% de la energía.
- ▼ **Sustitución de plástico tradicional** por biodegradable en bolsas de lavandería, amenities y bolígrafos.
- ▼ **Fomento del uso del coche eléctrico**, con la instalación de puntos de recarga y en las rutas principales de mantenimiento de ascensores en los hoteles de Madrid, con una reducción de la emisión indirecta de CO<sub>2</sub> a la atmósfera en 3.600 kg anuales.
- ▼ **Implantación de novedosos sistemas de WC** que permitirán un 25% de ahorro de agua.
- ▼ **Proyecto de reciclaje** y reutilización de los tapones de corcho en nuestros hoteles a nivel europeo, **Cork2Cork** by NH Hoteles, que permitirá reciclar un millón de corchos para convertirlos en nuevos revestimientos para nuestros hoteles.
- ▼ **Acuerdos para la utilización de celulosas más sostenibles**, lo que nos permitirá ahorrar más de 75.000 kilómetros de papel al año.
- ▼ **Obtención de las certificaciones Oekotek y Ecolabel** en nuestras toallas.
- ▼ **Certificación de Energía Verde**, para hoteles en España, procedente de energías renovables (2010).
- ▼ **Aplicación de novedosas tecnologías** en la elaboración de nuestras toallas, con menor consumo de agua y energía en su proceso de lavado.
- ▼ **Diseño de ascensores** que generen energía reutilizable en la recarga de coches eléctricos.
- ▼ **Investigación** de técnicas de reutilización de aguas grises.

## PREMIOS Y RECONOCIMIENTOS

- ▼ **Premio Diamante de la Compra 2010**  
El Departamento de compras de NH Hoteles ha sido premiado por la Asociación Española de Profesionales de Compras, Contratación y Aprovisionamientos (AERCE) con este galardón como reconocimiento al **proyecto más sostenible en la "Gestión de Compras"** y con el Accésit en el apartado de **"Proyecto más innovador"**.
- ▼ **Premio de la Fundación Corresponsables**  
El **"Club NH Sostenible"** ha recibido el Premio de la Fundación Corresponsables a la Innovación en la Categoría de Gran Empresa.
- ▼ **Premio 3S Awards 2010**  
Reconocimiento que otorgó The Global Sourcing Council al Club NH Sostenible como **mejor iniciativa en aprovisionamiento global** y forma de suministro sostenible y socialmente responsable.



Proyecto Cork2Cork by NH Hoteles

**Filtros solares para ventanas**

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

**Aire acondicionado free cooling**

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

**Paneles solares térmicos y fotovoltaicos**

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

**Ascensores eco-eficientes**

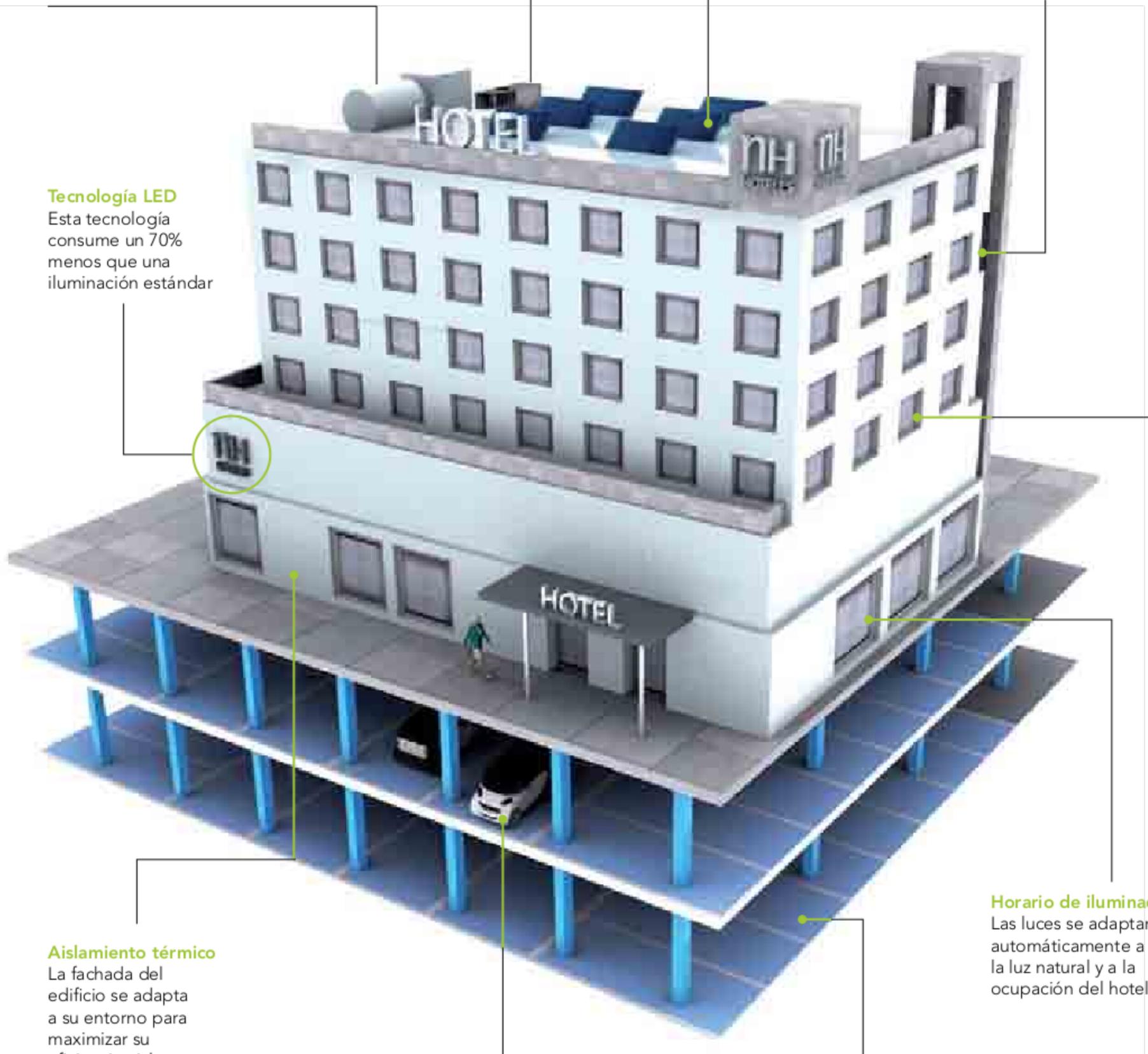
El uso de ascensores con motores energéticamente más eficientes ha hecho posible evitar la emisión de 3.600 kg. de CO<sub>2</sub> al ahorrar hasta 4.200 kWh/año

**Calderas de condensación**

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

**Tecnología LED**

Esta tecnología consume un 70% menos que una iluminación estándar



**Aislamiento térmico**

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

**Puntos gratuitos de recarga**

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

**Aparcamiento sostenible**

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

**Horario de iluminación**

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

# DESEMPEÑO MEDIOAMBIENTAL

La gestión eficaz de los recursos medioambientales es un aspecto clave para NH Hoteles. El **Plan Estratégico Medioambiental** de la Compañía se puso en marcha en 2008 con el objetivo de minimizar sus consumos de agua, energía, emisiones y residuos, para lo que se ha destinado más de 3 millones de euros con un 61% de las inversiones en instalaciones sostenibles y altamente eficientes.

Los objetivos planteados para 2012 se han alcanzado en incluso superado, en la mayoría de los casos, con dos años de anticipación. Junto con la continua concienciación y formación a nuestros empleados se han logrado exitosos resultados desde 2008:

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

En 2010 cabe destacar la importante labor de investigación y desarrollo en el área de Medio Ambiente, los equipos técnicos de NH Hoteles y la búsqueda de ideas más sostenibles conjuntas con nuestros proveedores, así como la continua concienciación y formación a nuestros empleados.

## Sistema de gestión

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

Además, la Compañía ha creado un **Comité de Medio Ambiente** que actúa como órgano consultivo. De él forman parte todas las áreas de NH Hoteles con posibles implicaciones medioambientales.

## Sistema de control

Asimismo, NH Hoteles cuenta con un sistema para el seguimiento y control de los indicadores medioambientales que recoge datos de todos los hoteles del Grupo de forma mensual. Estos datos se analizan trimestralmente con objeto de valorar el cumplimiento de los objetivos medioambientales e identificar potenciales oportunidades de mejora. A su vez, se elabora un informe de indicadores clave que se envía a todos los directores de las Unidades de Negocio y a los directores de los hoteles.

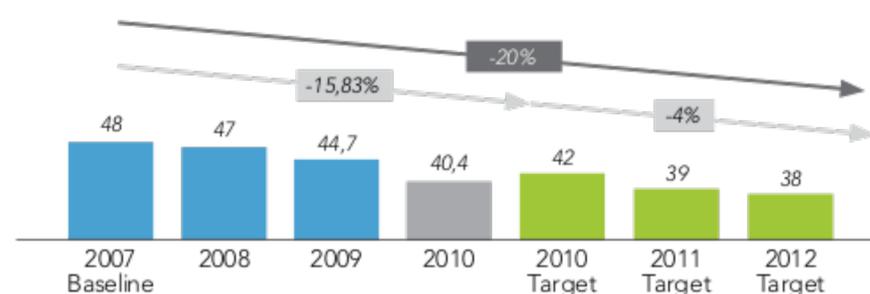
Para la medición y reportes comparables se utiliza una medida estándar para toda la cadena: los ratios de consumo por huésped noche. Asimismo, se identifica como **"hotel urbano comparable"** aquel que posee una estructura de negocio y organización interna homogénea análoga a la establecida en NH Hoteles.

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

## Avances de Plan Estratégico Medioambiental 2008-2012

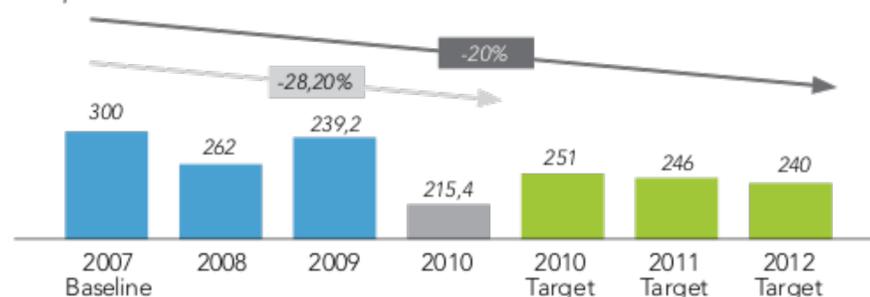
### Consumo de Energía por cliente/noche (kWh)

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



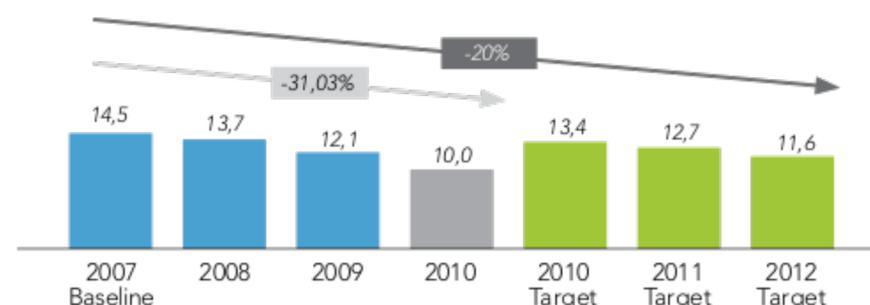
### Consumo de Agua por cliente/noche (l)

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



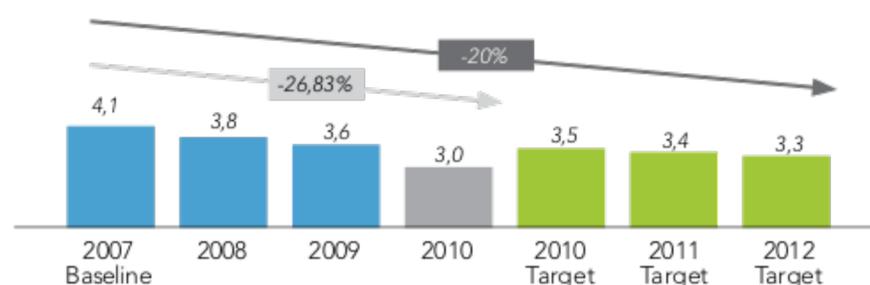
### Emisiones de CO<sub>2</sub> por cliente/noche (kg)

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



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

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





NH Valle Dorado, México D.F. - México

## ENERGÍA

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

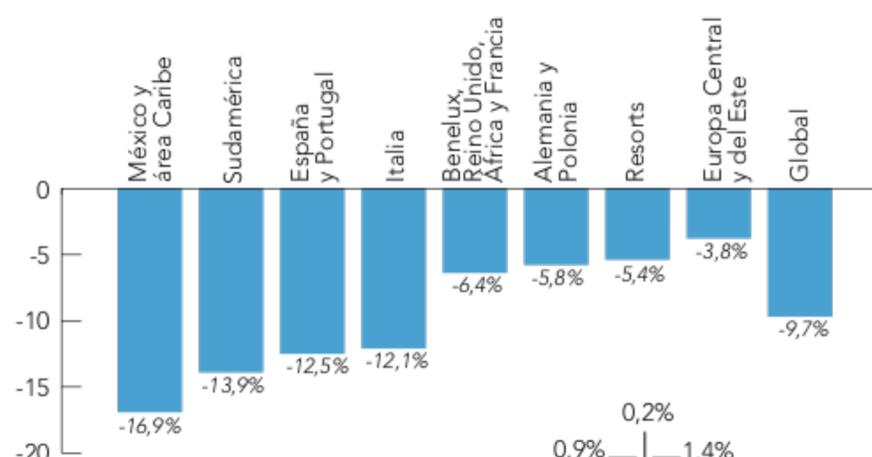
Estos importantes avances en la reducción de consumo en 2010 se logran gracias a los diferentes proyectos implementados:

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

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

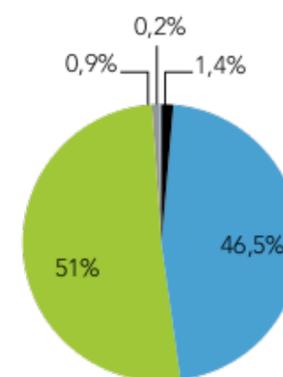
La distribución de consumos de electricidad suma las partidas procedentes de electricidad, gas, gasóleo, propano y BTZ.

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



### Distribución del consumo energético (%)

- ▲ 46,5% Electricidad
- ▲ 51% Gas
- ▲ 0,9% Gasoil
- ▲ 0,2% Propano
- ▲ 1,4% BTZ



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

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

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

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



Donnafugata Golf Resort & Spa, Ragusa - Italia

## EMISIONES

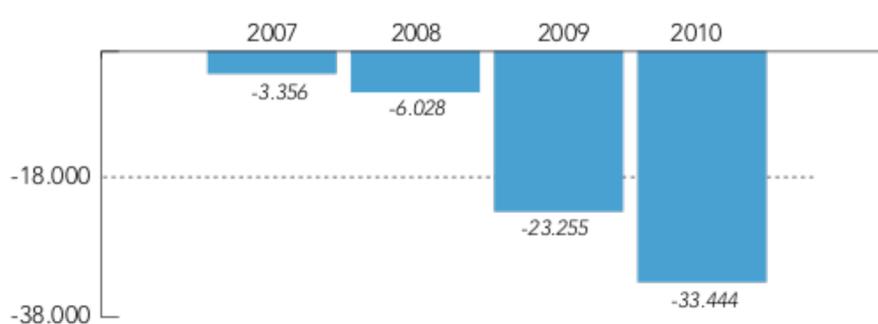
NH Hoteles cuenta con un procedimiento interno para el cálculo de la huella de carbono que se basa en la metodología GHG Protocol para los alcances 1 y 2. En 2010, hemos realizado un cambio en la metodología de cálculo de la huella de carbono, para hacerla acorde con las directrices del **GHG Protocol**.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

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

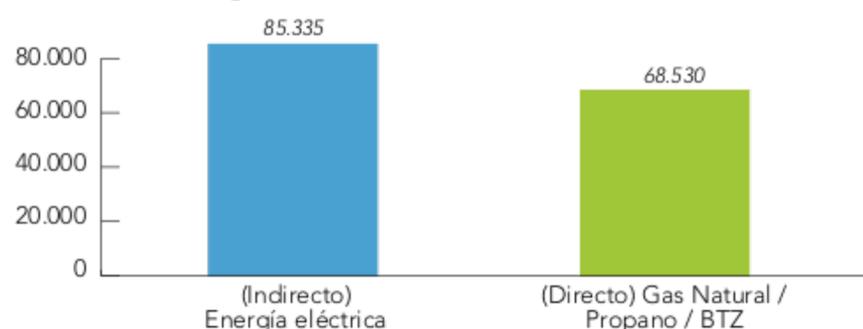
*El acuerdo con E.ON certifica que el 100% de la energía eléctrica suministrada en más del 74% de nuestros hoteles de España procede exclusivamente de fuentes de energías renovables. Este valor añadido ha permitido disminuir en gran medida las emisiones indirectas generadas por nuestra actividad.*

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

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



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



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

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

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

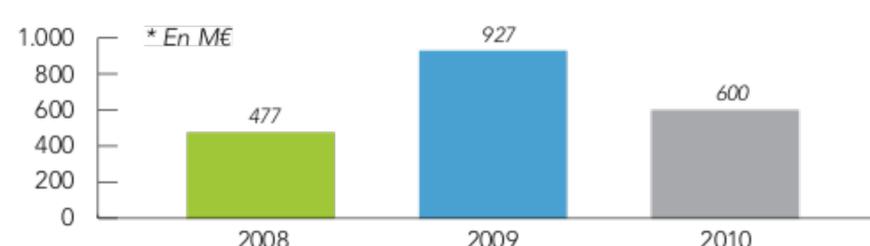


Hesperia Tower, Barcelona - España

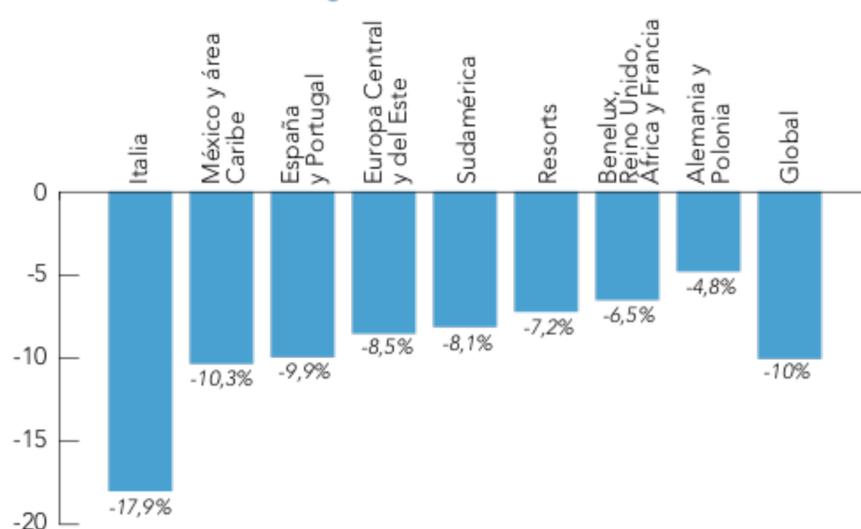
## AGUA

Hemos logrado aumentar la eficiencia de NH Hoteles permitiendo el ahorro de 0,6 M€ en consumo de agua durante 2010. El ratio de consumo de agua por cliente alojado se redujo un **9,95%** en 2010 y un 28,20% desde la puesta en marcha del Plan Estratégico Medioambiental, adelantándonos 2 años a los objetivos planteados para 2012.

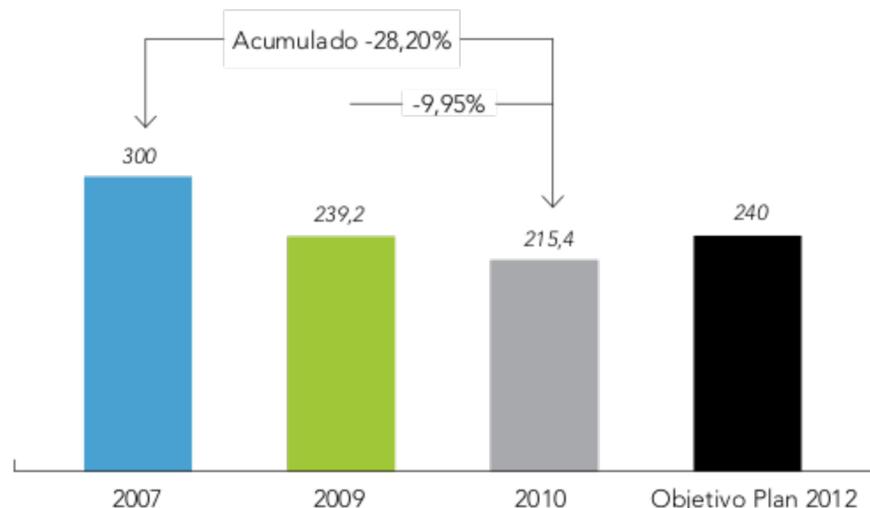
### Ahorro económico\* por reducción de consumo de agua



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



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



HOTELES URBANOS	2009	2010	Dif. (%)	2009	2010	Dif. (%)
Unidad de Negocio	m <sup>3</sup>			litros / cliente noche		
<b>Global</b>	<b>3.236.713</b>	<b>3.294.068</b>	<b>1,77</b>	<b>239,24</b>	<b>215,4</b>	<b>-9,95</b>
Benelux, Reino Unido, África y Francia	661.045	680.635	2,96	231,22	216,2	-6,48
Europa Central y del Este	162.738	161.221	-0,93	214,44	196,2	-8,48
Alemania y Polonia	517.231	535.800	3,59	184,42	175,5	-4,84
Italia	654.184	592.914	-9,37	359,38	294,9	-17,95
Sudamérica	104.394	113.953	9,16	305,78	281,1	-8,08
México y área Caribe	136.126	138.695	1,89	343,13	307,9	-10,26
España y Portugal	1.000.996	1.070.850	6,98	220,10	198,3	-9,92
<b>RESORTS</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>Dif. (%)</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>Dif. (%)</b>
	m <sup>3</sup>			litros / cliente noche		
	694.004	655.360	-5,57	460,0	427,0	-7,17

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

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

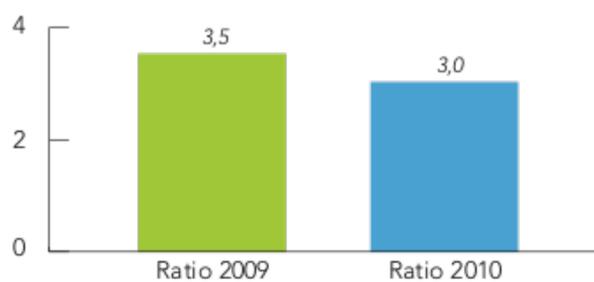


Gestión de residuos

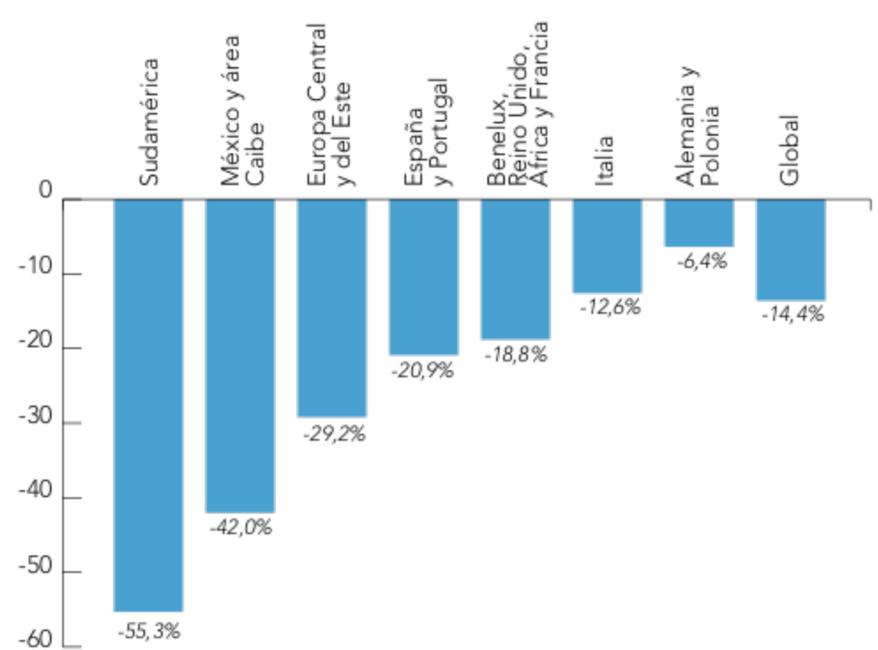
## RESIDUOS

La producción de residuos ha disminuido durante 2010 en línea con los objetivos del **Plan Estratégico Medioambiental** y ha permitido reducir, tanto la producción global de residuos como el ratio de kilogramos por cliente/noche.

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



Reducción de la generación de residuos (kg / cliente noche)



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

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

HOTELES URBANOS	2009	2010	Dif. (%)	2009	2010	Dif. (%)
Unidad de Negocio	kg			kg / cliente noche		
<b>Global</b>	<b>48.167.522</b>	<b>43.019.872</b>	<b>-10,69</b>	<b>3,5</b>	<b>3,0</b>	<b>-14,4</b>
Benelux, Reino Unido, África y Francia	3.975.399	2.298.140	-42,19	1,3	1,1	-18,8
Europa Central y del Este	2.703.879	1.969.674	-27,15	3,5	2,5	-29,2
Alemania y Polonia	8.940.140	7.374.370	-17,51	3,1	2,9	-6,4
Italia	9.248.132	7.776.365	-15,91	4,0	3,5	-12,6
Sudamérica	3.013.578	1.536.551	-49,01	6,3	2,8	-55,3
México y área Caribe	1.780.718	1.149.822	-35,43	4,4	2,6	-42,0
España y Portugal	18.505.677	20.914.950	13,02	4,7	3,7	-20,9
<b>RESORTS*</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>Dif. (%)</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>Dif. (%)</b>
	kg			kg / cliente noche		
	753.648	1.210.015	60,5	6,30	2,5	-60,3

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

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

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

## HABITACIONES VERDES

### Lavandería verde

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

### Madera con certificado FSC

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



### Tecnología LED

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

### Climatización

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

### Consumo monitorizado

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

### Televisor y mini-bar

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

### Cortinas automáticas

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



### Tejidos ecológicos

Los tejidos empleados en nuestras habitaciones cuentan con un certificado ecológico

### Perlizadores

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

### Reciclaje de corcho

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



### Mobiliario analizado

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

### Pintura ecológica

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

### Reciclado de aguas grises

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

## INNOVACIÓN SOSTENIBLE E INTEGRACIÓN

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

▼ **Innovación sostenible:** En 2010 se han desarrollado 6 pruebas piloto como alternativas más sostenibles de eficiencia ambiental, en las que se han testado nuevos productos y cambios en los servicios a proveedores. Algunos de estos proyectos son de gran complejidad técnica, como el software de gestión energética optimizada implantado en los hoteles de la Unidad de Negocio de Alemania y otros de una gran simplicidad, como por ejemplo, el dispositivo para la segregación de residuos que se instala en los carros de limpieza de pisos.

▼ **Integración:** Una vez identificado el equipo o dispositivo más eficiente se realiza su implantación a partir de un proceso ágil, gestionado por el Departamento de Compras, a partir del cual se homologa la solución e informa a todas las Unidades de Negocio para que la incorporen en sus procesos

## INICIATIVAS DESTACADAS

### ▼ Proyecto Green Certification

NH Hoteles cuenta ya con **70 hoteles con certificación ambiental**. El objetivo es lograr 100 hoteles con esta certificación en 2012.

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

# eco+ MEETING

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



Utilizar la energía de forma eficiente.  
Energy and water efficiency.



Usar materiales de diseño ecológico.  
Use of low-impact materials.



Que los productos provengan del comercio justo.  
Use of fairtrade products.



Compensar las emisiones de CO<sub>2</sub> generadas por y durante el evento.  
Option to offset your carbon emissions.

Más información  
More information

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

Contáctanos

Contact us  
[gruposnh@nh-hotels.com](mailto:gruposnh@nh-hotels.com)



Wake Up  
To a Better  
World

**NH**  
HOTELES

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

- ▼ **Ecometing:** nuevo concepto para la organización de eventos, congresos y convenciones basado en criterios de sostenibilidad y que supone un uso respetuoso de los recursos energéticos, así como la utilización de productos de bajo impacto ambiental procedentes de comercio justo. En 2010, 106 eventos celebrados en nuestros hoteles, en los que han participado 6.773 personas, han sido eventos neutros en carbono.
- ▼ **Calculadora de Emisiones:** se accede a ella a través de la web de NH Hoteles. Mediante esta calculadora de carbono, la Compañía informa a sus clientes del impacto ambiental de su viaje y estancia, con el objetivo de concienciar y hacerles partícipes en la lucha contra el cambio climático dándoles la oportunidad de compensar sus emisiones.
- ▼ **Habitación inteligente:** capaz de monitorizar en tiempo real los consumos hídricos, lumínicos y energéticos de una habitación utilizada habitualmente.

## COMUNICACIÓN DE LA SOSTENIBILIDAD MEDIOAMBIENTAL

- ▼ **Con empleados:** Un **51% de los empleados** de NH Hoteles ha recibido ya formación medioambiental. Destaca que esta materia se ha introducido como criterio en la evaluación del desempeño de los empleados que se realiza anualmente.
- ▼ **Con proveedores:** A través del **Club NH Sostenible** se realizan constantemente sesiones de trabajo para el intercambio de conocimiento en gestión sostenible en el sector de hotelería. Periódicamente se organizan actos relevantes que ponen en contacto a los proveedores miembros del Club entre ellos, con el equipo directivo de NH Hoteles y con personalidades destacadas en el campo de la sostenibilidad.
- ▼ **Con accionistas:** Dado que el compromiso medioambiental de NH Hoteles forma parte de la estrategia de negocio, la comunicación de los principales resultados de la Compañía para los accionistas incluye los avances en la implantación del Plan Estratégico Medioambiental.
- ▼ **Con la Sociedad:** Participamos activamente en grupos de trabajo y jornadas técnicas que nos permiten compartir nuestra experiencia. Asimismo, apoyamos iniciativas por la sostenibilidad como la campaña **'La Hora del Planeta'**, promovida por **WWF**. En 2010, 290 hoteles NH en 188 ciudades de 24 países se sumaron a esta iniciativa.

## ENERGÍA RENOVABLE

El 74% del suministro eléctrico de los hoteles en España incorpora la modalidad de **"Garantía en Origen"**, sello que avala que la procedencia de la energía suministrada procede de fuentes de generación de energía renovable. En 2010, el 61% de los hoteles NH europeos disponen de algún tipo de suministro energético renovable de acuerdo a la Directiva 2009/28/EC de promoción del uso de las energías renovables en la Unión Europea.

## PREMIOS Y RECONOCIMIENTOS

- ▼ **Premio Medio Ambiente 2009**  
Reconocimiento al hotel **Hesperia Hermosilla** concedido por la Consejería de Medio Ambiente de la Comunidad de Madrid (España), la Cámara de Comercio y la CEiM.
- ▼ **Premio europeo Green Building**  
El Hotel **NH Príncipe de la Paz** (Aranjuez, Madrid) recibió este premio europeo como el proyecto de mayor replicabilidad.



NH Príncipe de la Paz, Aranjuez - España



NH Girona, Girona - España

# DESEMPEÑO SOCIAL



## Empleados

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

### LA PLANTILLA NH HOTELES

La paulatina recuperación de la actividad hotelera ha generado un incremento de la plantilla, proporcional al incremento de la actividad, para continuar brindando la mejor calidad de servicio. Asimismo, durante 2010 se integraron todos los hoteles y Servicios Centrales de la **cadena Hesperia Hoteles** que supuso incorporar 44 nuevos hoteles y más de 2.000 personas a NH Hoteles. Con un importante esfuerzo organizativo logramos la integración total, tanto en sistemas como en procedimientos, lo que ha reforzado la posición de NH Hoteles en el mercado mundial. Esta integración se ha producido de forma ágil y fluida, integrando en muy poco tiempo las personas, culturas y procedimientos.

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

### LA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD

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

### EVALUACIÓN DE LA DIVERSIDAD

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

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

A partir de las conclusiones extraídas hemos comenzado a definir **Planes de Acción** en las diferentes Unidades de Negocio que serán puestos en marcha durante 2011. Entre las acciones definidas destacamos: sensibilización y formación en Igualdad, Certificación en Igualdad, formación e inserción de discapacitados y jóvenes en riesgo de exclusión social enmarcado en el programa **Up! for Opportunities** y seguimiento anual de los indicadores de diversidad definidos.

#### Firma del Plan de Igualdad en España

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



## NH UNIVERSITY

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

Durante este año, NH University ha formado en sus 8 campus a 14.091 participantes en la modalidad presencial y 42.507 participantes vía e-learning, lo que representa **175.948 horas de formación**. En suma, 285 formadores internos impartieron un total de 81.717 horas de clases, lo que representa el 75% del número total de horas de formación en 2010 (comparado con el 17% de las horas de cursos externos).

## DESTACADOS 2010

### ▼ NH Knowledge Management

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

### ▼ To be or not to Betrained

Durante todo el segundo semestre de 2010, NH University ha trabajado en una nueva plataforma web 2.0 de aprendizaje para satisfacer los estándares de formación y las expectativas de nuestros empleados.

Con NHU Betrained, NH University integra los medios sociales en su material de cursos, en un entorno web 2.0, dando a los empleados la posibilidad de obtener incluso una experiencia más valiosa y optimizar los nuevos enfoques profesionales.



NHU Betrained

### ▼ Integración

Un total de más de 29.200 horas de formación, divididas en 302 sesiones y el uso de 67 instructores internos, ha dado lugar a la exitosa integración de todos los nuevos empleados de **Hesperia** en el Mundo NH.

### ▼ Programa de acogida NH Spirit

En 2010 se han dictado un total de 12.480 horas, por parte de formadores internos, para crear pasión y entusiasmo entre los 2.873 nuevos empleados.

### ▼ Formadores internos que cubren áreas geográficas

En 2010, 285 formadores internos han colaborado en los diversos programas de formación habiendo sido capaces de ofrecer formaciones en los diferentes idiomas y adaptadas a las diferentes culturas de nuestros empleados.

### ▼ NH Talenht Coaching

Para promover el actual y futuro potencial se puso en marcha este nuevo programa de coaching del talento. Se trata de un nuevo pilar de desarrollo de los recursos humanos y la promoción profesional innovadora con el objetivo de desarrollar y mejorar el rendimiento y las competencias de nuestros jóvenes líderes.

### ▼ Plan de formación para trabajadores externos

Con el fin de mantener nuestros estándares de alta calidad en servicio al cliente, NH University sigue vendiendo su formación profesional y cursos de competencia para las empresas que proveen a nuestros hoteles con personal externo.

### ▼ Formación en Desarrollo Sostenible

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

## PLAN ESTRATÉGICO RRHH 2010-2013

*"En 2010 hemos definido una nueva Estrategia de Gestión de Personas basada en el talento, la competitividad y la cultura de rendimiento. Por otro lado, la diversidad es un aspecto clave a gestionar y nuestra estrategia se enfoca en promover la perspectiva de género y mantener la variedad de nacionalidades que caracteriza a nuestra plantilla"*

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

Durante 2010 se definió una nueva **Estrategia de Gestión de Personas** cuyos principales objetivos son identificar a los mejores, hacer crecer el talento, comprometer a las personas, mejorar la eficiencia y la tecnología y desarrollar la cultura del rendimiento.

### ▼ Desarrollo del talento

Junto a los actuales Programas de Desarrollo Interno (PDI) para potenciales directivos y mandos intermedios, y el Junior Management Program (JUMP), dirigido a potenciales administradores de Departamento, se anunció para 2011 un nuevo programa de desarrollo del talento, **Global Track Management**, en el que un grupo pequeño y selecto de los mejores y más destacados directores de hotel con incondicionada movilidad geográfica mundial, participará en un programa de capacitación internacional que los prepare para afrontar un papel más operativo en las líneas más estratégicas de la Compañía.

### ▼ Sign\_In PDI

Este programa de desarrollo de carrera, estructurado en 2 años y con rotación, ofrece la oportunidad de trabajar y recibir formación transversal en los diferentes departamentos, una sólida base de conocimientos del sector y habilidades de gestión para una carrera en NH Hoteles.



Ganadores Paso 2, Room Cleanliness, "9 Steps to Quality"

## GESTIÓN DEL DESEMPEÑO

El número de empleados que ha participado en el proceso anual de gestión del desempeño ha aumentado un 6% con respecto 2009, con un total de 13.040 empleados evaluados en 2010. Sobre el total de evaluaciones, 2.034 han sido calificados como de "Alto Desempeño", de los que un 56% son mujeres.

En 2010 destaca el proyecto **Quality Management**, importante apuesta estratégica de NH Hoteles por el desarrollo de los directivos de la organización y cuyo eje principal se centra en el proceso **Feedback 360°**. Se evaluaron 109 directivos procedentes de toda la Compañía y de los Comités de Dirección de las Unidades de Negocio con el objetivo de conocer sus fortalezas y áreas de mejora.

## DIRECCIÓN POR OBJETIVOS (DPO)

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

## PROMOCIÓN INTERNA Y SELECCIÓN

En línea con nuestro principio de promoción interna, las posiciones vacantes se publican en el apartado **NH CAREERS** de la Intranet, de modo que los empleados pueden acceder con absoluta prioridad a las oportunidades de crecimiento profesional alrededor del Mundo NH. Además, la herramienta permite continuar la promoción de la movilidad internacional entre los empleados de diferentes países. En cuanto a nuevas incorporaciones, contamos con la web de empleo **NH JOBS** donde se publican las vacantes disponibles para candidatos externos.

## COMUNICACIÓN INTERNA

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

- ▼ **Intranet corporativa:** La Intranet es un soporte consolidado para la información continua y el acceso directo a contenidos y sitios web internos (NH University Learning Lounge, NH Careers, Web de Responsabilidad Corporativa, etc.). En 2010, con el objetivo de hacerla más atractiva, se ha refrescado con nuevas ilustraciones y banners dinámicos. Con motivo del lanzamiento de la campaña "Todos Somos + Ventas" hubo 4.500 visitas más.
- ▼ **Boletines Internos:** Temáticos como los de Proyectos y Obras, Medio Ambiente e Ingeniería, Compras, Recursos Humanos o el Newsletter de Responsabilidad Corporativa.
- ▼ **Fondos de Escritorio:** Durante 2010 se han utilizado en los equipos de la Compañía 30 fondos de escritorio sobre diversos temas: aperturas, evaluación del desempeño, promoción de hoteles concretos, Todos Somos Ventas, campaña específica de Quality Focus "9 Steps to Quality", entre otros, con el objetivo de apoyar los diferentes proyectos estratégicos de la Compañía. También se ha creado un nuevo canal de comunicación: los salvapantallas.
- ▼ **Buzón del Empleado:** Este canal de comunicación bidireccional permite al empleado transmitir sus inquietudes al Departamento de Comunicación Interna de la Unidad de Negocio, ayudando a la organización a mejorar en sus procedimientos y obteniendo así un mayor conocimiento del clima laboral en los centros de trabajo. En 2010 se recibieron **107 consultas de empleados** recibiendo todas ellas una respuesta personalizada.
- ▼ **Pósters y folletos:** Diseñados y distribuidos por correo electrónico a los responsables de Comunicación Interna de los hoteles, quienes actualizan la información en el tablón de sus centros de trabajo, reforzando así la comunicación en la empresa.
- ▼ **Comunicados Internos:** A lo largo del 2010 se han enviado **70 comunicados internos** corporativos, tanto en inglés como en español, con el fin de comunicar las novedades que vive la cadena y consideradas de interés para los empleados.
- ▼ **Idea NH:** El canal de sugerencias de empleados para mejorar la gestión ha recibido en 2010 un total de 59 ideas. Las iniciativas más interesantes han sido evaluadas y han participado en el **Programa de Reconocimiento** de NH Hoteles.
- ▼ **Iniciativas para la integración con Hesperia:** Destaca la Newsletter TU RED, cuyo fin es familiarizar a los empleados de Hesperia con la Intranet, y la inclusión de los hoteles Hesperia a la **Red de Responsables de Comunicación Interna (RCI)** con la publicación de un decálogo de buenas prácticas para el RCI de cada hotel.



NH Rincón de Pepe, Murcia - España

## SALUD Y SEGURIDAD

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

### Prevención de Riesgos Laborales

Desde 2009, NH Hoteles cuenta con un **Plan de Prevención** en el que se integra la actividad preventiva a todos los niveles jerárquicos de la Compañía, estableciendo funciones y responsabilidades preventivas para directores, mandos intermedios y empleados.

El Plan ha contribuido a la implicación de todos los empleados y a la creación de una verdadera "cultura preventiva" inherente al ámbito del trabajo. Este ámbito es supervisado por los Comités de Seguridad y Salud integrados por los directores de hotel, los jefes de departamento y, en algunas regiones, conjuntamente con los representantes de los trabajadores.



Bono Amigo

## BENEFICIOS SOCIALES

### ▼ Tarifas Empleado y Bono Amigo

La Tarifa Empleado permite a los empleados de la Compañía disfrutar de los hoteles NH con precios especiales y con un descuento adicional del 30% en los productos y servicios de NH Hoteles. Por otro lado, la Tarifa Bono Amigo, dirigida a amigos y familiares de los empleados, registró una producción de un 6% más con respecto a 2009. En 2010, los empleados de NH Hoteles disfrutaron de casi 64.000 noches en los diferentes hoteles de la Compañía.

### ▼ Oferta para empleados

Con el objetivo de que los empleados y amigos puedan disfrutar de los servicios ofrecidos en los hoteles de la cadena se han creado ofertas especiales y promociones atractivas que incluyen gran cantidad de servicios adicionales (copa de bienvenida, late check out, descuentos adicionales, etc.). En 2010 se promocionaron 51 destinos.

### ▼ Programa de Reconocimiento

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

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

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

### ▼ Plan de Retribución Flexible

Durante 2010, con el objeto de maximizar la retribución de nuestros empleados, se lanza un Plan de Retribución Flexible compuesto inicialmente por 3 productos: seguro médico, cheque comida y cheque guardería.



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

¡Imaginate lo que podemos lograr entre todos!

Todos somos Ventas

## TODOS SOMOS MÁS VENTAS

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

### Campaña de comunicación

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

## PREMIOS Y RECONOCIMIENTOS

### ▼ Top Employer CRF

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

### ▼ Ranking Cultura de Empresa

NH Hoteles se encuentra entre las 6 mejores empresas para trabajar en Alemania en la categoría "Cultura de Empresa" del estudio anual realizado por la organización independiente CRF (Corporate Research Foundation).

Esta categoría destaca a la cadena Alemana, su gestión de la diversidad y el espíritu de equipo de nuestros empleados.

### ▼ MercoPersonas 2010

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

### ▼ Premios Cegos 2010

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

### ▼ Premio a la Innovación en RRHH

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

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

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



NH Jan Tabak, Bussum - Holanda

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

### LÍNEAS DE ACTUACIÓN SOCIAL

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

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

## Up! for Opportunities

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

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

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

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

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

### ▼ Youth Bank (Alemania)

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



YCI en el hotel NH México City - México

## Up! for Volunteering

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

## Up! for Opportunities

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

## Up! for Hospitality

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

## Up! for Volunteering

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

A través del mismo se pretende lograr el reconocimiento del Voluntariado desde el puesto de trabajo del empleado, promoviendo la solidaridad vinculada al negocio y ofreciendo acompañamiento de los empleados en la formación a jóvenes en centros especiales de hostelería.

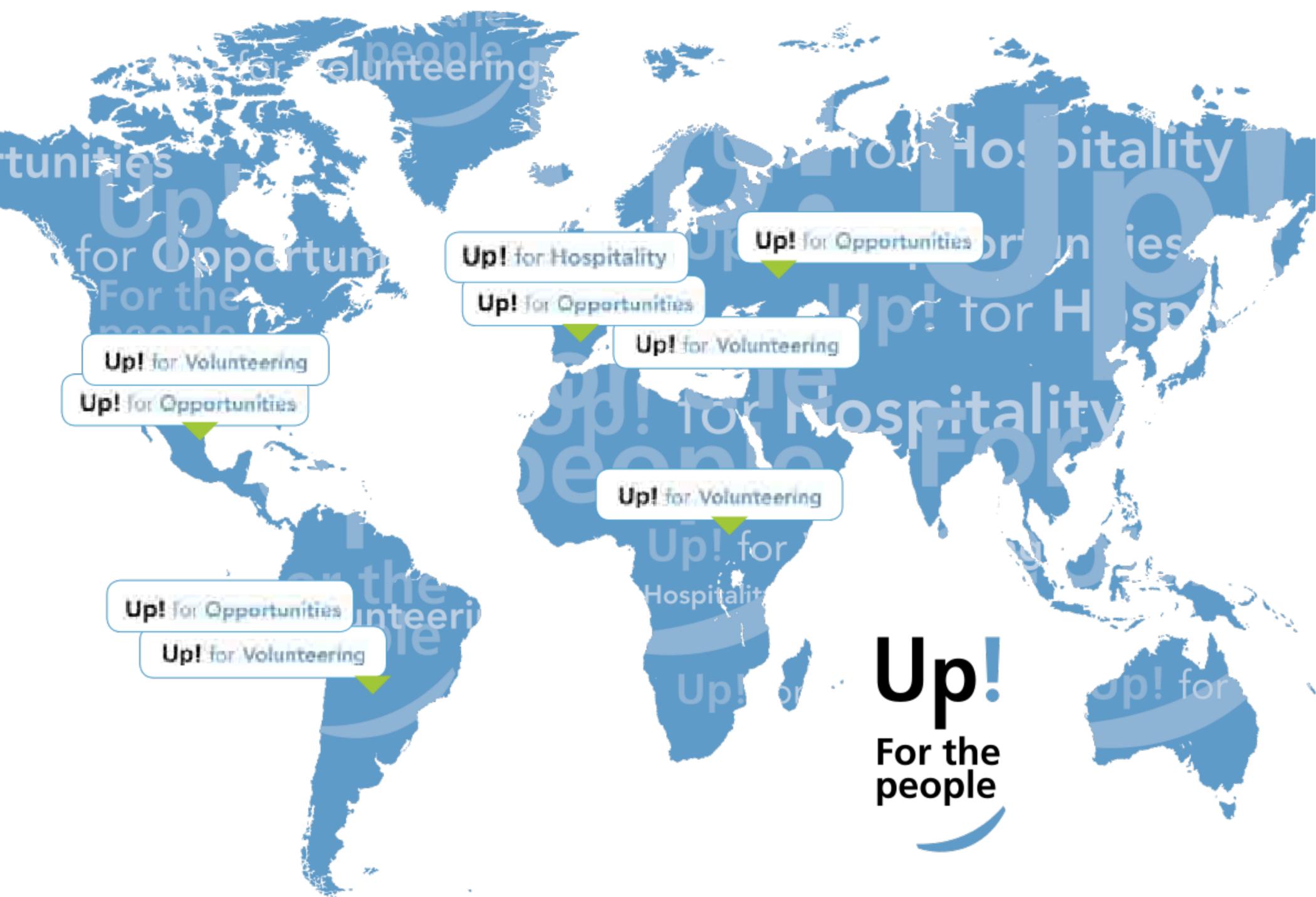
### ▼ Creación y puesta en marcha de un hotel escuela en Etiopía (España-Etiopía)

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

### PROYECTO DE VOLUNTARIADO HOTEL ESCUELA DE ETIOPÍA

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

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



## Up! for Hospitality

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

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

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

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

### SISTEMA DE GESTIÓN

Desde el Departamento de Responsabilidad Corporativa de NH Hoteles se supervisa y colabora en la toma de decisiones de las acciones sociales a implantar a través de los responsables de Responsabilidad Corporativa de cada Unidad de Negocio, quienes canalizan toda la información necesaria así como la gestión de las acciones, en línea con la estrategia definida en Acción Social. Todas las acciones son recogidas en un inventario anual, con actualización semestral, que permite al **Departamento de Responsabilidad Corporativa** tener un seguimiento de las acciones, inversión en cada una de ellas e inversión total así como gestión de las mismas.

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

#### PRINCIPALES INDICADORES ACCIÓN SOCIAL

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



Premio Mario Vargas Llosa de Relatos

## OTRAS COLABORACIONES- RESPUESTA A EMERGENCIAS INTERNACIONALES

### ▼ Campaña internacional de recaudación de fondos para colaborar con los damnificados del terremoto de Haití

La cantidad total recaudada por NH Hoteles durante esta campaña, sumando los 20.000€ que la Compañía aportó y el total recaudado por sus clientes y empleados, ascendió a 56.978€. La donación fue destinada a UNICEF.

### ▼ Terremoto en Chile

NH Hoteles colaboró mediante un préstamo de 800.0000 pesos chilenos para una empleada del hotel NH Ciudad Santiago de Chile afectada por el terremoto para que pudiera reconstruir su vivienda.

### ▼ Huracán en México

Miembros de la Unidad de Negocio México se hicieron presentes con los compañeros del Estado de Veracruz, uniendo fuerzas y recaudando ropa y víveres para afrontar el desastre provocado por el huracán Karl. Además, se logró una recaudación global de 13.964€.

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

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

## APOYO Y PROMOCIÓN CULTURAL

### ▼ Premio Mario Vargas Llosa de Relatos

El escritor peruano Mario Vargas Llosa y el Director General de Operaciones de NH Hoteles, Francisco Zinser, han hecho entrega, en el Casino de Madrid, de la XIII Edición de los Premios Mario Vargas Llosa NH de Relatos. Un total de 1.043 relatos independientes en lengua hispana se presentaron a esta edición de los premios.

### ▼ NH Stock Art

La colección de arte de NH Hoteles sigue incorporando obras de nuevos artistas emergentes que pasan a formar parte del interiorismo y de la imagen de marca de NH. La colección cuenta en 2010 con 3.158 obras originales de un total de 238 artistas. En 2010 se han incluido nuevos soportes para fotografías de autor reproducidas sobre lienzos de gran formato en el restaurante del NH Palacio de Tepa, NH Campo de Cartagena y en la reforma del NH Príncipe de Vergara.

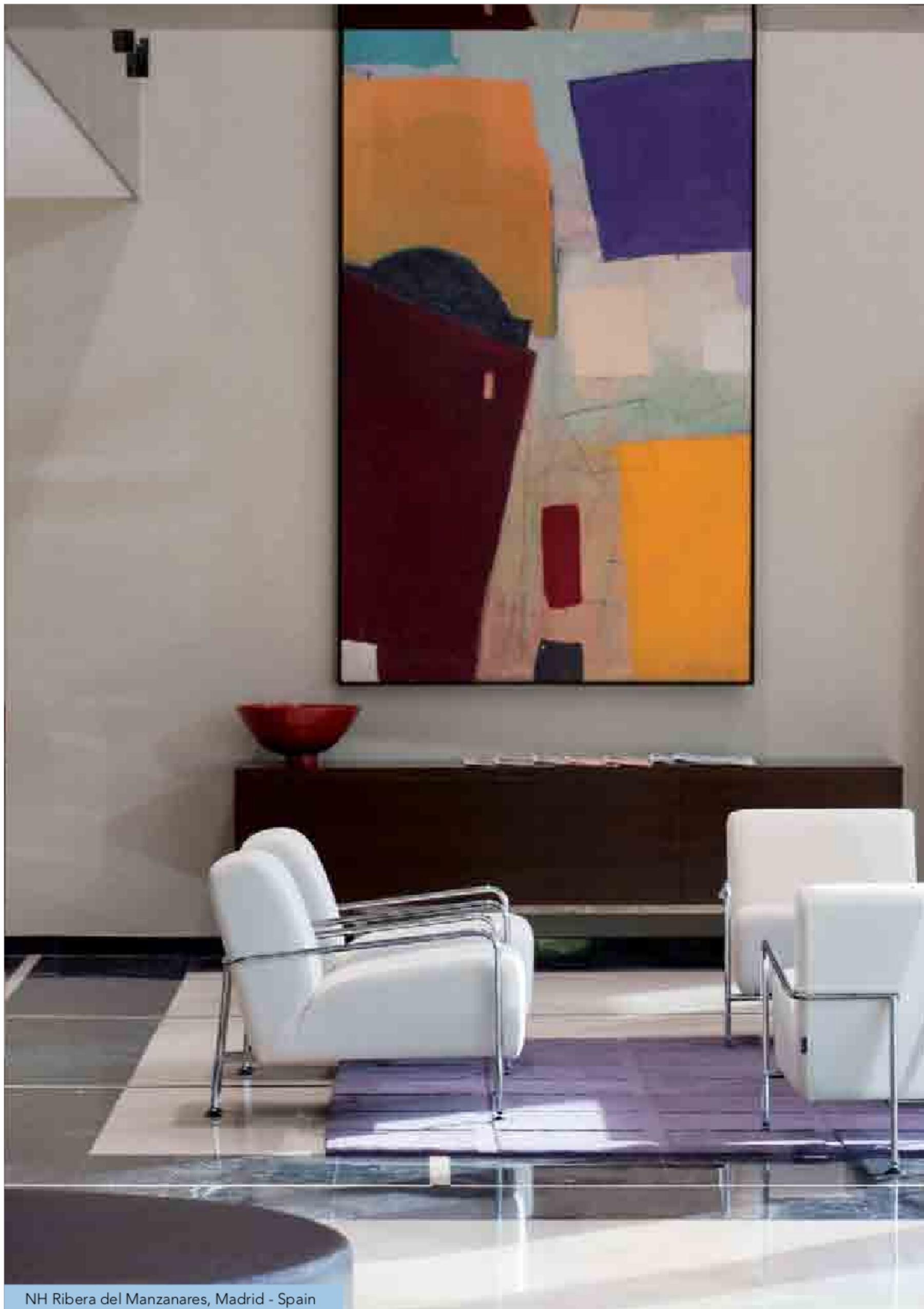
## PREMIOS Y RECONOCIMIENTOS

### ▼ Premio SERES a la innovación social

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

### ▼ Premio Codespa

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



NH Ribera del Manzanares, Madrid - Spain

# NUESTROS PROGRESOS EN RESPONSABILIDAD CORPORATIVA

## Compromisos y Retos

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



## RETOS 2011

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



## Declaración de Control del Nivel de Aplicación de GRI

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

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

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

Amsterdam, 30 de mayo 2011

Nelmara Arbex  
Subdirectora Ejecutiva  
Global Reporting Initiative



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

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

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

## Indicadores de Responsabilidad Corporativa

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

# 397 HOTELES EN 24 PAÍSES



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

---

Wake Up  
To a Better  
World

**NH**  
HOTELES



**ITP**  
INTERNATIONAL  
TOURISM  
PARTNERSHIP

 Club de Excelencia  
en Sostenibilidad



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

MIXTO  
Papel procedente de  
fuentes responsables  
FSC® C019520