2025
Informe Anual

NH Collection Copenhagen
Copenhague, Dinamarca

MINOR
HOTELS

MINOR
HOTELS

01

Mensaje del Presidente y el CEO

Mensaje del Presidente

Estimados stakeholders:

Es un privilegio dirigirme a ustedes tras cerrar un capítulo decisivo en nuestra historia corporativa. El año 2025 no solo ha sido un periodo de integración tras la exclusión de Minor Hotels Europe & Americas de la bolsa española; ha sido, sobre todo, el año en el que hemos consolidado una identidad global unificada. Hoy operamos con una visión única que nos permite desenvolvernos en un entorno cada vez más complejo con agilidad y precisión.

Expansión récord y crecimiento estratégico

Nos acercamos a 2026 habiendo aprovechado el impulso de un año de desarrollo sin precedentes. En 2025, el Grupo firmó 40 nuevos contratos hoteleros y acuerdos estratégicos, nuestra cifra anual más alta hasta la fecha, elevando nuestra cartera a más de 640 propiedades en todo el mundo. Esta trayectoria continuará, con 25 nuevas firmas previstas solo en el primer trimestre de 2026.

Este crecimiento se enmarca en una estrategia “asset right”, enfocada en un modelo de expansión asset-light que prioriza contratos de gestión y franquicia para escalar de forma eficiente. Asimismo, hemos reforzado nuestra posición en el mercado mediante alianzas estratégicas de gran impacto.

Entre los logros más relevantes destacan la joint venture con Sunrise Resorts & Cruises en Egipto para desarrollar 50 hoteles, y nuestra asociación con Royal Holdings en Japón, que amplía nuestra presencia en mercados clave de Asia.

Como parte de la estrategia de expansión, hemos lanzado cuatro nuevas marcas que abarcan todos los segmentos, incluidas soft brands: **Minor Reserve Collection, The Wolseley Hotels, Colbert Collection y iStay Hotels by NH.**

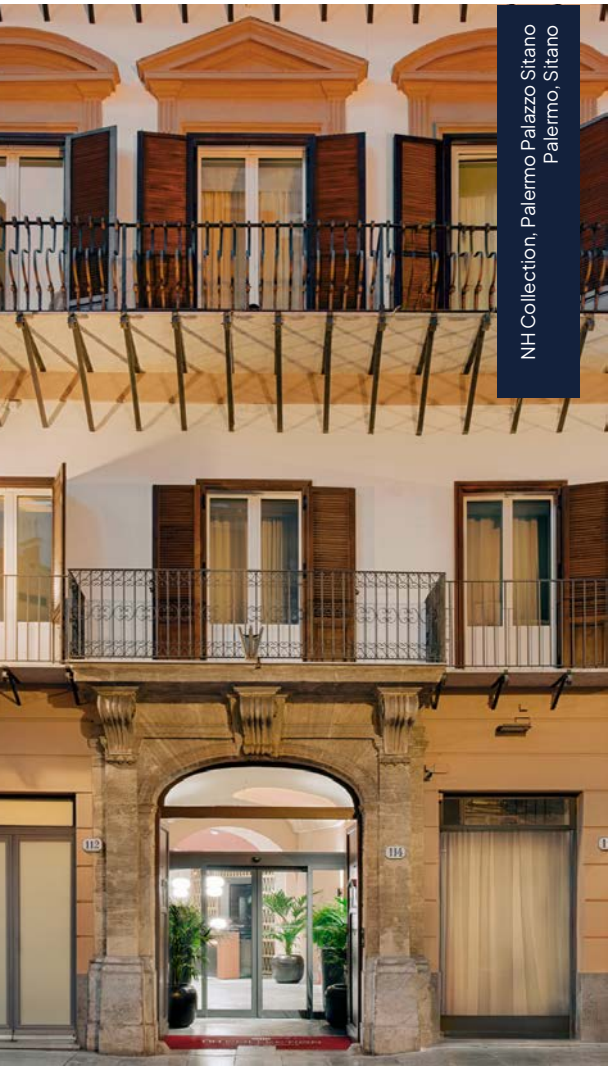
Tendencias del turismo: la transición hacia el valor

Los viajeros de hoy buscan más que destinos: desean historias, conexiones y viajar con sentido. Nuestro estudio interno Travelling Deeper: A Search for Lasting revela un creciente interés por experiencias auténticas y elecciones de viaje conscientes. Para Minor Hotels, esto supone una invitación a seguir diseñando experiencias que prioricen el bienestar y la riqueza cultural, garantizando que cada viaje ofrezca algo verdaderamente memorable.

A pesar de la incertidumbre económica actual, el informe demuestra que las personas siguen situando los viajes entre sus prioridades para el año que viene. Las perspectivas para 2026 son positivas: el 94% de los encuestados espera viajar tanto o más que en el año anterior, y un tercio planea realizar más viajes que en 2025. En cuanto al presupuesto, el 94% prevé gastar lo mismo o más en viajes durante 2026, y casi la mitad (47%) tiene la intención de incrementarlo.

> ”2025 consolidó nuestra identidad global y marcó un crecimiento sin precedentes hacia una nueva etapa de ambición y expansión”.

Dillip Rajakarier
Presidente Minor Hotels Europe & Americas


NH Collection, Palermo Palazzo Sitano
Palermo, Sitano

Sostenibilidad

En Minor Hotels desarrollamos nuestra actividad hotelera con un firme compromiso con la sostenibilidad, creando experiencias que conectan auténticamente a los viajeros con cada destino, a la vez que protegemos el patrimonio natural y cultural que define su esencia. Guiados por este propósito, trabajamos activamente para generar un impacto positivo y duradero en las personas y en el planeta a través de una amplia gama de iniciativas centradas en la acción con propósito, el empoderamiento de nuestros equipos y comunidades, y el respeto por la Tierra.

Entre las iniciativas destacadas de este año se incluyen:

- Hemos proporcionado 1.200 noches de hotel a través de nuestro programa “Hotels with a Heart”, apoyando a familias y comunidades en situación de vulnerabilidad, mientras que más de 2.500 empleados participaron en nuestra iniciativa internacional de voluntariado “Together with Love”, demostrando el profundo sentido de propósito que define nuestra cultura.
- Al mismo tiempo, nuestro crecimiento sigue alineado con nuestras ambiciones Net Zero:hemos logrado una reducción de emisiones de alcance 1 y 2 del 34% con respecto a 2019 y el 89% de la compra de electricidad, procede de fuentes renovables con garantía de origen renovable.

Seguimos comprometidos con actuar de forma local pensando de manera global, generando un impacto tangible mediante acciones prácticas, alianzas éticas y una gestión responsable en los destinos en los que operamos. Nuestro enfoque se basa en un modelo de turismo regenerativo: uno que no solo minimiza el impacto ambiental, sino que contribuye activamente a mejorar los ecosistemas y comunidades donde estamos presentes.

Finalmente, quisiera expresar mi más sincero agradecimiento a todos los que han hecho posible este año de transformación. A nuestros empleados, cuya dedicación ha sido esencial para avanzar en nuestra integración; a los equipos de nuestros hoteles, cuya pasión eleva la experiencia del huésped cada día; y a nuestros socios, colaboradores, franquiciados y propietarios, cuya confianza ha respaldado nuestro año récord de firmas, nuevas aperturas y alianzas estratégicas.

Este ha sido un año marcado por un crecimiento destacado, el lanzamiento de nuevas marcas, la expansión de nuestra presencia global y avances significativos en materia de sostenibilidad. Juntos hemos sentado las bases de una nueva era de ambición y crecimiento en Minor Hotels. Espero continuar este camino de innovación, responsabilidad y éxito a largo plazo junto a todos ustedes.

Atentamente,

Dillip Rajakarier
Presidente Minor Hotels Europe & Americas

”Nuestro compromiso con la sostenibilidad es firme: generamos un impacto positivo y duradero en las personas, las comunidades y el planeta mediante acciones con propósito y un modelo de turismo regenerativo”.

Mensaje del CEO

Queridos stakeholders:

Es para mí un verdadero motivo de satisfacción presentar los resultados de un ejercicio financiero que marca un hito en nuestra trayectoria corporativa. Desde 2023, Minor Hotels Europe & Americas ha registrado de forma constante resultados anuales récord, y el ejercicio 2025 ha mantenido esta misma tendencia.

"2025 ha sido un año récord que consolida nuestra integración y refuerza nuestro crecimiento global, situándonos en 2026 como una organización más sólida, ágil y preparada para el futuro".

Asimismo, hemos completado con éxito nuestra plena integración bajo Minor Hotels. Este logro supone un paso decisivo en el fortalecimiento de nuestra coherencia organizativa y nuestro posicionamiento estratégico. Estos avances ponen de manifiesto que iniciamos 2026 como una organización más sólida, ágil, sostenible y rentable, mejor preparada para seguir generando valor a largo plazo para nuestros grupos de interés y para continuar avanzando en nuestros compromisos con las prácticas empresariales responsables.

Excelencia Operativa y Desempeño Financiero

Nuestros ingresos totales superaron los 2.500 millones de euros, un hito significativo en nuestro progreso.

Alcanzamos un incremento anual del 3,5% en los ingresos por habitación disponible (RevPAR), impulsado por la mejora tanto de la tarifa media diaria (ADR) como de la ocupación. Estos indicadores se sustentan en la calidad operativa, una gestión rigurosa y una plataforma comercial considerablemente más eficiente.

A lo largo del último año, nuestros indicadores de calidad han mostrado avances sustanciales, especialmente en lo relativo a la percepción de valor entre nuestros clientes.

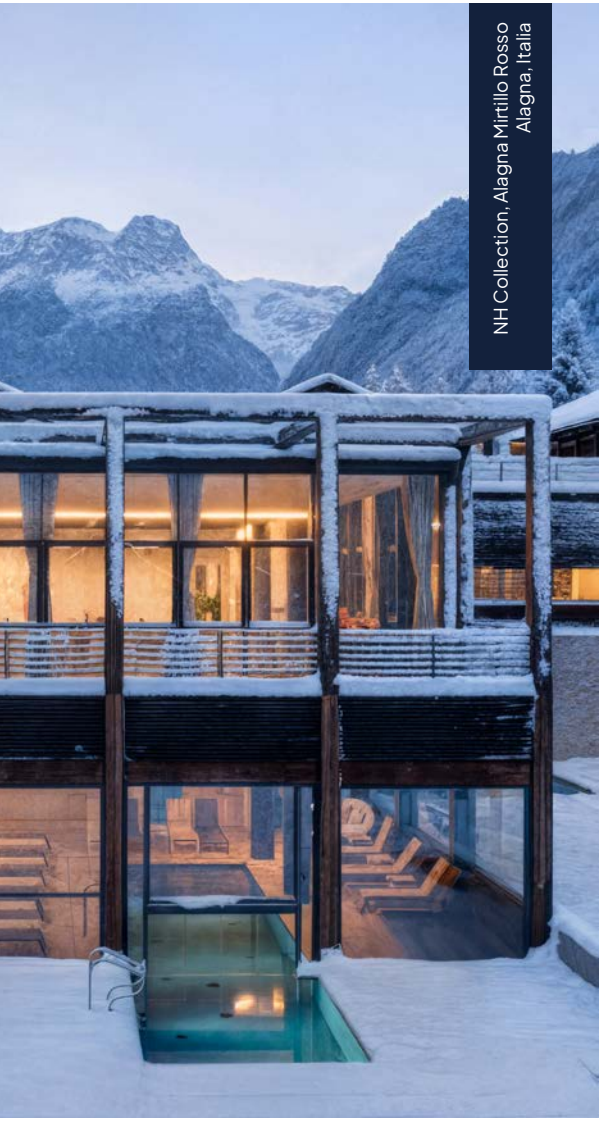
Paralelamente, nuestro programa de fidelización, Minor DISCOVERY, continúa consolidándose como referente en el sector, alcanzando la mayor ratio de miembros por habitación. Cabe destacar que el 60% de las estancias de miembros proceden de huéspedes recurrentes, un claro testimonio de la fortaleza de su lealtad y de su confianza en nuestra propuesta de valor.

Nuestro objetivo estratégico no ha cambiado: no aspiramos a ser el mayor grupo hotelero, sino el mejor del sector.

Hitos de Expansión: Firmas y Aperturas

Entre las aperturas más destacadas de 2025 figuran: NH Collection Ibiza, que marca la entrada de la compañía en las Islas Baleares; NH Collection Alagna Mirtillo Rosso en los Alpes italianos; NH Collection Palermo Palazzo Sitano; y en Portugal, Tivoli Kopke Porto Gaia y Tivoli Estela Golf & Lodges. El Grupo reforzó además su presencia internacional con nhow Lima, su primer hotel en Perú, así como con la apertura del NH Copenhagen Grand Joanne.

Gonzalo Aguilar
CEO Minor Hotels Europe & Americas


NH Collection, Alagna Mirtillo Rosso
Alagna, Italia

A ello se suma la finalización de la renovación de nuestros tres nuevos hoteles en París: NH Collection Ponthieu Champs-Élysées, NH Paris Gare de l'Est y NH Paris Opéra Faubourg.

Paralelamente, reforzamos nuestro pipeline futuro con acuerdos estratégicos como: NH Collection Sliema, nuestro primer hotel en Malta, firmado bajo un acuerdo de franquicia; Tivoli Palazzo Risorgimento Lecce en Puglia; dos hoteles Anantara en Ushuaia y Miami, y dos hoteles más en Nueva York y Londres.

En este contexto, nuestras prioridades geográficas están claramente definidas. En mercados donde ya tenemos una presencia sólida y consolidada, como España, Italia y Francia, buscamos seguir desarrollando nuestras nuevas marcas y entrando en segmentos adicionales. Asimismo, pretendemos reforzar nuestro posicionamiento en territorios estratégicos como los países nórdicos, el Reino Unido y Estados Unidos. Al mismo tiempo, nos enfocamos en entrar en nuevos mercados donde aún no operamos, especialmente en los Balcanes (Rumanía, Serbia y Bulgaria), la región CIS (Kazajistán, Georgia y Armenia) y el norte de África (Marruecos y Egipto).

Cambio Estratégico: El Modelo "Asset-Light"

Si 2025 fue el año de la integración, 2026 será el año de la expansión. Nuestra estrategia empresarial sigue firmemente basada en el modelo "Asset Right", que otorga flexibilidad y se adapta a cada proyecto. Históricamente, nuestro portafolio ha sido predominantemente "asset-heavy". Ahora estamos dando pasos decisivos hacia un modelo equilibrado, adoptando un enfoque más "Asset-Light" que nos permitirá acelerar el crecimiento, aumentar la agilidad y reforzar nuestra competitividad a largo plazo.

En esta nueva fase, nuestra arquitectura de marcas actualizada desempeña un papel fundamental. Hemos incorporado cuatro nuevas marcas: The Wolseley Hotels, en el segmento de lujo, que combina la elegancia británica con la sofisticación europea; Minor Reserve Collection, una marca colección de lujo; Colbert Collection, una marca *soft* lista para franquiciar en el segmento *premium*; y completando el portafolio, iStay Hotels by NH, una nueva marca *midscale/select-service* respaldada por NH Hotels, diseñada para conversiones rápidas y eficientes, y perfectamente posicionada para ubicaciones urbanas y de tránsito.

Nuestra sólida arquitectura de marcas, junto con nuestra reputación en Europa, nos posiciona como un socio estratégico de referencia. Pensamos como propietarios, pero ejecutamos como una empresa gestora que prioriza la eficiencia operativa y la rentabilidad a largo plazo, aportando al mismo tiempo la flexibilidad necesaria para adaptarnos a los requisitos específicos de cada acuerdo y a las dinámicas únicas de cada mercado.

Al mirar hacia el próximo ejercicio financiero, lo hacemos con foco y confianza. Me gustaría expresar mi más sincero agradecimiento a nuestros 14.000 empleados, cuya dedicación sigue impulsando el avance de nuestra compañía, siempre con un enfoque centrado en el cliente. Mi agradecimiento se extiende también a nuestros socios, clientes, proveedores, franquiciados y propietarios, cuya confianza y colaboración respaldan nuestro crecimiento.

> "Estamos impulsando una estrategia de expansión sólida, con nuevas aperturas, marcas y mercados, que refuerzan nuestro liderazgo y aceleran nuestro crecimiento global."

Seguimos firmemente comprometidos con la igualdad, la diversidad, la sostenibilidad y con las comunidades donde operamos, que guían nuestro trabajo diario y reflejan las expectativas de los viajeros actuales. Junto con todos nuestros grupos de interés, continuaremos fortaleciendo nuestras alianzas y construyendo una base sólida para el éxito a largo plazo en Minor Hotels.

Atentamente,

Gonzalo Aguilar
Chief Executive Officer,
Minor Hotels Europe & Americas

MINOR HOTELS

02

Hitos 2025

Hitos 2025

ENERO

- Anunciamos el nombramiento de Gonzalo Aguilar como nuevo CEO de Minor Hotels Europe & Americas, marcando el inicio de una nueva etapa de liderazgo para la región.
- Recibimos el Premio Turismo Responsable y Sostenible en FITUR por nuestro programa de voluntariado corporativo “Together with Love”. Este reconocimiento pone en valor el compromiso de todos nuestros equipos y el impacto positivo que generamos en las comunidades donde operamos.
- Abrimos el Tivoli Kopke Porto Gaia Hotel, un nuevo hotel de cinco estrellas que refuerza la expansión de la marca Tivoli Hotels & Resorts en el norte de Portugal.

FEBRERO

- Un año más, hemos sido reconocidos en el Ranking Merco ESG Responsabilidad 2024, ocupando la posición nº 2 en el sector turístico y situándonos entre las 50 compañías más responsables de España. Este resultado refuerza nuestro compromiso con una gestión responsable y sostenible.
- Nuestras oficinas de Madrid y Barcelona participaron en el #pañuelochallenge, sumándose al Día Internacional del Cáncer Infantil y dando visibilidad al trabajo de la Fundación Aladina.
- Recibimos el Reconocimiento Autismo Madrid 2025 a la Empresa Responsable en el Impulso de Empleo, gracias al compromiso del equipo de NH Ventas en Madrid y a nuestro trabajo por impulsar oportunidades laborales inclusivas.

MARZO

- Lanzamos nuestro reposicionamiento global de marca, unificando nuestras marcas bajo un único paraguas corporativo y actualizando nuestra identidad con un nuevo logotipo global, reforzando nuestra ambición de consolidar a Minor Hotels como un grupo cohesionado y reconocido internacionalmente.
- Abrimos el NH Collection Alagna Mirtillo Rosso, a los pies del Monte Rosa, un hotel ideal para familias y amantes del esquí.
- NH Collection Hotels & Resorts presentó “Signature Breakfast: Chefs’ Constellation Edition”, reuniendo a 10 chefs con 11 estrellas Michelin.
- Nos convertimos en patrocinadores oficiales del Mutua Madrid Open 2025, acogiendo a los mejores jugadores del circuito internacional en nuestros hoteles de Madrid.

ABRIL

- Inauguramos un nuevo NH Collection en Ibiza, incorporando a nuestro portfolio un hotel icónico de la isla que reabrió tras una reforma integral siguiendo los estándares premium de la marca, con mejoras en instalaciones, gastronomía y espacios de restauración.
- La oficina regional de Madrid obtuvo la certificación Great Place to Work, un reconocimiento respaldado por el 86% de nuestro equipo y reflejo de nuestra cultura corporativa.

MAYO

- Celebramos los Minor Awards of Excellence and Leadership Summit 2025 en el Avani+ Riverside Bangkok Hotel, un encuentro para líderes de toda la organización centrado en formación, desarrollo y conexión para un crecimiento sostenible.
- Nuestro equipo del norte de Europa organizó el primer Famtrip de sostenibilidad en Hamburgo, junto a Amex GBT Alemania, Enterprise y EcoTree, centrado en visitar los pantanos de la Reserva de la Biosfera de Schaalsee, apoyados por nuestro programa de restauración de biodiversidad.

JUNIO

- Inauguramos el Tivoli Estela Golf & Lodges Porto, elevando a nueve los hoteles Tivoli en Portugal y ofreciendo un entorno privilegiado en Póvoa de Varzim.
- Nombramos a Gonzalo Aguilar, CEO desde enero, como consejero, tras la aprobación de la Junta General Ordinaria de Accionistas celebrada en Madrid.
- nhow Hotels & Resorts inauguró el nhow Gaming Studio en Berlín, consolidando nuestra apuesta por el eGaming y reforzando el posicionamiento del hotel como referente en innovación.
- La reforma del NH Collection Palacio de Aranjuez fue premiada en los Traveling for Happiness Awards, en la categoría de Descarbonización, por su enfoque integral en eficiencia energética.

JULIO

- Anunciamos un nuevo acuerdo de colaboración dentro de "*Hotels with a Heart*" con la Asociación para la Protección de Pacientes con Cáncer (APEC) en Buenos Aires, ampliando el impacto social del programa.
- El Día de Sobrecapacidad de la Tierra se alcanzó en julio, y EcoTree aprovechó esta fecha para anunciar dos nuevos proyectos de restauración de pantanos en los que colaboramos, en Schaalsee (Alemania) y Zwarte Beek (Bélgica).

AGOSTO

- Fuimos reconocidos como mejor proyecto de Comunicación y Marketing por nuestro 'NH Collection Signature Breakfast: Chefs' Constellation Edition'. Esta iniciativa, creada para celebrar el 10.º aniversario de NH Collection Hotels & Resorts, reunió a 10 chefs de prestigio internacional para elaborar desayunos exclusivos en 10 hoteles de Europa y América.
- En el marco de nuestro proyecto social de Hotels with a Heart, anunciamos la firma de un nuevo convenio en la Unidad de Negocio de América, concretamente en Buenos Aires, con la Asociación Protectora de Enfermos de Cáncer (APEC). Esta colaboración permitirá ampliar el alcance del programa en la región y continuar reforzando nuestro propósito de generar un impacto positivo en la comunidad, ofreciendo un espacio de cuidado y acompañamiento a quienes más lo necesitan.

SEPTIEMBRE

- El NH Collection Amsterdam Barbizon Palace celebra la apertura de *Vermeers Wijnkamer*, su nueva wine bar, con un evento que reunió a más de 150 invitados, incluidos influencers y prensa local.
- Gonzalo Aguilar, nuestro CEO, presentó los resultados clave del primer semestre de 2025 en el "*Town Hall*". El encuentro contó también con las intervenciones de Laia Lahoz, *Chief Assets & Development Officer*, y Fernando Vives, *Chief Commercial Officer*, quienes ofrecieron una visión detallada sobre las prioridades estratégicas de la región y las perspectivas de negocio para los próximos meses.

OCTUBRE

- Estamos orgullosos de haber participado en el I Congreso de Sostenibilidad Hotelera organizado por ECO-ONE en Madrid. Nuestro director regional de operaciones, José Ángel Esteban, participó en inspiradoras conversaciones sobre innovación, eficiencia y compras sostenibles, y conectó con otros líderes que impulsan la transformación hacia un sector hotelero más responsable y consciente.
- Recibimos el *Event Excellence Award* en la categoría *Corporate Travel Champion of the Year,* un reconocimiento al trabajo de nuestro equipo por su dedicación, colaboración y liderazgo en la mejora de la experiencia de viajes corporativos.

NOVIEMBRE

- Lanzamos iStay, nuestra nueva marca *midscale* de calidad. Durante la presentación explicamos nuestra estrategia de crecimiento, los pilares de marca, nuestro posicionamiento y las últimas actualizaciones de *rebranding* vinculadas al lanzamiento.
- Hemos recibido el Premio de la Cámara de Comercio de España-Italia a la Responsabilidad Social y los Valores Corporativos. El hecho de haber sido reconocidos por segundo año consecutivo pone de relieve nuestro compromiso con las Personas y con nuestro Propósito.
- El Hotel NH Antofagasta recibió un reconocimiento del Club de Leones por su contribución a nuestro programa social "*Hotels with a Heart*".
- Firmamos un convenio con Fundación Dr. Sonrisas dentro de nuestro programa Hotels With a Heart, que nos permitirá ofrecer alojamiento gratuito en nuestros hoteles de México a familiares de niños con cáncer que atraviesan una situación económica vulnerable y necesitan desplazarse para recibir tratamiento.

DICIEMBRE

- Anunciamos la apertura de los primeros hoteles iStay en Valencia y Zaragoza, presentando nuestra nueva marca *midscale* de calidad y el *rebranding* de antiguos NH Hotels. Estos primeros establecimientos –iStay by NH Ciudad de Valencia Hotel e iStay by NH Zaragoza Sport Hotel– representan un paso clave para fortalecer nuestro portafolio y avanzar en nuestra estrategia de crecimiento basada en la simplicidad.
- Fuimos reconocidos con el premio "*Corporate* Propósito 2025" por Grupo Monsayco, un galardón que destaca nuestro compromiso por situar a las personas y al planeta en el centro de nuestra estrategia.

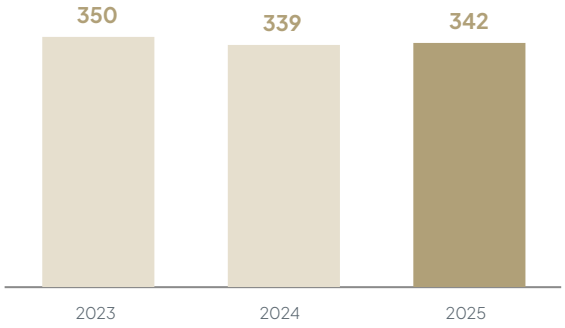
MINOR HOTELS

03

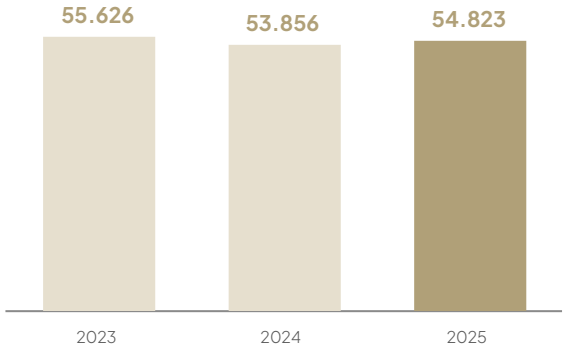
Nuestro desempeño y contribución

Nuestro desempeño y contribución

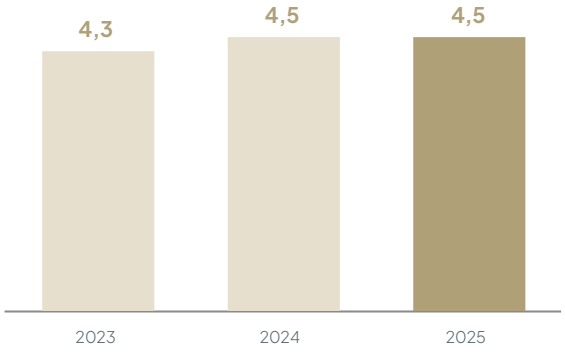
Nº hoteles
(propiedad, alquiler, gestión y franquicia)



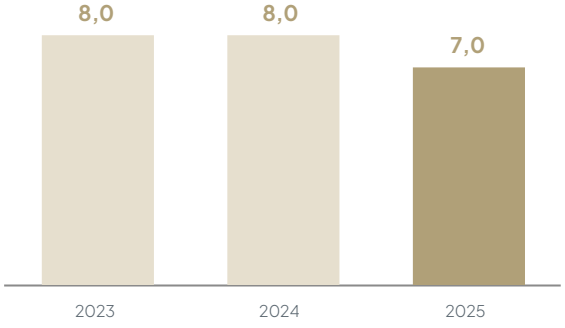
Habitaciones



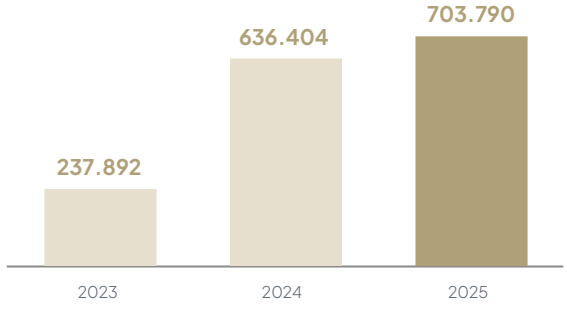
Millones de clientes



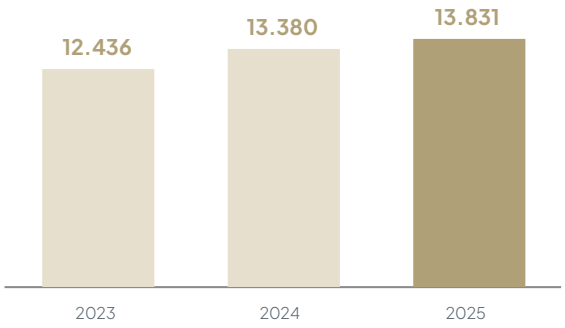
Valoración media de la Compañía
(encuesta a clientes)



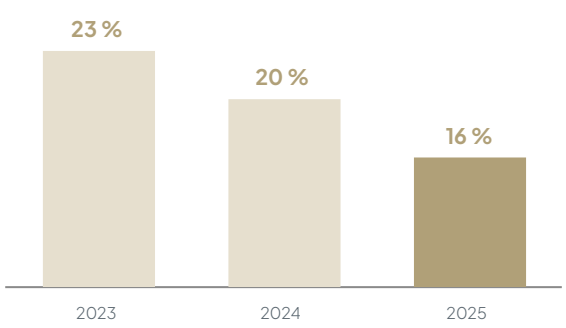
Contribución monetaria directa
e indirecta en acción social (€)



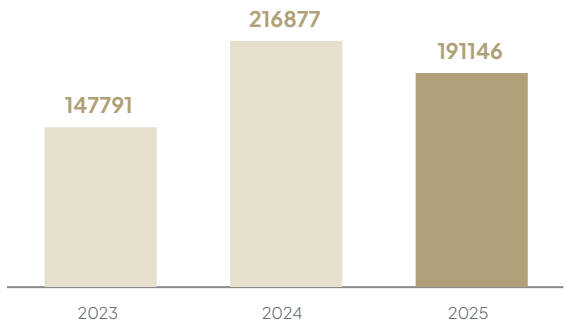
Team members (hoteles en propiedad y alquiler)



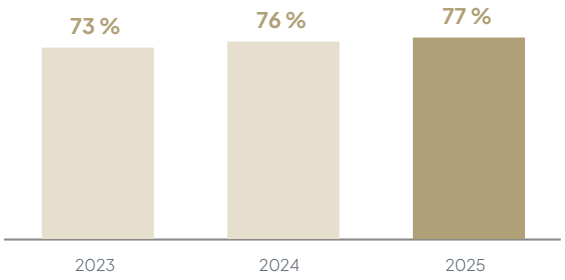
Tasa de rotación voluntaria



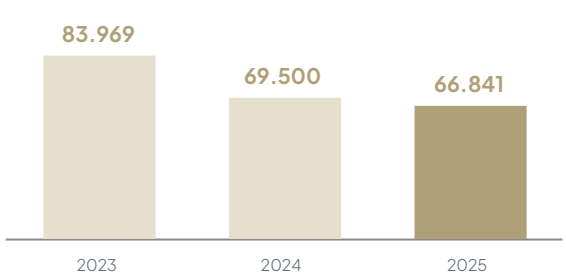
Horas totales de formación



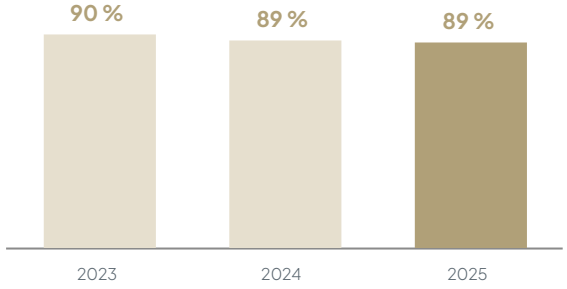
Hoteles con certificaciones en sostenibilidad (%)



Emisiones totales Scope 1+2 (tn CO2)



Compras proveedores locales (%)



MINOR HOTELS

ANANTARA HOTELS & RESORTS

elewana COLLECTION

The WOLSELEY HOTELS

TIVOLI HOTELS & RESORTS

MINOR RESERVE COLLECTION

nH COLLECTION HOTELS & RESORTS

nhow HOTELS & RESORTS

AVANI Hotels & Resorts

COLBERT COLLECTION

nH HOTELS & RESORTS

OAKS. Hotels, Resorts & Suites

iStay Hotels

MINOR HOTELS

04

Reconocimientos y premios en 2025

Reconocimientos y premios en 2025

Minor Hotels Europe & Americas trabaja para consolidarse como un referente mundial en excelencia, innovación y sostenibilidad en el sector turístico. Los premios y reconocimientos obtenidos en 2025 son un reflejo del compromiso por seguir avanzando en ese camino.

Cabe indicar que, como el nombre de la sociedad cambió en abril del 2024, puede haber premios con el nombre de la antigua sociedad.

PREMIOS Y RECONOCIMIENTOS CORPORATIVOS

Presencia de Minor Hotels Europe & Americas en índices y rankings de sostenibilidad

Minor Hotels Europe & Americas ha sido galardonada con la medalla de plata de EcoVadis, lo que la sitúa en el 15 % de las empresas mejor valoradas por esta entidad.

Este reconocimiento refleja sus continuos esfuerzos en las áreas de medio ambiente, derechos humanos y laborales, ética y abastecimiento sostenible, además de demostrar su compromiso con la promoción de la transparencia en toda la cadena de valor.

Desde 2013, la Compañía pertenece al índice FTSE4GOOD y renueva su presencia año tras año, gracias a la gestión responsable del negocio y las mejoras implementadas. El índice fue creado por la Bolsa de Londres para ayudar a inversores a integrar factores ambientales, sociales y de gobierno corporativo (ESG) en la toma de decisiones.

La compañía se encuentra dentro del Raking Merco, entre las 100 empresas españolas más responsables en materia ESG (Environmental, Social and Governance) en 2025. Adicionalmente, ocupa la 2ª posición en el sector Turismo. A través de este Monitor Empresarial de Reputación Corporativa, Merco ofrece una medición integral de la sostenibilidad, incorporando a su desempeño la valoración de los stakeholders.

PREMIOS Y RECONOCIMIENTOS A HOTELES

ESPAÑA

RE THINK HOTEL

- NH Collection Barcelona Gran Hotel Calderón

ANNUAL WORLD SKI AWARDS

- NH Collection Andorra Palomé

NATIONAL GEOGRAPHIC TRAVEL 2025 READERS

- Anantara Palazzo Naiadi Rome

GUÍA MICHELÍN: Llave Michelín

- Anantara Villa Padierna Marbella Resort

PREMIOS CONDÉ NAST JOHANSENS

Mejor Hotel Junto Al Mar

- Tivoli La Caleta

Traveling for Happiness Awards

Decarbonisation award

- NH Collection Palacio de Aranjuez

European Mission Awards 2025

Best Business Hotel for Business Travellers

- NH Collection Milano Touring

MICHELIN GUIDE 2025

3 Michelin Stars

- NH Collection Eurobuilding | DiverXo

PREMIOS HEALTHY PLACES (WOMEN'S HEALTH)

Mejor Resort Wellness

- Tivoli La Caleta

ITALIA

ITALIAN MISSION AWARDS

- Best meeting and event space under 1000 m^2 of exhibition spaces: Nhow Milano
- Best luxury business travel hotel:Anantara Palazzo Naiadi Rome Hotel

EUROPEAN MISSION AWARDS 2025

- NH Collection Madrid Eurobuilding

WELL PLATINUM CERTIFICATION: Platinum Certification

- Tivoli Portopiccolo Sistiana Wellness Resort & Spa

USA

BEST HOTELS – U.S. NEWS & WORLD REPORT RANKINGS

- (11 Hoteles) Gold Winner

TIME's 2025 100 Greatest Places

The World's greatest places of 2025

- Anantara Convento di Amalfi Grand Hotel

NORTH AMERICA'S 50 BEST BARS

- Handshake Speakeasy,
- NH Collection Mexico City Reforma

COASTAL LIVING MAGAZINE

Most Stylish Beach Hotels in the world

- Anantara Convento Di Amalfi Grand Hotel

TTG LUXURY TRAVEL AWARDS

Luxury Hotel Company of the Year (Large)

- Anantara Hotels, Resorts & Spa

CONDÉ NAST TRAVELER READERS CHOICE AWARDS: Hotel of the Week

- Anantara Palazzo Naiadi Rome Hotel

TRAVEL + LEISURE WORLD'S BEST AWARDS

- Anantara Convento di Amalfi Grand Hotel
- Tivoli Avenida Liberdade Lisboa
- Anantara Hotels & Resorts
- Anantara Grand Hotel Krasnapolsky Amsterdam

TRIPADVISOR TRAVELLERS CHOICE AWARDS

- Anantara Grand Hotel Krasnapolsky Amsterdam
- Anantara The Marker Dublin
- NH Collection Eindhoven Centre
- nhow Amsterdam RAI

WORLD SPA AWARDS: Brazil's Best Resort Spa 2025

- Tivoli Ecoresort Praia do Forte

CONDÉ NAST TRAVELLER READERS` CHOICE AWARDS

- Anantara Plaza Nice Hotel

PREMIOS Y RECONOCIMIENTOS CORPORATIVOS

ESPAÑA

IV PREMIOS CORPORATE

-

COLOMBIA

Female Lidership

- (Minor Hotels Europe & Americas)

MEXICO

EXPANSIÓN ER EMPRESAS RESPONSABLES

Ranking of Companies Responsible for Expansion

- Companies Responsible 2025

Minor Hotels Europe & Americas, S.A. y sociedades dependientes

Informe de Auditoría,
Cuentas Anuales Consolidadas e
Informe de Gestión Consolidado
al 31 de diciembre de 2025

Informe de auditoría de cuentas anuales consolidadas emitido por un auditor independiente

A los accionistas de Minor Hotels Europe & Americas, S.A.:

Opinión

Hemos auditado las cuentas anuales consolidadas de Minor Hotels Europe & Americas, S.A. (la Sociedad dominante) y sus sociedades dependientes (el Grupo), que comprenden el estado de situación financiera a 31 de diciembre de 2025, el estado del resultado, el estado del resultado global, el estado de cambios en el patrimonio neto, el estado de flujos de efectivo y la memoria, todos ellos consolidados, correspondientes al ejercicio terminado en dicha fecha.

En nuestra opinión, las cuentas anuales consolidadas adjuntas expresan, en todos los aspectos significativos, la imagen fiel del patrimonio y de la situación financiera del Grupo a 31 de diciembre de 2025, así como de sus resultados y flujos de efectivo, todos ellos consolidados, correspondientes al ejercicio terminado en dicha fecha, de conformidad con las Normas Internacionales de Información Financiera, adoptadas por la Unión Europea (NIIF-UE), y demás disposiciones del marco normativo de información financiera que resultan de aplicación en España.

Fundamento de la opinión

Hemos llevado a cabo nuestra auditoría de conformidad con la normativa reguladora de la actividad de auditoría de cuentas vigente en España. Nuestras responsabilidades de acuerdo con dichas normas se describen más adelante en la sección *Responsabilidades del auditor en relación con la auditoría de las cuentas anuales consolidadas* de nuestro informe.

Somos independientes del Grupo de conformidad con los requerimientos de ética, incluidos los de independencia, que son aplicables a nuestra auditoría de las cuentas anuales consolidadas en España según lo exigido por la normativa reguladora de la actividad de auditoría de cuentas. En este sentido, no hemos prestado servicios distintos a los de la auditoría de cuentas ni han concurrido situaciones o circunstancias que, de acuerdo con lo establecido en la citada normativa reguladora, hayan afectado a la necesaria independencia de modo que se haya visto comprometida.

Consideramos que la evidencia de auditoría que hemos obtenido proporciona una base suficiente y adecuada para nuestra opinión.

Aspectos más relevantes de la auditoría

Los aspectos más relevantes de la auditoría son aquellos que, según nuestro juicio profesional, han sido considerados como los riesgos de incorrección material más significativos en nuestra auditoría de las cuentas anuales consolidadas del periodo actual. Estos riesgos han sido tratados en el contexto de nuestra auditoría de las cuentas anuales consolidadas en su conjunto, y en la formación de nuestra opinión sobre éstas, y no expresamos una opinión por separado sobre esos riesgos.

PricewaterhouseCoopers Auditores, S.L.
Torre PwC, Pº de la Castellana 259 B, 28046
Madrid, España
Tel.: +34 915 684 400 / +34 902 021 111

R. M. Madrid, hoja M-63.988, folio 75, tomo 9.267, libro 8.054, sección 3.ª
Inscrita en el R.O.A.C. con el número S0242 - NIF: B-79031290

Aspectos más relevantes de la auditoría	Modo en el que se han tratado en la auditoría
Recuperabilidad de activos asociados a la actividad hotelera	
El Grupo desarrolla su actividad en 342 hoteles operativos que explota en régimen de propiedad, alquiler o gestión. Los activos asociados a la actividad hotelera incluyen inmovilizado material, activos por derechos de uso, fondo de comercio y otros activos intangibles, cuyos valores netos contables a 31 de diciembre de 2025 ascienden a 1.754 millones de euros, 1.542 millones de euros, 139 millones de euros y 139 millones de euros, respectivamente de los correspondientes epígrafes del estado de situación financiera consolidado adjunto, lo que representa el 82% del total del activo. El Grupo evalúa en cada ejercicio la recuperabilidad del fondo de comercio y para el resto de activos arriba indicados, la existencia de indicios que supongan pérdidas de valor, y de existir, evalúa si existe un deterioro que obligue a reducir los importes en libros de sus activos a su valor recuperable, calculado tal y como se indica en las notas 4.1, 4.2, 4.3, 4.4 y 11 de la memoria de las cuentas anuales consolidadas adjuntas. El Grupo considera para la estimación del valor recuperable de cada unidad generadora de efectivo ("UGE"), el mayor entre el valor razonable menos los costes de venta y el valor en uso. El valor en uso se calcula a partir de los flujos futuros de efectivo estimados de acuerdo con los planes de negocio del Grupo y aplicando unas tasas de descuento y de crecimiento esperadas. Tal y como se indica en el estado del resultado consolidado adjunto, el Grupo ha registrado en el ejercicio 2025 una pérdida neta por deterioro de activos por importe de 20 millones de euros. Debido a la importancia de los juicios aplicados por el Grupo, las estimaciones significativas utilizadas para la realización de dichos cálculos y teniendo en cuenta la relevancia cuantitativa de dichos activos, hemos considerado que evaluar la recuperabilidad de los activos asociados con la actividad hotelera sea un aspecto más relevante de la auditoría.	Nuestros procedimientos de auditoría han incluido, entre otros: Entendimiento y evaluación de las políticas contables aplicadas por el Grupo, la metodología utilizada y los controles establecidos en sus procesos de análisis sobre la recuperabilidad de dichos activos, con el objeto de evaluar su razonabilidad. Obtención de las pruebas de deterioro sobre las que hemos realizado, con la colaboración de nuestros expertos internos, los siguientes procedimientos: • Evaluación de la razonabilidad de las hipótesis y estimaciones clave incluidas en el modelo, referentes tanto a previsiones de flujos futuros de efectivo y los elementos clave considerados en la estimación de los mismos, como a la metodología aplicada para la estimación de las tasas de descuento dentro de un rango aceptable. • Comprobación aritmética de los cálculos considerados en las pruebas de deterioro y evaluación de los análisis de sensibilidad, considerando los rangos en los que las hipótesis clave del modelo deberían fluctuar para que se produjese un deterioro de los activos o reversión de los ya existentes. • Evaluación de la suficiencia de la información revelada en las cuentas anuales consolidadas adjuntas sobre esta materia. El resultado de los procedimientos realizados ha permitido alcanzar los objetivos de auditoría para los cuales los procedimientos fueron diseñados.

Aspectos más relevantes de la auditoría	Modo en el que se han tratado en la auditoría
Valoración de los activos por derechos de uso y pasivos por arrendamiento en los contratos de alquiler de hoteles	
El Grupo desarrolla su actividad en 342 hoteles, de los cuales aproximadamente el 63% se operan en régimen de alquiler. Los activos por derechos de uso y los pasivos por arrendamiento, tanto a largo como a corto plazo, presentan unos valores netos contables a 31 de diciembre de 2025 que ascienden a 1.542 millones de euros y 1.915 millones de euros, respectivamente, tal y como se indica en la memoria de las cuentas anuales consolidadas adjuntas (nota 8), lo que representa el 35% del total del activo y un 65% del total del pasivo, respectivamente. El Grupo evalúa al inicio de un contrato, si éste contiene un arrendamiento, es decir, si otorga el derecho a controlar el uso del activo identificado durante un periodo de tiempo a cambio de una contraprestación. Los activos y pasivos que surgen de un arrendamiento se valoran inicialmente sobre una base del valor actual de los pagos futuros por alquiler, tal y como se indica en la nota 4.5 de la memoria de las cuentas anuales consolidadas adjuntas y se actualizan usando el tipo de interés incremental de cada arrendamiento. Los activos por derechos de uso se amortizan de forma lineal durante el plazo del arrendamiento y los pasivos por arrendamiento se minoran por los pagos de cuotas realizados, actualizando su valor por el coste financiero correspondiente en cada ejercicio. Debido a la complejidad de los cálculos realizados por el Grupo y a la relevancia de las estimaciones utilizadas en dichos cálculos, y teniendo en cuenta la importancia cuantitativa de dichos saldos, hemos considerado que la valoración de los activos por derechos de uso y los pasivos por arrendamiento sea un aspecto más relevante de la auditoría.	Nuestros procedimientos de auditoría han incluido, entre otros: • Entendimiento y evaluación de las políticas contables aplicadas por el Grupo. • Evaluación de los controles que el Grupo tiene establecidos en sus procesos de contabilización de los contratos de arrendamiento de hoteles. • Comprobación del movimiento de los activos por derechos de uso y pasivos por arrendamiento durante el ejercicio. • Para una selección de contratos y con la colaboración de nuestros expertos internos, hemos evaluado las estimaciones e hipótesis consideradas por el Grupo para la determinación de los tipos de interés incrementales utilizados para los contratos de arrendamiento. • Realización de pruebas en detalle sobre las altas registradas durante el ejercicio comprobando, en base a una selección, la correcta determinación de los períodos de arrendamiento y recalculando la cuantía resultante de los activos por derechos de uso y de los pasivos por arrendamiento. • Realización de pruebas en detalle sobre las bajas registradas durante el ejercicio comprobando, en base a una selección, los impactos a registrar en el estado del resultado como consecuencia de la cancelación de los activos por derechos de uso y de los pasivos por arrendamiento. • Evaluación de la suficiencia de la información revelada en las cuentas anuales consolidadas adjuntas sobre esta materia. El resultado de los procedimientos realizados ha permitido alcanzar los objetivos de auditoría para los cuales los procedimientos fueron diseñados.

Otra información: Informe de gestión consolidado

La otra información comprende exclusivamente el informe de gestión consolidado del ejercicio 2025, cuya formulación es responsabilidad de los administradores de la Sociedad dominante y no forma parte integrante de las cuentas anuales consolidadas.

Nuestra opinión de auditoría sobre las cuentas anuales consolidadas no cubre el informe de gestión consolidado. Nuestra responsabilidad sobre el informe de gestión consolidado, de conformidad con lo exigido por la normativa reguladora de la actividad de auditoría de cuentas, consiste en:

a) Comprobar únicamente que el estado de información no financiera consolidado se ha facilitado en la forma prevista en la normativa aplicable y, en caso contrario, informar sobre ello.

b) Evaluar e informar sobre la concordancia del resto de la información incluida en el informe de gestión consolidado con las cuentas anuales consolidadas, a partir del conocimiento del Grupo obtenido en la realización de la auditoría de las citadas cuentas, así como evaluar e informar de si el contenido y presentación de esta parte del informe de gestión consolidado son conformes a la normativa que resulta de aplicación. Si, basándonos en el trabajo que hemos realizado, concluimos que existen incorrecciones materiales, estamos obligados a informar de ello.

Sobre la base del trabajo realizado, según lo descrito anteriormente, hemos comprobado que la información mencionada en el apartado a) anterior se facilita en la forma prevista en la normativa aplicable y que el resto de la información que contiene el informe de gestión consolidado concuerda con la de las cuentas anuales consolidadas del ejercicio 2025 y su contenido y presentación son conformes a la normativa que resulta de aplicación.

Responsabilidad de los administradores de la Sociedad dominante en relación con las cuentas anuales consolidadas

Los administradores de la Sociedad dominante son responsables de formular las cuentas anuales consolidadas adjuntas, de forma que expresen la imagen fiel del patrimonio, de la situación financiera y de los resultados consolidados del Grupo, de conformidad con las NIIF-UE y demás disposiciones del marco normativo de información financiera aplicable al Grupo en España, y del control interno que consideren necesario para permitir la preparación de cuentas anuales consolidadas libres de incorrección material, debida a fraude o error.

En la preparación de las cuentas anuales consolidadas, los administradores de la Sociedad dominante son responsables de la valoración de la capacidad del Grupo para continuar como empresa en funcionamiento, revelando, según corresponda, las cuestiones relacionadas con empresa en funcionamiento y utilizando el principio contable de empresa en funcionamiento excepto si los citados administradores tienen intención de liquidar el Grupo o de cesar sus operaciones, o bien no exista otra alternativa realista.

Responsabilidades del auditor en relación con la auditoría de las cuentas anuales consolidadas

Nuestros objetivos son obtener una seguridad razonable de que las cuentas anuales consolidadas en su conjunto están libres de incorrección material, debida a fraude o error, y emitir un informe de auditoría que contiene nuestra opinión.

Seguridad razonable es un alto grado de seguridad, pero no garantiza que una auditoría realizada de conformidad con la normativa reguladora de la actividad de auditoría de cuentas vigente en España siempre detecte una incorrección material cuando existe. Las incorrecciones pueden deberse a fraude o error y se consideran materiales si, individualmente o de forma agregada, puede preverse razonablemente que influyan en las decisiones económicas que los usuarios toman basándose en las cuentas anuales consolidadas.

Como parte de una auditoría de conformidad con la normativa reguladora de la actividad de auditoría de cuentas vigente en España, aplicamos nuestro juicio profesional y mantenemos una actitud de escepticismo profesional durante toda la auditoría. También:

- Identificamos y valoramos los riesgos de incorrección material en las cuentas anuales consolidadas, debida a fraude o error, diseñamos y aplicamos procedimientos de auditoría para responder a dichos riesgos y obtenemos evidencia de auditoría suficiente y adecuada para proporcionar una base para nuestra opinión. El riesgo de no detectar una incorrección material debida a fraude es más elevado que en el caso de una incorrección material debida a error, ya que el fraude puede implicar colusión, falsificación, omisiones deliberadas, manifestaciones intencionadamente erróneas, o la elusión del control interno.

- Obtenemos conocimiento del control interno relevante para la auditoría con el fin de diseñar procedimientos de auditoría que sean adecuados en función de las circunstancias, y no con la finalidad de expresar una opinión sobre la eficacia del control interno del Grupo.

- Evaluamos si las políticas contables aplicadas son adecuadas y la razonabilidad de las estimaciones contables y la correspondiente información revelada por los administradores de la Sociedad dominante.

- Concluimos sobre si es adecuada la utilización, por los administradores de la Sociedad dominante, del principio contable de empresa en funcionamiento y, basándonos en la evidencia de auditoría obtenida, concluimos sobre si existe o no una incertidumbre material relacionada con hechos o con condiciones que pueden generar dudas significativas sobre la capacidad del Grupo para continuar como empresa en funcionamiento. Si concluimos que existe una incertidumbre material, se requiere que llamemos la atención en nuestro informe de auditoría sobre la correspondiente información revelada en las cuentas anuales consolidadas o, si dichas revelaciones no son adecuadas, que expresemos una opinión modificada. Nuestras conclusiones se basan en la evidencia de auditoría obtenida hasta la fecha de nuestro informe de auditoría. Sin embargo, los hechos o condiciones futuros pueden ser la causa de que el Grupo deje de ser una empresa en funcionamiento.

- Evaluamos la presentación global, la estructura y el contenido de las cuentas anuales consolidadas, incluida la información revelada, y si las cuentas anuales consolidadas representan las transacciones y hechos subyacentes de un modo que logran expresar la imagen fiel.

- Planificamos y ejecutamos la auditoría del Grupo para obtener evidencia suficiente y adecuada en relación con la información financiera de las entidades o de las unidades de negocio del Grupo como base para la formación de una opinión sobre las cuentas anuales consolidadas. Somos responsables de la dirección, supervisión y revisión del trabajo realizado para los fines de la auditoría del Grupo. Somos los únicos responsables de nuestra opinión de auditoría.

Nos comunicamos con los administradores de la Sociedad dominante en relación con, entre otras cuestiones, el alcance y el momento de realización de la auditoría planificados y los hallazgos significativos de la auditoría, así como cualquier deficiencia significativa del control interno que identificamos en el transcurso de la auditoría.

Entre los riesgos significativos que han sido objeto de comunicación a los administradores de la Sociedad dominante, determinamos los que han sido de la mayor significatividad en la auditoría de las cuentas anuales consolidadas del periodo actual y que son, en consecuencia, los riesgos considerados más significativos.

Describimos esos riesgos en nuestro informe de auditoría salvo que las disposiciones legales o reglamentarias prohíban revelar públicamente la cuestión.

PricewaterhouseCoopers Auditores, S.L. (S0242)

Raúl Llorente Adrián (20613)

12 de febrero de 2026

AUDITORES
INSTITUTO DE CENSORES JURADOS DE CUENTAS DE ESPAÑA

PRICEWATERHOUSECOOPERS AUDITORES, S.L.

2026 Núm. 01/26/00560

Informe de auditoría de cuentas sujeto a la normativa de auditoría de cuentas española o internacional

MINOR HOTELS EUROPE & AMERICAS, S.A. Y SOCIEDADES DEPENDIENTES

Cuentas Anuales Consolidadas e Informe de Gestión Consolidado al 31 de diciembre de 2025

2025

MINOR HOTELS

Índice

Estados Financieros Consolidados 4

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA CONSOLIDADO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2025 Y AL 31 DE DICIEMBRE DE 2024 4
ESTADO DEL RESULTADO CONSOLIDADO DE LOS EJERCICIOS 2025 Y 2024 5
ESTADO DEL RESULTADO GLOBAL CONSOLIDADO DE LOS EJERCICIOS 2025 Y 2024 6
ESTADO DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO NETO CONSOLIDADO DE LOS EJERCICIOS 2025 Y 2024 7
ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO CONSOLIDADO GENERADOS EN LOS EJERCICIOS 2025 Y 2024 8

Memoria de las Cuentas Anuales Consolidadas del ejercicio 2025 9

1.- ACTIVIDAD Y COMPOSICIÓN DE LA SOCIEDAD DOMINANTE 9
2.- BASES DE PRESENTACIÓN DE LAS CUENTAS ANUALES CONSOLIDADAS Y PRINCIPIOS DE CONSOLIDACIÓN 10
- 2.1 Bases de presentación de las Cuentas Anuales Consolidadas 10
- 2.2 Normas e interpretaciones efectivas en el presente período 10
- 2.3 Corrección contable 11
- 2.4 Cambio criterio contable 11
- 2.5 Comparación de la información 11
- 2.6 Transacciones y saldos en moneda extranjera 11
  - 2.6.1 Moneda funcional y moneda de presentación 11
  - 2.6.2 Transacciones, saldos y flujos en moneda extranjera 12
  - 2.6.3 Conversión de negocios en el extranjero 13
  - 2.6.4 Negocios extranjeros en economías hiperinflacionarias 13
- 2.7 Responsabilidad de la información, estimaciones realizadas y fuentes de incertidumbre 13
- 2.8 Empresa en funcionamiento 14
- 2.9 Principios de consolidación aplicados 14
  - 2.9.1 Empresas dependientes (Anexo I) 14
  - 2.9.2 Combinaciones de negocio 15
  - 2.9.3 Participaciones no dominantes 16
  - 2.9.4 Empresas asociadas (Anexo II) 16
  - 2.9.5 Variaciones en el perímetro de consolidación 16

3.- PROPUESTA DE DISTRIBUCIÓN DE RESULTADO 17
4.- NORMAS DE VALORACIÓN 17
- 4.1 Inmovilizado material 17
- 4.2 Fondo de comercio 18
- 4.3 Otros activos intangibles 18
- 4.4 Deterioro de valor de activos no financieros sujetos a amortización o depreciación 19
- 4.5 Arrendamientos 20
- 4.6 Instrumentos financieros 22
  - 4.6.1 Activos financieros 22
  - 4.6.2 Tesorería y otros activos líquidos equivalentes 22
  - 4.6.3 Pasivos financieros 23
  - 4.6.4 Instrumentos de patrimonio 24
- 4.7 Clasificación de activos y pasivos financieros entre corrientes y no corrientes 24
- 4.8 Existencias 24
- 4.9 Ingresos y gastos 24
- 4.10 Subvenciones oficiales 25
- 4.11 Impuesto sobre beneficios 25
- 4.12 Compromisos con el personal 26
- 4.13 Contratos de carácter oneroso 26
- 4.14 Acciones propias en cartera 26
- 4.15 Provisiones para riesgos y gastos 26
- 4.16 Política medioambiental 26
- 4.17 Estado de flujos de efectivo consolidado 27
- 4.18 Activos y pasivos vinculados mantenidos para la venta y actividades interrumpidas 27

5.- BENEFICIO/(PÉRDIDA) POR ACCIÓN 27

6.- COMBINACIONES DE NEGOCIO 27
7.- INMOVILIZADO MATERIAL 29
8.- ARRENDAMIENTOS 31
9.- FONDO DE COMERCIO 33
10.- OTROS ACTIVOS INTANGIBLES 35
10.1 Aplicaciones Informáticas 36
10.2 Derecho de Usufructo 36
10.3 Otros derechos 36
11.- DETERIORO DE VALOR 37
11.1 Hipótesis clave usadas 37
11.2 Análisis de sensibilidad 39
11.3 Pérdida por deterioro de valor 41
12.- INVERSIONES CONTABILIZADAS APLICANDO EL MÉTODO DE LA PARTICIPACIÓN 42
13.- OTROS ACTIVOS FINANCIEROS NO CORRIENTES 43
13.1 Activos financieros a valor razonable con cambios en resultados 43
13.2 Otros activos financieros valorados a coste amortizado 44
14.- DEUDORES COMERCIALES Y OTRAS CUENTAS A COBRAR 45
15.- EFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFECTIVO 46
16.- ACTIVOS Y PASIVOS CLASIFICADOS COMO MANTENIDOS PARA LA VENTA Y OPERACIONES INTERRUMPIDAS 46
17.- PATRIMONIO NETO 47
17.1 Capital suscrito y prima de emisión 47
17.2 Dividendos 48
17.3 Otras Reservas 48
17.4 Acciones propias 48
17.5 Ganancias Acumuladas 48
17.6 Diferencia de conversión 48
17.7 Participaciones no dominantes 49
18.- DEUDAS POR EMISIÓN DE OBLIGACIONES Y DEUDAS CON ENTIDADES DE CRÉDITO 49
19.- NOTA FISCAL 53
20.- OTROS PASIVOS NO CORRIENTES 59
21.- PROVISIONES 59
22.- ACREEDORES COMERCIALES Y OTRAS CUENTAS POR PAGAR 62
23.- OTROS PASIVOS CORRIENTES 63
24.- GARANTÍAS COMPROMETIDAS CON TERCEROS Y RECLAMACIONES EN CURSO 63
25.- INGRESOS Y GASTOS 64
25.1 Ingresos 64
25.2 Resultado de explotación 65
25.3 Resultado financiero 67
26.- OPERACIONES CON PARTES VINCULADAS 68
27.- INFORMACIÓN POR SEGMENTOS 70
28.- REMUNERACIÓN Y OTRAS MANIFESTACIONES DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN Y LA ALTA DIRECCIÓN 72
28.1 Remuneración del Consejo de Administración 73
28.2 Retribuciones de la Alta Dirección 73
28.3 Información en relación con situaciones de conflicto de intereses por parte de los Administradores 73
29.- RIESGOS AMBIENTALES, SOCIALES Y DE GOBIERNO 73
30.- EXPOSICIÓN AL RIESGO 74
31.- HECHOS POSTERIORES 77

Anexos 78

ANEXO I: SOCIEDADES DEPENDIENTES 78
ANEXO II: EMPRESAS ASOCIADAS 83

Estados Financieros Consolidados

MINOR HOTELS EUROPE & AMERICAS, S.A. Y SOCIEDADES DEPENDIENTES

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA CONSOLIDADO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2025 Y AL 31 DE DICIEMBRE DE 2024

(Miles de Euros)

ACTIVO	Nota	31/12/2025	31/12/2024
ACTIVO NO CORRIENTE:			
Inmovilizado material	7 y 11	1.754.339	1.785.953
Activos por derechos de uso	8 y 11	1.541.646	1.635.819
Inversiones inmobiliarias		1.499	2.020
Fondo de comercio	9 y 11	139.050	139.307
Otros activos intangibles	10 y 11	138.902	139.298
Activos por impuesto diferido	19	269.985	255.166
Inversiones contabilizadas aplicando el método de la participación	12	41.547	42.253
Otros activos financieros no corrientes	13	28.755	37.474
Total activo no corriente		**3.915.723**	**4.037.290**
ACTIVO CORRIENTE:			
Existencias	4.8	18.779	17.320
Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	14	202.061	189.541
Activos por impuestos sobre las ganancias corrientes	19	24.118	18.716
Otros activos corrientes		9.424	9.717
Inversiones financieras corrientes	26	81.141	5.089
Efectivo y equivalentes al efectivo	15	107.505	219.889
Activos clasificados como mantenidos para la venta	16	9.885	67.353
Total Activo Corriente		**452.913**	**527.625**
TOTAL ACTIVO		**4.368.636**	**4.564.915**
PATRIMONIO NETO:			
Capital suscrito	17.1	871.491	871.491
Prima de emisión	17.1	776.452	776.452
Otras Reservas	17.3	124.196	113.769
Acciones propias	17.4	(417)	(417)
Ganancias acumuladas	17.5	(492.460)	(694.708)
Diferencia de conversión	17.6	(167.870)	(141.649)
Resultado del ejercicio atribuido a la Sociedad Dominante		243.993	211.833
Patrimonio Neto atribuido a la Sociedad Dominante		**1.355.385**	**1.136.771**
Participaciones no dominantes	17.7	61.131	59.613
Total Patrimonio Neto		**1.416.516**	**1.196.384**
PASIVO NO CORRIENTE:			
Obligaciones y otros valores negociables	18	—	399.234
Deudas con entidades de crédito	18	206.986	54.854
Pasivos por arrendamiento	8	1.647.826	1.732.630
Pasivos por impuesto diferido	19	251.540	249.149
Provisiones no corrientes	21	42.653	46.611
Otros pasivos no corrientes	20	11.078	20.437
Total pasivo No corriente		**2.160.083**	**2.502.915**
PASIVO CORRIENTE:			
Obligaciones y otros valores negociables	18	—	6.444
Deudas con entidades de crédito	18	2.298	8.572
Pasivos por arrendamiento	8	267.435	268.185
Acreedores comerciales y otras cuentas por pagar	22	421.990	425.167
Pasivos por impuesto corriente	19	18.661	22.677
Provisiones corrientes	21	3.674	3.744
Otros pasivos corrientes	23	77.979	126.146
Pasivos directamente asociados con activos clasificados como mantenidos para la venta	16	—	4.681
Total pasivo corriente		**792.037**	**865.616**
Total pasivo		**2.952.120**	**3.368.531**
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO		**4.368.636**	**4.564.915**

Las Notas de 1 a 31 descritas en la Memoria consolidada y los Anexos I/II forman parte integrante del estado de situación financiera consolidado al 31 de diciembre de 2025. El estado de situación financiera consolidado al 31 de diciembre de 2024 se presenta únicamente a efectos comparativos.

MINOR HOTELS EUROPE & AMERICAS, S.A. Y SOCIEDADES DEPENDIENTES

ESTADO DEL RESULTADO CONSOLIDADO DE LOS EJERCICIOS 2025 Y 2024

(Miles de Euros)

	Nota	2025	2024
Ingresos ordinarios	25.1	2.500.097	2.417.875
Otros ingresos	25.1	8.677	2.933
Resultado neto de la enajenación de activos no corrientes	7,8,10 y 25.1	7.463	8.675
TOTAL INGRESOS		**2.516.237**	**2.429.483**
Consumos		(101.334)	(98.291)
Gastos de personal	25.2	(658.933)	(625.655)
Otros gastos de explotación	25.2	(1.004.150)	(988.899)
Beneficios/(Pérdidas) netas por deterioro de activos	7, 8, 9, 10 y 11	(20.022)	(5.392)
Amortización derechos de uso	8	(192.933)	(190.903)
Amortización por inmovilizado material y otros activos intangible	7 y 10	(119.430)	(112.543)
RESULTADO EXPLOTACIÓN		**419.435**	**407.800**
Ingresos financieros		8.849	11.895
Gastos financieros de deuda		(24.166)	(29.090)
Gastos financieros por arrendamientos		(89.306)	(90.778)
Otros gastos financieros		(33.020)	(30.763)
Otros resultados financieros		19.946	6.089
Resultado por exposición a hiperinflación (NIC 29)		(189)	1.377
Diferencias netas de cambio (Ingresos/(Gastos))		6.708	(10.677)
RESULTADO FINANCIERO	**25.3**	**(111.178)**	**(141.947)**
Resultado de entidades valoradas por el método de la participación	12	216	1.181
RESULTADO NETO ANTES DE IMPUESTOS		**308.473**	**267.034**
Impuesto sobre las ganancias	19	(57.114)	(49.144)
RESULTADO DESPUÉS DE IMPUESTOS DE LAS ACTIVIDADES CONTINUADAS		**251.359**	**217.890**
RESULTADO CONSOLIDADO DEL EJERCICIO		**251.359**	**217.890**
Beneficios/(Pérdidas) del período atribuibles a:			
Accionistas de la Sociedad Dominante		243.993	211.833
Participaciones no dominantes		7.366	6.057
GANANCIAS/(PÉRDIDAS) BÁSICAS POR ACCIÓN EN EUROS	**5**	**0,560**	**0,486**
GANANCIAS/(PÉRDIDAS) DILUIDAS POR ACCIÓN EN EUROS	**5**	**0,560**	**0,486**

Las Notas de 1 a 31 descritas en la Memoria consolidada y los Anexos I/II forman parte integrante del estado del resultado consolidado del ejercicio 2025. El estado del resultado consolidado del ejercicio 2024 se presenta únicamente a efectos comparativos.

MINOR HOTELS EUROPE & AMERICAS, S.A. Y SOCIEDADES DEPENDIENTES

ESTADO DEL RESULTADO GLOBAL CONSOLIDADO DE LOS EJERCICIOS 2025 Y 2024

(Miles de Euros)

	Nota	2025	2024
RESULTADO CONSOLIDADO DEL EJERCICIO		**251.359**	**217.890**
Diferencias de conversión	17.6	(28.836)	14.998
Total otras ganancias (pérdidas) globales que serán imputadas a resultados en periodos posteriores		**(28.836)**	**14.998**
Ganancias (pérdidas) actuariales por planes de pensiones y obligaciones similares - Neto de impuestos	21	932	(1.320)
Total otras ganancias (pérdidas) globales que no serán imputadas a resultados en periodos posteriores		**932**	**(1.320)**
OTRO RESULTADO GLOBAL		**(27.904)**	**13.678**
RESULTADO GLOBAL TOTAL		**223.455**	**231.568**
Beneficio/(Pérdida) global atribuible a:			
Accionistas de la Sociedad Dominante		218.689	219.536
Participaciones no dominantes	17.7	4.766	12.032

Las Notas de 1 a 31 descritas en la Memoria consolidada y los Anexos I/II forman parte integrante del estado del resultado global consolidado del ejercicio 2025. El estado del resultado global consolidado del ejercicio 2024 se presenta a efectos comparativos.

MINOR HOTELS EUROPE & AMERICAS, S.A. Y SOCIEDADES DEPENDIENTES

ESTADO DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO NETO CONSOLIDADO DE LOS EJERCICIOS 2025 Y 2024

(Miles de Euros)

	Capital (Nota 17.1)	Prima de emisión (Nota 17.1)	Otras reservas (Nota 17.3)	Acciones propias (Nota 17.4)	Ganancias Acumuladas (nota 17.5)	Diferencias de Conversión (Nota 17.6)	Resultado del ejercicio atribuido a la Sociedad Dominante	Patrimonio Neto atribuido a la Sociedad Dominante	Participaciones no dominantes (Nota 17.7)	Total Patrimonio Neto
Saldo a 1 de enero de 2024	**871.491**	**776.452**	**109.791**	**(356)**	**(777.918)**	**(150.652)**	**128.124**	**956.932**	**52.790**	**1.009.722**
Cambios en normativa contable (Nota 2.2)	—	—	—	—	(39.731)	—	—	(39.731)	—	(39.731)
Saldo ajustado a 1 de enero de 2024	**871.491**	**776.452**	**109.791**	**(356)**	**(817.649)**	**(150.652)**	**128.124**	**917.201**	**52.790**	**969.991**
Total resultado del ejercicio	—	—	—	—	—	—	211.833	211.833	6.057	217.890
Otro resultado global	—	—	—	—	(1.300)	9.003	—	7.703	5.975	13.678
Resultado Global Total	**—**	**—**	**—**	**—**	**(1.300)**	**9.003**	**211.833**	**219.536**	**12.032**	**231.568**
Distribución resultados 2023	—	—	3.978	—	124.146	—	(128.124)	—	—	—
Distribución de dividendos	—	—	—	—	—	—	—	—	(5.154)	(5.154)
Otros movimientos	—	—	—	(61)	95	—	—	34	(55)	(21)
Saldo a 31 de diciembre de 2024	**871.491**	**776.452**	**113.769**	**(417)**	**(694.708)**	**(141.649)**	**211.833**	**1.136.771**	**59.613**	**1.196.384**

	Capital	Prima de emisión	Otras reservas	Acciones Propias	Ganancias Acumuladas	Diferencias de conversión	Resultado del ejercicio atribuido a la Sociedad Dominante	Patrimonio Neto atribuido a la Sociedad Dominante	Participaciones No Dominantes	Total Patrimonio Neto
Saldo a 1 de enero de 2025	**871.491**	**776.452**	**113.769**	**(417)**	**(694.708)**	**(141.649)**	**211.833**	**1.136.771**	**59.613**	**1.196.384**
Total resultado del ejercicio	—	—	—	—	—	—	243.993	243.993	7.366	251.359
Otro resultado global	—	—	—	—	917	(26.221)	—	(25.304)	(2.600)	(27.904)
Resultado Global Total	**—**	**—**	**—**	**—**	**917**	**(26.221)**	**243.993**	**218.689**	**4.766**	**223.455**
Distribución resultados 2024	—	—	10.427	—	201.406	—	(211.833)	—	—	—
Distribución de dividendos	—	—	—	—	—	—	—	—	(3.009)	(3.009)
Otros movimientos	—	—	—	—	(75)	—	—	(75)	(239)	(314)
Saldo a 31 de diciembre de 2025	**871.491**	**776.452**	**124.196**	**(417)**	**(492.460)**	**(167.870)**	**243.993**	**1.355.385**	**61.131**	**1.416.516**

Las Notas de 1 a 31 descritas en la Memoria consolidada y los Anexos I/II forman parte integrante del estado de cambios en el patrimonio neto consolidado del ejercicio 2025. El estado de cambios en el patrimonio neto consolidado del ejercicio 2024 se presenta a efectos comparativos.

MINOR HOTELS EUROPE & AMERICAS, S.A. Y SOCIEDADES DEPENDIENTES

ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO CONSOLIDADO GENERADOS EN LOS EJERCICIOS 2025 Y 2024

(Miles de Euros)

	Nota	2025	2024
ACTIVIDADES DE EXPLOTACIÓN			
Resultado consolidado antes de impuestos y operaciones interrumpidas:		**308.473**	**267.034**
Ajustes al resultado:			
Amortización por inmovilizado material e intangible (+)	7 y 10	119.430	112.543
Amortización derechos de uso (+)	8	192.933	190.903
(Beneficios)/Pérdidas por deterioro de activos (neto) (+/-)	7, 8, 9 y 10	20.022	5.392
Ganancias/Pérdidas por venta de activo material e intangible (+/-)	7, 8, 10 y 25.1	(7.463)	(8.675)
Ganancias/Pérdidas de inversiones valoradas por el método de la participación (+/-)	12	(216)	(1.181)
Ingresos financieros (-)	25.3	(8.849)	(11.895)
Variación de valor razonable en instrumentos financieros	24,3	—	—
Gastos financieros (+)	25.3	146.492	150.631
Resultado por exposición a hiperinflación (NIC 29)	25.3	189	(1.377)
Diferencias netas de cambio (Ingresos / (Gastos))	25.3	(6.708)	10.677
Resultado por enajenación de inversiones financieras	25.3	(19.946)	(6.089)
Deterioro inversiones financieras (+/-)		—	—
Otras partidas no monetarias (+/-)		6.979	5.686
Resultado ajustado		751.336	713.649
Variación neta en los activos / pasivos:			
(Aumento)/Disminución de existencias		(1.459)	(2.867)
(Aumento)/Disminución de deudores comerciales y otras cuentas por cobrar		(7.928)	131
(Aumento)/Disminución de otros activos corrientes		10.553	(4.000)
Aumento/(Disminución) de acreedores comerciales		(6.977)	(27.317)
Aumento/(Disminución) de otros pasivos corrientes		(11.116)	23.782
Aumento/(Disminución) de provisiones		(6.704)	(7.181)
(Aumento)/Disminución Activos no corrientes		3.065	363
Aumento/(Disminución) Pasivos no corrientes		(3.267)	(5.149)
Impuestos sobre las ganancias pagados		(69.390)	(62.931)
Total flujos de efectivo netos de las actividades de explotación		658.113	628.480
ACTIVIDADES DE INVERSIÓN			
Otros intereses/dividendos recibidos		**5.168**	**9.125**
Inversiones (-):			
Empresas del grupo, negocios conjuntos y asociadas (Nota 6 y 26)		(119.178)	(156.911)
Activos materiales, intangibles e inversiones inmobiliarias	7 y 10	(144.838)	(162.314)
		(264.016)	**(319.225)**
Desinversiones (+):			
Empresas del grupo, negocios conjuntos y asociadas	2.9.5 y 11	65.538	19.066
Activos materiales, intangibles e inversiones inmobiliarias		24.102	10.034
Otros activos		—	5.091
		89.640	**34.191**
Total flujos de efectivo netos de las actividades de inversión		(169.208)	(275.909)
ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN			
Dividendos pagados (-)		(5.322)	(2.569)
Intereses pagados por deudas (-)		(60.420)	(53.967)
Intereses pagados por medios de pago		(32.854)	(30.604)
Intereses pagados por financiación y otros		(27.566)	(23.363)
Pagos por operaciones con socios minoritarios (-)	17.7	(250)	(37)
Pagos por operaciones con acciones propias (-)	17.4	—	(46)
Pagos por obligaciones y otros valores negociables +	18	(400.000)	—
Cobros por deudas con entidades de crédito (+)	18	200.000	—
Pagos por deudas con entidades de crédito (-)	18	(52.504)	(15.352)
Pagos de pasivos por arrendamiento (-)	8	(282.605)	(277.054)
Pagos por otros pasivos financieros (+/-)		(43)	(83)
Total flujos de efectivo netos de las actividades de financiación		(601.144)	(349.108)
AUMENTO/ DISMINUCIÓN BRUTA DEL EFECTIVO O EQUIVALENTES		(112.239)	3.463
Efecto de las variaciones de los tipos de cambio en el efectivo o equivalentes		(145)	435
AUMENTO/ DISMINUCIÓN NETA DEL EFECTIVO O EQUIVALENTES		(112.384)	3.898
Efectivo o equivalentes al comienzo del ejercicio		219.889	215.991
Efectivo o equivalentes al final del ejercicio		107.505	219.889

Las Notas 1 a 31 descritas en la Memoria consolidada y los Anexos I/II forman parte integrante del estado de flujos de efectivo consolidado del ejercicio 2025. El estado de flujos de efectivo consolidado del ejercicio 2024 se presenta a efectos comparativos.

Memoria de las Cuentas Anuales Consolidadas del ejercicio 2025

1.- ACTIVIDAD Y COMPOSICIÓN DE LA SOCIEDAD DOMINANTE

MINOR HOTELS EUROPE & AMERICAS, S.A. (en adelante la Sociedad Dominante) se constituyó como sociedad anónima en España el 23 de diciembre de 1881 bajo el nombre de "Material para Ferrocarriles y Construcciones, S.A.", denominación que fue posteriormente modificada por la de "Material y Construcciones, S.A." (MACOSA) y, posteriormente, por la de "Corporación Arco, S.A.".

Durante el ejercicio 1992, Corporación Arco, S.A. absorbió a Corporación Financiera Reunida, S.A. (COFIR) adoptando al mismo tiempo la denominación social de la sociedad absorbida y adaptando el objeto social a la nueva actividad de la Sociedad Dominante, centrada en la gestión de su cartera de participaciones.

Durante el ejercicio 1998, Corporación Financiera Reunida, S.A. (COFIR) se fusionó con Grupo Catalán, S.L. y filiales y Gestión NH, S.A. mediante la absorción de estas sociedades por la primera. Posteriormente, Corporación Financiera Reunida, S.A. (COFIR) absorbió a NH Hoteles, S.A. adoptando la denominación social de la sociedad absorbida y ampliando su objeto social para permitir la realización directa de actividades hoteleras, actividades que ya venía realizando de forma indirecta a través de sus filiales.

La información referida a dichas fusiones se halla recogida en las cuentas anuales de los ejercicios en los cuales se produjeron dichas transacciones.

En la Junta General de Accionistas que tuvo lugar el 21 de junio de 2014, se acordó el cambio de denominación social de "NH Hoteles, S.A." por la de "NH Hotel Group, S.A.".

En la Junta General de Accionistas que tuvo lugar el 19 de abril de 2024, se acordó el cambio de denominación social de "NH Hotel Group, S.A." por la de "Minor Hotels Europe & Americas, S.A.".

La Sociedad Dominante es cabecera de un grupo de sociedades dependientes y que constituyen, junto con Minor Hotels Europe & Americas, S.A., el Grupo Minor Hotels Europe & Americas (en adelante el "Grupo" o "Grupo MHEA" – véanse Anexos I y II) que se dedica a la explotación hotelera tanto por cuenta propia, en régimen de propiedad o alquiler, como por cuenta de terceros en régimen de gestión ofreciendo mediante su central corporativa y oficinas regionales una amplia gama de funciones.

Con fecha 11 de junio de 2018 MHG Continental Holding Pte Ltd. formuló una oferta pública de adquisición sobre el 100% de las acciones que formaban parte del capital social de Minor Hotels Europe & Americas S.A. cuyo resultado fue que Minor International Public Company Limited ("MINT") adquirió, a través de su filial íntegramente participada MHG Continental Holding Pte. Ltd, acciones representativas del 94,13% del capital social de Minor Hotels Europe & Americas, S.A.

El 8 de mayo de 2023 MINT anunció su decisión de iniciar un proceso de compra de acciones de Minor Hotels Europe & Americas en el mercado durante un plazo de 30 días. Así, entre el 10 de mayo y el 8 de junio de 2023 MINT incrementó su posición en Minor Hotels Europe & Americas a un 95,87% del capital social de Minor Hotels Europe & Americas.

El 13 de febrero de 2025 MINT presentó ante la CNMV una oferta pública de adquisición sobre la totalidad de las acciones representativas del capital social de Minor Hotels Europe & Americas, S.A. para su exclusión de negociación en las Bolsas de Valores españolas a un precio de 6,37 euros por acción. El 1 de julio de 2025 MINT incrementó la oferta hasta los 6,51 euros por acción siendo aceptada por la CNMV el 23 de julio de 2025. El plazo de aceptación de la oferta fue desde el día 24 de julio de 2025 hasta el día 15 de septiembre de 2025, ambos incluidos. La oferta fue aceptada por un total de 86,98% de las acciones a las que se dirigió la oferta, lo que representa un 3,60% del capital social de Minor Hotels Europe & Americas, S.A. quedando finalmente un 99,46% del accionariado en posesión de MINT. El 25 de septiembre de 2025 las acciones de la Sociedad fueron excluidas de cotización del Mercado Continuo de las Bolsas de Valores de Madrid, Barcelona, Valencia y Bilbao.

Al cierre del ejercicio, el Grupo está presente con hoteles operativos en 28 países, con 342 hoteles y 54.823 habitaciones, con una presencia significativa en Europa.

El domicilio social de Minor Hotels Europe & Americas, S.A. está fijado en la Calle Santa Engracia, 120 - 7ª planta, Madrid, España.

2.- BASES DE PRESENTACIÓN DE LAS CUENTAS ANUALES CONSOLIDADAS Y PRINCIPIOS DE CONSOLIDACIÓN

2.1 Bases de presentación de las Cuentas Anuales Consolidadas

Las cuentas anuales consolidadas se han formulado a partir de los registros contables de Minor Hotels Europe & Americas, S.A. y de las entidades consolidadas. Las cuentas anuales consolidadas del ejercicio 2025 se han preparado de conformidad con las Normas Internacionales de Información Financiera adoptadas por la Unión Europea (NIIF-UE), demás disposiciones del marco normativo de información financiera que resultan de aplicación y con los requerimientos establecidos en el Reglamento (CE) nº 1606/2002 del Parlamento Europeo y por la Ley 62/2003, de 30 de diciembre, de medidas fiscales, administrativas y de orden social y el resto de normativa contable española que le resulte de aplicación, con el objeto de mostrar la imagen fiel del patrimonio consolidado y de la situación financiera consolidada de Minor Hotels Europe & Americas, S.A. y sociedades dependientes al 31 de diciembre de 2025 y del resultado global consolidado, de sus flujos de efectivo consolidados y de los cambios en el patrimonio neto consolidado correspondientes al ejercicio anual terminado en dicha fecha.

El Grupo adoptó las NIIF-UE al 1 de enero de 2004 y aplicó en dicha fecha la NIIF 1 "Adopción por primera vez de las Normas Internacionales de Información Financiera".

Los Administradores de la Sociedad dominante estiman que las cuentas anuales consolidadas del ejercicio 2025, que han sido formuladas el 12 de febrero de 2026, serán aprobadas por la Junta General de Accionistas sin modificación alguna. Las cuentas anuales consolidadas del ejercicio 2024 fueron aprobadas en la Junta General de Accionistas celebrada el 17 de junio de 2025 y depositadas en el Registro Mercantil de Madrid.

Dado que los principios contables y criterios de valoración aplicados en la preparación de las cuentas anuales consolidadas del Grupo pueden diferir de los utilizados por algunas sociedades integradas en el mismo, en el proceso de consolidación se han introducido los ajustes y reclasificaciones necesarios para homogeneizar entre sí tales principios y criterios y para adecuarlos a las NIIF-UE.

2.2 Normas e interpretaciones efectivas en el presente período

Durante el ejercicio han entrado en vigor nuevas normas contables que, por tanto, han sido tenidas en cuenta en la elaboración de las cuentas anuales consolidadas, que no han supuesto un cambio de políticas contables para el Grupo:

1) Nuevas normas, modificaciones e interpretaciones de aplicación obligatoria en el ejercicio que comenzó el 1 de enero de 2025:

Nuevas normas, modificaciones e interpretaciones		Aplicación obligatoria ejercicios iniciados a partir de
Aprobadas para su uso en la Unión Europea		
Modificaciones y/o interpretaciones:		
Modificación a la NIC 21 Ausencia de convertibilidad	Esta modificación establece un enfoque que especifica cuando una moneda puede ser intercambiada por otra, y en caso de no serlo, la determinación del tipo de cambio a utilizar.	1 de enero de 2025

2) Nuevas normas, modificaciones e interpretaciones de aplicación obligatoria en ejercicios posteriores al ejercicio natural que comenzó el 1 de enero de 2025

A la fecha de formulación de estas cuentas anuales consolidadas, las siguientes normas e interpretaciones habían sido publicadas por el IASB pero no habían entrado aún en vigor, bien porque su fecha de efectividad es posterior a la fecha de las cuentas anuales consolidadas, o bien porque no han sido aún adoptadas por la Unión Europea:

Aprobadas para su uso en la Unión Europea		
Modificaciones y/o interpretaciones:		
Modificación a la NIIF 7 y NIIF 9 Clasificación y valoración de instrumentos financieros	Esta modificación aclara los criterios para la clasificación de ciertos activos financieros, así como, los criterios para la baja de pasivos financieros liquidados a través de sistemas de pago electrónico. Adicionalmente, introduce requerimientos de desglose adicionales.	1 de enero de 2026
Modificación a la NIIF 9 y NIIF 7 Contratos que hacen referencia a la electricidad dependiente de la naturaleza	Esta modificación aclara cómo tratar contablemente los contratos de electricidad, diferenciando entre contratos de compra/venta y aquellos que deben registrarse como instrumentos financieros.	1 de enero de 2026
Mejoras anuales (vol. 11)	El objetivo de estas mejoras es la calidad de las normas, modificando las NIIF existentes para aclarar o corregir aspectos menores.	1 de enero de 2026
No aprobadas todavía para su uso en la Unión Europea en la fecha de publicación de este documento[1]		
Nuevas normas		
NIIF 18 Presentación y desgloses de estados financieros	El objetivo de esta nueva norma es establecer los requerimientos de presentación y desglose de los estados financieros, reemplazando con ello a la NIC 1, actualmente en vigor.	1 de enero de 2027
NIIF 19 Desglose de subsidiarias sin contabilidad pública	El objetivo de esta nueva norma es detallar los desgloses que una subsidiaria puede aplicar, opcionalmente, en la emisión de sus estados financieros.	1 de enero de 2027
Modificaciones y/o interpretaciones:		
Modificación NIIF 19 Desgloses de subsidiarias sin contabilidad pública	Esta modificación tiene como objetivo simplificar las obligaciones de información, facilitando la elaboración de sus estados financieros de estas entidades.	1 de enero de 2027
Modificaciones a la NIC 21 Efectos de las variaciones en las tasas de cambio de la moneda extranjera: Conversión a una moneda de presentación hiperinflacionaria	Esta modificación aclara cómo una entidad debe convertir sus estados financieros cuando la moneda de presentación es hiperinflacionaria, incluso si la moneda funcional no lo es. Establece un método consistente de conversión para mejorar la comparabilidad y la utilidad de la información financiera.	1 de enero de 2027

1) El estado de aprobación de las normas puede consultarse en le página web del EFRAG.

2.3 Corrección contable

Durante el ejercicio 2025 no se han producido correcciones de errores.

2.4 Cambio criterio contable

Durante el ejercicio 2025 no se ha producido ningún cambio de criterio contable.

2.5 Comparación de la información

Conforme a lo exigido por la NIC 1, la información contenida en esta memoria consolidada referida al ejercicio 2024 se presenta a efectos comparativos con la información relativa al ejercicio 2025 y, por consiguiente, no constituye por sí misma las cuentas anuales consolidadas del Grupo del ejercicio 2024.

2.6 Transacciones y saldos en moneda extranjera

2.6.1 Moneda funcional y moneda de presentación

Las cuentas anuales consolidadas se presentan en miles de euros, redondeadas al millar más cercano, que es la moneda funcional y de presentación de la Sociedad dominante.

2.6.2 Transacciones, saldos y flujos en moneda extranjera

Las transacciones en moneda extranjera se convierten a la moneda funcional mediante la aplicación de los tipos de cambio entre la moneda funcional y la moneda extranjera en las fechas en las que se efectúan las transacciones.

Los activos y pasivos monetarios denominados en moneda extranjera se han convertido a euros aplicando el tipo existente al cierre del ejercicio, mientras que los no monetarios valorados a coste histórico, se convierten aplicando los tipos de cambio aplicados en la fecha en la que tuvo lugar la transacción. La conversión a euros de los activos no monetarios que se valoran a valor razonable se ha efectuado aplicando el tipo de cambio en la fecha en la que se procedió a la cuantificación del mismo.

En la presentación del estado de flujos de efectivo consolidado, los flujos procedentes de transacciones en moneda extranjera se convierten a euros aplicando los tipos de cambio existentes en la fecha en la que estos se produjeron. El efecto de la variación de los tipos de cambio sobre el efectivo y otros medios líquidos equivalentes denominados en moneda extranjera, se presenta separadamente en el estado de flujos de efectivo como “Efecto de las diferencias de cambio en el efectivo”.

Las diferencias que se ponen de manifiesto en la liquidación de las transacciones en moneda extranjera y en la conversión a euros de activos y pasivos monetarios denominados en moneda extranjera, se reconocen en resultados. No obstante, las diferencias de cambio surgidas en partidas monetarias que forman parte de la inversión neta de negocios en el extranjero se registran como diferencias de conversión en otro resultado global.

Las pérdidas o ganancias por diferencias de cambio relacionadas con activos o pasivos financieros monetarios denominados en moneda extranjera, se reconocen igualmente en resultados.

Los tipos de cambio respecto del euro (EUR) de las principales divisas de las sociedades del Grupo para el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2025 y 2024 han sido los siguientes:

	31/12/2025		31/12/2024	
	Tipo de Cierre	Tipo Medio acumulado (1)	Tipo de Cierre	Tipo Medio acumulado (1)
Dólar estadounidense (USD)	1,18	1,13	1,04	1,08
Peso Argentino (ARS)	1.694,92	1.694,92	1.063,83	1.063,83
Peso Uruguayo (UYU)	45,87	46,40	45,21	43,50
Peso Chileno (CLP)	1.063,83	1.075,27	1.030,93	1.020,41
Peso Mexicano (MXN)	21,12	21,67	21,55	19,84
Peso Colombiano (COP)	4.347,83	4.545,45	4.545,45	4.347,83
Corona Checa (CZK)	24,24	24,69	25,18	25,13
Florin Hungaro (HUF)	384,62	398,41	411,52	395,26
Real Brasileño (BRL)	6,44	6,31	6,43	5,83

(1) En Argentina se utiliza el tipo de cambio a cierre como consecuencia de considerar Argentina como una economía hiperinflacionaria.

2.6.3 Conversión de negocios en el extranjero

La conversión a euros de los distintos epígrafes del estado de situación financiera consolidado y del estado de resultado consolidado de las sociedades extranjeras que han sido incluidas en el perímetro de consolidación se ha realizado aplicando los siguientes criterios:

- Los activos y pasivos se han convertido aplicando el tipo de cambio oficial vigente al cierre del ejercicio.
- El patrimonio se ha convertido aplicando el tipo de cambio histórico, considerando como tipo de cambio histórico de aquellas sociedades incluidas en el perímetro de consolidación con anterioridad a la fecha de transición el tipo de cambio existente al 31 de diciembre de 2003.
- El estado del resultado consolidado se ha convertido aplicando el tipo de cambio medio del ejercicio, excepto para las sociedades presentes en Argentina cuya economía se declaró hiperinflacionaria y por tanto de acuerdo con la NIC 29 su estado del resultado consolidado se ha convertido aplicando el tipo de cambio de cierre del ejercicio.

Las diferencias resultantes de la aplicación de estos criterios se han incluido en el epígrafe “Diferencias de conversión” del capítulo “Patrimonio neto”.

Los ajustes surgidos por aplicación de las NIIF en el momento de adquisición de una sociedad extranjera, relativos al valor de mercado y al fondo de comercio se consideran activos y pasivos de dicha sociedad y, por tanto, se convierten según el tipo de cambio vigente al cierre del ejercicio.

2.6.4 Negocios extranjeros en economías hiperinflacionarias

En el ejercicio 2018 Argentina fue declarada economía hiperinflacionaria debido, entre otras causas, a que la tasa de inflación acumulada de su economía superó el 100% en un periodo continuado de 3 años.

Como consecuencia de lo anterior el Grupo comenzó a aplicar la NIC 29 a los estados financieros de las sociedades argentinas con efecto retroactivo desde el 1 de enero de 2018. La aplicación de dicha norma conlleva las siguientes excepciones:

- Ajustar el coste histórico de los activos y pasivos no monetarios y las distintas partidas de patrimonio neto desde su fecha de adquisición o incorporación al estado de situación financiera consolidado hasta el cierre del ejercicio para reflejar los cambios en el poder adquisitivo de la moneda derivados de la inflación.
- Reflejar en la cuenta de resultados la pérdida o ganancia correspondiente al impacto de la inflación del año en la posición monetaria neta.
- Ajustar las distintas partidas de la cuenta de resultados y del estado de flujos de efectivo por el índice inflacionario desde su generación, con contrapartida en resultados financieros y en una partida conciliatoria del estado de flujos de efectivo, respectivamente.
- Convertir todos los componentes de los estados financieros de las compañías argentinas a tipo de cambio de cierre.
- Reflejar en el estado de cambios en el patrimonio consolidado como diferencia de conversión todos los impactos relativos a la re-expresión por hiperinflación.

2.7 Responsabilidad de la información, estimaciones realizadas y fuentes de incertidumbre

La información contenida en estas cuentas anuales consolidadas es responsabilidad de los Administradores de la Sociedad Dominante.

En la elaboración de las presentes cuentas anuales consolidadas del Grupo se han utilizado estimaciones realizadas por la Dirección del Grupo y de las entidades consolidadas para cuantificar algunos de los activos, pasivos, ingresos, gastos y compromisos que figuran registrados en ellas. Básicamente, estas estimaciones se refieren a:

- La vida útil de los activos materiales e intangibles. El Grupo incrementa el cargo por depreciación/amortización cuando las vidas útiles sean menores a las estimadas previamente, y cancelará o reducirá el valor de activos obsoletos que se hayan abandonado o vendido (Nota 4.1 y 4.3).
- La evaluación de posibles pérdidas por deterioro de determinados activos no financieros que requieren la estimación de la evolución futura de los negocios y de las tasas de descuentos más adecuadas. El Grupo considera que sus estimaciones en este ámbito son adecuadas y coherentes con el entorno económico actual y reflejan sus planes de inversión y las mejores estimaciones disponibles sobre sus ingresos y resultados futuros, y considera que sus tasas de descuento reflejan adecuadamente los riesgos relacionados con cada unidad generadora de efectivo (Nota 4.4).
- El valor de mercado de determinados activos.

- La estimación del pasivo por arrendamiento y el activo por derecho de uso (Nota 4.5).
- La recuperabilidad de los fondos de comercio de consolidación (Nota 4.2).
- Las estimaciones para el deterioro de cuentas por cobrar (Nota 4.6).
- Las estimaciones de valor razonable de los activos y pasivos inherentes a la adquisición de un negocio o conjunto de activos (Nota 2.9.2).
- Las hipótesis empleadas en el cálculo actuarial de los pasivos por pensiones y otros compromisos con el personal. El Grupo ha realizado determinadas hipótesis para calcular la responsabilidad derivada de las obligaciones con los empleados (Nota 4.12).
- El cálculo de provisiones y evaluación de contingencias. Para lo cual el Grupo evalúa el resultado de ciertos procedimientos legales, fiscales o de otro tipo que no están cerrados a la fecha de la formulación de las Cuenta Anuales Consolidadas (Nota 4.15).
- Para la determinación del Impuesto sobre sociedades el Grupo esta sujeto al mismo en numerosas jurisdicciones. Para determinar la provisión a escala mundial se requiere la emisión de juicios significativos (Nota 4.11).
- La recuperabilidad de los créditos fiscales activados. El Grupo reconoce activos por impuestos diferidos únicamente en la medida en que su realización o utilización futura esté suficientemente garantizada. Como las circunstancias futuras son inciertas y escapan parcialmente al control del Grupo, es necesario emitir hipótesis para estimar beneficios imponibles futuros y el periodo en el que se recuperarán los impuestos diferidos (Nota 4.11).
- La estrategia del Grupo toma en consideración los objetivos que se han fijado con relación al cambio climático (Nota 29), por lo cual también se han tomado en cuenta en la elaboración de estas cuentas anuales consolidadas. En este sentido, en el contexto de la elaboración de estas cuenta anuales consolidadas se ha considerado el efecto de los compromisos asumidos por Grupo en las estimaciones de la vida útil de los activos, en los costes de cierre y en el análisis del deterioro de los activos no financieros.

A pesar de que estas estimaciones se realizaron en función de la mejor información disponible al 31 de diciembre de 2025 sobre los hechos analizados, es posible que acontecimientos que puedan tener lugar en el futuro obliguen a modificarlas (al alza o a la baja) en próximos ejercicios, lo que se haría, conforme a lo establecido en la NIC 8, de forma prospectiva.

2.8 Empresa en funcionamiento

Como consecuencia de la aplicación de la norma contable NIIF 16 el Grupo tiene reconocido un pasivo en el corto plazo correspondiente al valor actual de los compromisos de pagos por arrendamientos a realizar en los próximos doce meses, que a 31 de diciembre de 2025 asciende a 267.435 miles de euros (268.185 miles de euros a diciembre de 2024), lo cual genera en parte que, a 31 de diciembre de 2025 el pasivo corriente sea superior al activo corriente en 339.124 miles de euros (337.991 miles de euros a diciembre de 2024).

Excluyendo este efecto motivado por un enfoque meramente contable (no financiero) (Nota 18), el pasivo corriente sería superior al activo corriente en 71.689 miles de euros, lo cual unido a las expectativas de generación de caja asociadas al negocio generado por aquellos mismos arrendamientos, no supone ningún impedimento para el desarrollo normal del negocio, y que a su vez el Grupo dispone de lineas de crédito disponibles por importe de 281.000 miles de euros.

Los Administradores han preparado las Cuentas Anuales Consolidadas atendiendo al principio de empresa en funcionamiento al entender que las perspectivas futuras del negocio del Grupo permitirán la obtención de resultados positivos y flujos de efectivo positivos en los próximos ejercicios.

2.9 Principios de consolidación aplicados

2.9.1 Empresas dependientes (Anexo I)

Se consideran empresas dependientes aquellas sociedades incluidas en el perímetro de consolidación en las que la Sociedad Dominante, directa o indirectamente, ostenta la gestión por tener la mayoría de los derechos de voto en los órganos de representación y decisión y tiene capacidad para ejercer control, capacidad que se manifiesta cuando la Sociedad Dominante tiene facultad para dirigir las políticas financieras y operativas de una entidad participada con el fin de obtener beneficios de sus actividades. Las empresas dependientes se consolidan desde la fecha en que se transfiere el control al grupo y dejan de consolidarse a partir de la fecha en que cesa el control.

El método contable de adquisición se usa para contabilizar las combinaciones de negocios por el grupo.

Las cuentas anuales de las empresas dependientes se consolidan con las de la Sociedad Dominante por aplicación del método de integración global. Consecuentemente, todos los saldos y efectos de las transacciones efectuadas entre las mismas que son significativos han sido eliminados en el proceso de consolidación. En caso necesario, se realizan ajustes a las cuentas anuales de las sociedades dependientes para adaptar las políticas contables utilizadas a las que utiliza el Grupo.

Las participaciones no dominantes en los resultados y el patrimonio neto de las dependientes se muestran separadamente en el estado del resultado consolidado, el estado de cambios en el patrimonio neto consolidado y en el estado de situación financiera consolidado, respectivamente.

Los resultados de las entidades dependientes adquiridas o enajenadas durante el ejercicio se incluyen en el estado de resultado consolidado desde la fecha efectiva de adquisición o hasta la fecha efectiva de enajenación, según corresponda.

2.9.2 Combinaciones de negocio

El Grupo aplicó la excepción contemplada en la NIIF 1 “Adopción por primera vez de las Normas Internacionales de Información Financiera” por lo que sólo las combinaciones de negocios efectuadas a partir del 1 de enero de 2004, fecha de transición a las NIIF-UE, han sido registradas mediante el método de adquisición. Las adquisiciones de entidades efectuadas con anterioridad a dicha fecha se registraron de acuerdo con los Principios Contables Generalmente Aceptados anteriores, una vez consideradas las correcciones y ajustes necesarios en la fecha de transición.

El Grupo ha aplicado la NIIF 3 “Combinaciones de negocios” revisada en 2008 en las transacciones realizadas a partir del 1 de enero de 2010.

La fecha de adquisición es aquella en la que el Grupo obtiene el control del negocio adquirido.

El método contable de adquisición se usa para contabilizar todas las combinaciones de negocios, con independencia de si se adquieren instrumentos de patrimonio u otros activos. La contraprestación transferida para la adquisición de una dependiente comprende:

- los valores razonables de los activos transferidos
- los pasivos incurridos con los anteriores propietarios del negocio adquirido
- las participaciones en el patrimonio emitidas por el grupo
- el valor razonable de cualquier activo o pasivo que resulte de un acuerdo de contraprestación contingente, y
- el valor razonable de cualquier participación en el patrimonio previa en la dependiente.

Los activos identificables adquiridos, los pasivos y los pasivos contingentes asumidos en una combinación de negocios, con excepciones limitadas, se valoran inicialmente a sus valores razonables en la fecha de adquisición. El grupo reconoce cualquier participación no dominante en la entidad adquirida sobre una base de adquisición a valor razonable o por la parte proporcional de la participación no dominante de los activos identificables netos de la entidad adquirida.

Los costes relacionados con la adquisición se reconocen como gastos cuando se incurre en ellos.

El exceso de:

- la contraprestación transferida
- el importe de cualquier participación no dominante en la entidad adquirida, y
- el valor razonable en la fecha de adquisición de cualquier participación en el patrimonio previa en la entidad adquirida

sobre el valor razonable de los activos netos identificables adquiridos se registra como fondo de comercio. Si esos importes son menores que el valor razonable de los activos netos identificables de la dependiente adquirida, la diferencia se reconoce directamente en resultados como una compra en condiciones muy ventajosas.

Cuando la liquidación de cualquier parte de la contraprestación en efectivo se difiere, los importes a pagar en el futuro se descuentan a su valor actual en la fecha del intercambio. El tipo de descuento usado es el tipo de interés incremental del endeudamiento de la entidad, siendo el tipo al que podría obtenerse un préstamo similar de una financiera independiente bajo términos y condiciones comparables.

La contraprestación contingente se clasifica como patrimonio neto o pasivo financiero. Los importes clasificados como un pasivo financiero se vuelven a valorar posteriormente a valor razonable con los cambios en el valor razonable reconocidos en resultados.

Si la combinación de negocios se realiza por etapas, el valor contable en la fecha de adquisición de la participación en el patrimonio de la adquirida previamente mantenida se valora nuevamente por su valor razonable en la fecha de adquisición, reconociendo cualquier ganancia o pérdida resultante en resultados.

Adicional a lo expuesto anteriormente, la NIIF 3 proporciona un marco de actuación que las entidades pueden utilizar con la finalidad de evaluar si un conjunto integrado de actividades y activos adquiridos, puede considerarse como una adquisición de activos y no de un negocio. En este sentido incluye una prueba de concentración opcional, para determinar si sustancialmente todo el valor razonable de los activos brutos adquiridos se concentra en un solo activo o grupo de activos similares. Dicha prueba ha sido diseñada para evidenciar cuándo una transacción es claramente más parecida a una adquisición de activos y por lo tanto eliminarla del alcance de la guía de combinaciones de negocios. En caso de que así sea, de manera discrecional y en cada transacción el Grupo decide si la misma se contabiliza como una adquisición de activos o como una combinación de negocios.

2.9.3 Participaciones no dominantes

Las participaciones no dominantes en las entidades dependientes adquiridas a partir del 1 de enero de 2004, se registran en la fecha de adquisición por el porcentaje de participación en el valor razonable de los activos netos identificables. Las participaciones no dominantes en las entidades dependientes adquiridas con anterioridad a la fecha de transición se reconocieron por el porcentaje de participación en el patrimonio neto de las mismas en la fecha de primera consolidación.

El exceso de las pérdidas atribuibles a las participaciones no dominantes generadas con anterioridad al 1 de enero de 2010, no imputables a las mismas por exceder el importe de su participación en el patrimonio de la entidad dependiente, se registra como una disminución del patrimonio neto atribuible a los accionistas de la Sociedad dominante, excepto en aquellos casos en los que las participaciones no dominantes tengan una obligación vinculante de asumir una parte o la totalidad de las pérdidas y tuvieran capacidad para realizar la inversión adicional necesaria. Los beneficios obtenidos en ejercicios posteriores se asignan al patrimonio neto atribuible a los accionistas de la Sociedad dominante, hasta recuperar el importe de las pérdidas absorbidas en periodos contables anteriores correspondientes a las participaciones no dominantes.

A partir del 1 de enero de 2010, los resultados y cada componente del otro resultado global se asignan al patrimonio neto atribuible a los accionistas de la Sociedad dominante y a las participaciones no dominantes en proporción a su participación, aunque esto implique un saldo deudor de participaciones no dominantes. Los acuerdos suscritos entre el Grupo y las participaciones no dominantes se reconocen como una transacción separada.

2.9.4 Empresas asociadas (Anexo II)

Se consideran empresas asociadas aquellas sobre las que la Sociedad Dominante tiene capacidad para ejercer una influencia significativa, aunque no control, ni control conjunto. En general, se presume que existe influencia notable cuando el porcentaje de participación (directa o indirecta) del Grupo es superior al 20% de los derechos de voto, siempre que no supere el 50%.

En las cuentas anuales consolidadas, las empresas asociadas se valoran por el método de la participación.

Los resultados netos de impuestos de las asociadas se incorporan en el estado del resultado consolidado del Grupo, en la línea “Resultado de entidades valoradas por el método de participación”, según el porcentaje de participación.

Si como consecuencia de las pérdidas en que haya incurrido una entidad asociada su patrimonio contable fuese negativo, en el estado de situación financiera consolidado del Grupo figuraría con valor nulo; a no ser que exista la obligación por parte del Grupo de respaldarla financieramente.

En cada cierre se evalúa la existencia de indicadores de un potencial deterioro de la inversión en la asociada, con el objeto de registrar la oportuna corrección valorativa en su caso. Para determinar el valor razonable de las inversiones en sociedades cuyos principales activos son inmobiliarios, se han obtenido tasaciones de un experto independiente. Para el resto de sociedades se han utilizado valoraciones de descuento de flujos de efectivo realizadas internamente similares a las descritas en la Nota 4.4.

2.9.5 Variaciones en el perímetro de consolidación

Adiciones al perímetro

Durante el primer semestre del ejercicio 2025 se compró la Sociedad Vestebro Operations, A/S asociada a la apertura de un hotel. El conjunto de activos y pasivos adquiridos a valor razonable no tienen un importe significativo.

Durante el primer semestre se creó la sociedad Coperama France, SAS, asociada a la plataforma de compras del Grupo.

En el mes de septiembre de 2024 el Grupo adquirió el 100% de la sociedad luxemburguesa Minor Continental Holding (Luxembourg) II S.à.r.l. a su vez titular de 159.644.120 acciones, representativas del 99,999% del capital social y de los

derechos de voto de la sociedad brasileña Pojuca, S.A. ("Pojuca"), quien es titular de la propiedad o del contrato de arrendamiento o de servicios hoteleros de varios hoteles en Brasil (Nota 2.9.2 y Nota 6).

Retiros al perímetro

En el mes de enero de 2025 se produjo la venta de la sociedad "Minor Luxury Hotels Vilamoura S.A." propietaria del hotel Anantara Vilamoura en Portugal. Esta venta ha supuesto una entrada de caja de 72.698 miles de euros (en los ejercicios 2025 y 2024) y un resultado de 19.946 miles de euros en 2025.

En el mes de septiembre de 2024 el Grupo vendió el 100% de la inversión en la sociedades Onroerend Goed Beheer Maatschappij Danny Kayelaan Zoetermeer B.V. y Onroerend Goed Beheer Maatschappij Capelle aan den Ijssel B.V., propietarias de dos hoteles en los Paises Bajos y la venta supuso una entrada de caja de 18.808 miles de euros y un beneficio de 5.978 miles de euros (Nota 25.3).

Fusiones y escisiones

Durante el ejercicio 2025 se produjo la escisión de la participación que la sociedad NH Hoteles España, S.A ostentaba en la sociedad NH Hotel Rallye Portugal Lda. A continuación esa misma sociedad se fusionó absorbiendo la sociedad Minor Hotels Portugal, S.A.

Asimismo, durante el ejercicio 2025 se produjo la fusión por absorción de New York Palace, KFT. en la sociedad NH Hungary Szallodauzemelteto, KFT. ambas sociedades del Grupo.

Durante el ejercicio 2024 se produjo la fusión por absorción de las sociedades Minor Continental Holding (Luxembourg) S.à.r.l. y Minor Hotels Portugal, S.A.

3.- PROPUESTA DE DISTRIBUCIÓN DE RESULTADO

La propuesta de distribución del resultado del ejercicio formulada por los Administradores de la Sociedad Dominante y que se someterá a la aprobación de la Junta General de accionistas es la siguiente (en miles de euros):

	Ejercicio 2025
A reserva legal	10.254
A dividendos	92.290
Total	102.544

4.- NORMAS DE VALORACIÓN

Los principales principios, políticas contables y normas de valoración aplicados por el Grupo en la elaboración de estas cuentas anuales consolidadas y que cumplen con las NIIF vigentes a la fecha de las correspondientes cuentas anuales han sido las siguientes:

4.1 Inmovilizado material

El inmovilizado material se valoran a su precio de adquisición. Posteriormente se valoran a su coste minorado por la correspondiente amortización acumulada y, en su caso, por las pérdidas por deterioro que haya experimentado.

Con motivo de la transición a las NIIF, el Grupo revalorizó a su valor de mercado en base a tasaciones de un experto independiente determinados terrenos. El coste revalorizado de dichos terrenos fue considerado como coste atribuido en la transición a las NIIF, siguiendo el Grupo el criterio de no revalorizar ninguno de los bienes de su inmovilizado material en los posteriores cierres contables.

Los costes de ampliación, modernización o mejora que representan un aumento de la productividad, capacidad o eficiencia, o un alargamiento de la vida útil de los bienes, se registran como mayor coste de los mismos. Los gastos de conservación y mantenimiento se cargan al estado del resultado consolidado del ejercicio en que se incurren.

Los bienes y elementos retirados, tanto si se producen como consecuencia de un proceso de modernización como si se deben a cualquier otra causa, se contabilizan dando de baja los saldos que presentan en las correspondientes cuentas de coste y de amortización acumulada.

El Grupo amortiza su inmovilizado material siguiendo el método lineal, distribuyendo el coste de los activos entre los años de vida útil estimada, según el siguiente detalle:

	Años de vida estimada
Construcciones	33-50
Instalaciones técnicas y maquinaria	10-30
Otras instalaciones, utillaje y mobiliario	5-10
Otro inmovilizado	4-5

Estos elementos se amortizan en función de su vida útil estimada, o en el plazo remanente de duración del contrato de arrendamiento si éste es inferior a la vida útil.

El beneficio o pérdida resultante de la enajenación o el retiro de un activo se calcula como la diferencia entre el beneficio de la venta y el importe en libros del activo, y se reconoce en el estado del resultado consolidado.

4.2 Fondo de comercio

El fondo de comercio, se determina siguiendo los criterios expuestos en el apartado de combinaciones de negocios.

El fondo de comercio no se amortiza, sino que se comprueba su deterioro con una periodicidad anual o con anterioridad, si existen indicios de una potencial pérdida del valor del activo. A estos efectos, el fondo de comercio resultante de la combinación de negocios se asigna a cada una de las unidades generadoras de efectivo (UGE) o grupos de UGEs del Grupo que se espera se vayan a beneficiar de las sinergias de la combinación y se aplican los criterios a los que se hace referencia en el apartado 4.4 (deterioro de valor). Después del reconocimiento inicial, el fondo de comercio se valora por su coste menos las pérdidas por deterioro de valor acumuladas.

En el momento de la enajenación de una sociedad dependiente o entidad controlada conjuntamente, el importe atribuible del fondo de comercio se incluye en la determinación de los beneficios o las pérdidas procedentes de la enajenación.

Los fondos de comercio surgidos en la adquisición de sociedades con moneda funcional distinta del euro se valoran en la moneda funcional de la sociedad adquirida, realizándose la conversión a euros al tipo de cambio vigente a la fecha de cierre de los estados financieros.

El fondo de comercio generado internamente no se reconoce como un activo.

4.3 Otros activos intangibles

Se consideran otros activos intangibles aquellos activos no monetarios y específicamente identificables que han sido adquiridos a terceros o han sido desarrollados por el Grupo. Sólo se reconocen contablemente aquellos cuyo coste puede estimarse de manera objetiva y de los que se espera obtener en el futuro beneficios económicos.

Los otros activos intangibles se reconocen inicialmente por su coste de adquisición o producción y, posteriormente, se valoran a su coste menos, según proceda, su correspondiente amortización acumulada y las pérdidas por deterioro que hayan experimentado.

Se consideran de “vida útil indefinida” aquellos para los que se concluye que contribuirán indefinidamente a la generación de beneficios. El resto de los activos intangibles se consideran de “vida útil definida”.

Los otros activos intangibles de vida útil indefinida no se amortizan, por lo que son sometidos al “test de deterioro” al menos una vez al año (Nota 4.4).

Los otros activos intangibles con vida útil definida se amortizan siguiendo el método lineal, en función de los años de vida útil estimada de los respectivos bienes.

En el epígrafe “Otros activos intangibles” se recogen, fundamentalmente, los siguientes conceptos:

I. Derechos de usufructo: Como consecuencia de la entrada en el perímetro de consolidación de Hoteles Royal, S.A., el Grupo reconoció dentro de la línea de derechos de explotación el portfolio de hoteles con una duración de 35 años. Por otro lado, en el ejercicio 2020, con la entrada en el perimetro del Grupo "Boscolo Hotels" (operadoras de 8 hoteles ubicados en zonas privilegiadas de Roma, Florencia, Venecia, Praga, Niza y Budapest), se reconocieron en esta linea los

derechos de explotación de los hoteles que se comenzaron a operar con esta combinación de negocios cuya duración es de 31 años.

II. Concesiones, patentes y marcas: recogen, básicamente, los desembolsos realizados por Gran Círculo de Madrid, S.A. en la obra de rehabilitación y remodelación del edificio en que se ubica el Casino de Madrid. La amortización de dichas obras se calcula linealmente teniendo en cuenta el plazo del contrato de concesión de la explotación y gestión de los servicios que se prestan en el edificio donde se halla situado el Casino de Madrid que concluye el 1 de enero de 2037. Adicionalmente, se incluye en este epígrafe las marcas del Grupo Royal con una vida útil de 20 años.

III. Aplicaciones informáticas: incluyen los costes incurridos por las Sociedades del Grupo en la adquisición y desarrollo de diversos programas informáticos adquiridos por las diferentes sociedades consolidadas. La amortización de las aplicaciones informáticas se realiza aplicando el método lineal a razón de un 20-25% anual.

IV. Otros derechos: incluyen derechos relacionados con contratos de alquiler consecuencia de combinaciones de negocios.

V. Derecho de superficie: incluyen derechos de uso sobre terrenos sobre los que se ubica o construye un hotel.

4.4 Deterioro de valor de activos no financieros sujetos a amortización o depreciación

En cada ejercicio, el Grupo evalúa la posible existencia de pérdidas de valor que obliguen a reducir los importes en libros de sus activos materiales e intangibles. Se considera que existe una pérdida cuando el valor recuperable es inferior al valor contable.

El valor recuperable de los activos es el mayor entre su valor razonable menos los costes de enajenación o disposición por otra vía y su valor en uso.

En relación con el Fondo de Comercio y los otros activos intangibles de vida útil indefinida, y con independencia de la existencia de cualquier indicio de deterioro de valor, el Grupo comprueba, al menos con una periodicidad anual, el potencial deterioro del valor.

El valor recuperable se debe calcular para un activo individual, a menos que el activo no genere entradas de efectivo que sean, en buena medida, independientes de las correspondientes a otros activos o grupos de activos. Si este es el caso, el valor recuperable se determina para la Unidad Generadora de Efectivo (UGE) a la que pertenece. Como norma general el Grupo ha definido como unidades generadoras de efectivo, de acuerdo a la gestión real de sus operaciones, cada uno de los hoteles en los que desarrolla su actividad.

Si existen indicios de deterioro de valor en una UGE a la que no se ha podido asignar el fondo de comercio, el Grupo comprueba en primer lugar el deterioro de valor de la UGE, sin incluir el fondo de comercio y reconoce, en su caso, la pérdida por deterioro de valor al nivel de la UGE. A continuación, el Grupo comprueba el deterioro de valor al nivel del grupo de UGEs a las que se ha asignado el fondo de comercio y reconoce, en su caso, la pérdida por deterioro de valor al nivel del grupo de UGEs.

En el caso de Hoteles Royal, S.A. donde se adquirió todo el negocio del Grupo Royal y cuya compra se efectuó en el ejercicio 2015 la unidad generadora de efectivo se corresponde con la totalidad del Grupo (mercado colombiano, chileno y ecuatoriano), que funciona de manera conjunta.

En el ejercicio 2020, con la adquisición del Grupo Boscolo Hotels, se generó un fondo de comercio, el cual fue asignado a un único grupo de unidades generadoras de efectivo que se corresponde con la totalidad del Grupo.

En el ejercicio 2024, con la adquisición de un conjunto de hoteles en propiedad alquiler y gestión en Brasil se generó un fondo de comercio, el cual fue asignado a un único grupo de unidades generadoras de efectivo que se corresponde con el negocio en Brasil que funciona de manera conjunta.

Para cada UGE se obtiene el resultado de explotación a cierre del ejercicio sin tener en cuenta los resultados no recurrentes (si los hubieren), ni los resultados financieros. Una vez se tiene el resultado de explotación para cada UGE, se realiza el test de deterioro para aquellos en los que existan indicios de deterioro. Entre otros, el Grupo considera que una UGE tiene indicios de deterioro si cumple las siguientes condiciones: tiene asociado un deterioro o tiene resultados negativos de explotación y se encuentran en una situación de estabilidad de su negocio (los 3 años desde su apertura).

Las pérdidas relacionadas con el deterioro de valor de la UGE, reducen inicialmente, en su caso, el valor del fondo de comercio asignado a la misma y a continuación a los demás activos de la UGE, prorrateando en función del valor contable de cada uno de los activos, con el límite para cada uno de ellos del mayor de su valor razonable menos los costes de enajenación y su valor en uso.

El Grupo evalúa en cada fecha de cierre, si existe algún indicio de que la pérdida por deterioro de valor conocida en ejercicios anteriores ya no existe o pudiera haber disminuido. Las pérdidas por deterioro del valor correspondientes al fondo de comercio no son reversibles. Las pérdidas por deterioro del resto de activos sólo se revierten si se hubiese producido un cambio en las estimaciones utilizadas para determinar el valor recuperable del activo. La reversión de la pérdida por deterioro de valor se registra con abono a resultados.

El valor en uso se calcula a partir de los flujos futuros de efectivo estimados, descontados a un tipo de descuento después de impuestos que refleja la valoración actual del mercado con respecto al valor del dinero y los riesgos específicos asociados al activo, abarcando un espacio temporal de cinco años y un valor perpetuo, salvo en el caso de los hoteles arrendados que se corresponde con la duración del contrato arrendamiento, no considerando por tanto en estos últimos un valor perpetuo.

En este ejercicio el Grupo realizó una valoración de una gran parte de los activos hoteleros en propiedad, siendo valorados por diversas firmas especializadas en servicios de valoración y consultoría. La valoración de los activos al 31 de diciembre de 2025, abarcó 29 activos. Para determinar el valor de los activos, los criterios utilizados fueron el descuento de flujos de caja y valoración de mercado por comparables.

Los activos sujetos a deterioro ven afectada su amortización en función de su valor contable neto de deterioro. En caso de que un activo deteriorado alcance un valor recuperable por encima de su valor neto contable, la pérdida por deterioro se revertirá pero no excederá al importe en libros que podría haberse obtenido (neto de amortización) si no se hubiese reconocido una pérdida por deterioro del valor para dicho activo en ejercicios anteriores.

4.5 Arrendamientos

El Grupo evalúa al inicio de un contrato, si éste contiene un arrendamiento. Un contrato es o contiene un arrendamiento, si otorga el derecho a controlar el uso del activo identificado durante un periodo de tiempo a cambio de contraprestación. Los arrendamientos se reconocen como un activo por derecho de uso y el correspondiente pasivo en la fecha en que el activo arrendado está disponible para su uso por el grupo.

Los activos y pasivos que surgen de un arrendamiento se valoran inicialmente sobre una base de valor actual. Los pasivos por arrendamiento incluyen el valor actual neto de los siguientes pagos por arrendamiento:

- Pagos fijos (incluidos los pagos fijos en esencia), menos cualquier incentivo de arrendamiento a cobrar.
- Pagos variables por arrendamiento que dependen de un índice o un tipo, inicialmente valorados con arreglo al índice o tipo en la fecha de comienzo.
- Importes que se espera que abone el grupo en concepto de garantías del valor residual.
- El precio de ejercicio de una opción de compra si el grupo tiene la certeza razonable de que ejercerá esa opción.
- Pagos de penalizaciones por rescisión del arrendamiento, si el plazo del arrendamiento refleja el ejercicio por el grupo de esa opción.

Para determinar el plazo de los contratos de arrendamiento, el Grupo ha tomado como periodo no cancelable el plazo inicial de cada contrato tomando las posibles extensiones unilaterales a opción del Grupo sólo en aquellos casos en que se ha considerado razonablemente cierto que se ejercerán, así como solo se han tenido en cuenta las opciones de cancelación cuyo ejercicio se ha considerado razonablemente cierto.

En la determinación general de no incorporar la extensión unilateral de los contratos como parte de la duración de los mismos se basa en la experiencia histórica del Grupo. Dichas ventanas de renovación se han utilizado históricamente como ventanas de renegociación, salvo que la situación del mercado fuera claramente favorable para el Grupo. En este sentido, dado que los contratos de alquiler de hoteles normalmente se firman con un primer plazo superior a un ciclo macroeconómico (5 años), nuestra experiencia demuestra que es altamente probable que ocurra algún evento que desconocemos a la fecha de firma del contrato y que pueda afectar significativamente a dicho juicio. Sirvan como ejemplo los atentados sufridos en Europa, o la pandemia de Covid -19 que cambiaron el paradigma económico y afectaron a los marcos de negociación de los alquileres. Asimismo, para determinar el plazo de los contratos de arrendamiento se tiene en cuenta el plazo de recuperación de las inversiones realizadas en el mismo.

Para la determinación de los plazos de arrendamiento, no existen penalizaciones por no ejercer las extensiones mencionadas anteriormente, ni se han incorporado cancelaciones anticipadas con penalizaciones.

Los contratos pueden contener componentes de arrendamiento y no arrendamiento. El Grupo asigna la contraprestación en el contrato a los componentes de arrendamiento y no arrendamiento en función de sus precios independientes relativos. Para aquellos arrendamientos de inmuebles en los que el Grupo no puede separar los componentes de arrendamiento y no arrendamiento, los contabiliza como un único componente de arrendamiento.

Los pagos por arrendamiento se descuentan usando el tipo de interés implícito en el arrendamiento. Si ese tipo no se puede determinar fácilmente, que es generalmente el caso para los arrendamientos en el grupo, se usa el tipo de interés incremental. El tipo de interés incremental es aquel en el que incurriría el arrendatario, al comienzo del arrendamiento, si pidiera prestados, en un plazo, con garantías similares y en un entorno económico similar. Dicho interés se calculó como la combinación de los siguientes elementos que incluyen:

- Curva CDS del entorno económico
- Curva de Tipos Swap Euribor.

- Curva CDS sintética de MHEA.

Estos elementos se combinaron obteniendo una curva de tipo de interés para cada contrato en función de sus especificidades geoeconómicas y a partir de la cual, el proceso de cálculo consiste en traer a valor presente cada uno de los flujos descontados al tipo de interés correspondiente a cada vencimiento dentro de dicha curva y calcular qué tipo equivalente único se utilizaría para descontar dichos flujos.

Los potenciales incrementos futuros en los pagos variables por arrendamiento basados en un índice o tipo, no están incluidos en el pasivo por arrendamiento hasta que tienen efecto. Cuando los ajustes a los pagos por arrendamiento basados en un índice o un tipo tienen efecto, el pasivo por arrendamiento se evalúa de nuevo y se ajusta contra el activo por derecho de uso.

Asimismo cualquier cambio en el alcance o la contraprestación de un arrendamiento que se considere sustancial conllevaría evaluar el pasivo por arrendamiento de nuevo y ajustar en consecuencia el valor del activo por derecho de uso.

Los pagos por arrendamiento se registran como una baja del pasivo descontado, el cual se incrementa por el coste financiero. El coste financiero se carga a resultados durante el periodo de arrendamiento de forma que se registra un interés que incrementa el saldo restante del pasivo en cada periodo.

Los activos por derecho de uso se valoran a coste que comprende lo siguiente:

- El importe de la valoración inicial del pasivo por arrendamiento.
- Cualquier pago por arrendamiento hecho en o antes de la fecha de comienzo, menos cualquier incentivo por arrendamiento recibido.
- Cualquier coste directo inicial.
- Costes de restauración.
- Incentivos al arrendamiento recibidos del arrendador.
- Provisión de contratos onerosos.

Una vez determinado su valor los activos por derecho de uso se amortizan de manera lineal a lo largo del plazo de arrendamiento.

Se encuentran registradas como gasto operativo del ejercicio todas aquellas rentas, que aplicando la NIIF 16, no se ajustan a la definición de pagos fijos en sustancia y que por tanto quedan fuera del compromiso máximo obligatorio para el Grupo, al no ser inevitables.

En este sentido el Grupo registra como gasto tanto las rentas variables que están ligadas a la explotación del activo subyacente como las que se derivan de porcentajes sobre ventas u otros referentes similares. Asimismo, se encuentran registradas como gasto operativo del ejercicio todas aquellas rentas que aplicando la NIIF 16 quedan fuera del compromiso máximo obligatorio para el Grupo.

Dichas rentas variables no son en esencia fijas y la manera en que pudieran suponer un pasivo para el Grupo sería que los flujos derivados de la explotación de la UGE, que se estimaran obtener de dichos contratos no fueran positivos y por tanto el Grupo se viera obligado a registrar una provisión por contrato oneroso.

Los contratos de arrendamiento a corto plazo y los contratos de arrendamiento de bajo valor son reconocidos linealmente como un gasto en el estado del resultado consolidado. Un contrato de arrendamiento a corto plazo es aquel con plazo de arrendamiento igual o inferior a 12 meses. Por su parte, se considera “contrato de bajo valor” aquel cuyo activo subyacente cedido en uso tendría un valor siendo nuevo inferior a 5 miles de euros.

En caso de que el Grupo realizase una venta de un activo hotelero con posterior arrendamiento del mismo, el valor del pasivo por arrendamiento se calcula de acuerdo a los criterios anteriormente expuestos, pero el valor del activo se calculará en función de la parte del importe en libros previo del activo conservado. En este sentido, se registrará como resultado de la venta solo el importe de cualquier pérdida o ganancia que se refiera a los derechos transferidos al comprador-arrendador. Cualquier modificación sustancial del contrato posterior a la operación de venta con arrendamiento posterior se tratará igual que cualquier cambio contractual sin afectar el resultado registrado por la venta

En caso de que un contrato de arrendamiento llegue a término y no se renueve o se produzca una cancelación anticipada del mismo por una condición extintiva contemplada en el contrato se cancelaría el pasivo remanente y el activo por derecho de uso registrando cualquier diferencia que pudiera existir entre ambos en el estado del resultado consolidado. Esto mismo impacto en el estado del resultado consolidado se produciría en caso de que un cambio sustancial de un contrato por arrendamiento resultara en una reducción del pasivo superior al activo por derecho de uso pendiente de amortizar a la fecha del cambio.

4.6 Instrumentos financieros

4.6.1 Activos financieros

Los activos financieros se reconocen en el estado de situación financiera consolidado cuando se lleva a cabo su adquisición, registrándose inicialmente a su valor razonable. Los activos financieros mantenidos por las sociedades del Grupo se clasifican como:

- Activos financieros a valor razonable con cambios en el resultado global o resultado consolidado: son aquellos activos adquiridos por las sociedades con el objetivo de la obtención de los flujos contractuales y la venta de los mismos; o bien aquellos activos que no consistan exclusivamente en el pago de principal e interés y el modelo de gestión sea la venta de los mismos en términos generales la práctica totalidad de la variación en el valor razonable de los activos financieros del Grupo se registran con cargo al estado de cambios en el patrimonio neto consolidado. Los ingresos por intereses, las diferencias de cambio y los deterioros se reconocen en el estado del resultado, y las restantes pérdidas o ganancias se reconocerán en el estado del resultado global consolidado. Cualquier ganancia o pérdida acumulada reconocida en patrimonio se reclasificará al estado del resultado en el momento de su baja.

- Activos financieros a coste amortizado: activos cuyos flujos de caja contractuales consistan exclusivamente en pagos de principal e intereses y a su vez el modelo de gestión de dichos activos sea mantenerlos para la obtención de los flujos contractuales. En este caso el Grupo registra los cambios que se produjesen en la variación del valor con cargo al estado del resultado consolidado.

Los costes de transacción en el momento de la adquisición se registrarán como un mayor coste de adquisición o como un gasto, dependiendo de si el activo financiero objeto de la transacción se considera a valor razonable con cambios en el resultado global o en el resultado consolidado.

Se entiende por valor razonable de un instrumento financiero en una fecha dada el importe por el que podría ser comprado o vendido en esa fecha entre dos partes informadas en la materia, que actuasen libre y prudentemente y en condiciones de independencia mutua.

Los intereses devengados por activos financieros a coste amortizado se reconocerán en el estado del resultado consolidado en función de su tipo de interés efectivo. Por coste amortizado se entiende el coste inicial menos los cobros o amortizaciones del principal, teniendo en cuenta las potenciales reducciones en función de la pérdida esperada.

En particular, y respecto a las correcciones valorativas relativas a los deudores comerciales y otras cuentas a cobrar, el criterio utilizado por el Grupo para calcular las correspondientes correcciones valorativas, si las hubiera, consiste, generalmente, en provisionar de acuerdo a la pérdida esperada en función del riesgo de crédito de la cartera de clientes.

El Grupo da de baja los activos financieros cuando expiran o se han cedido los derechos sobre los flujos de efectivo del correspondiente activo financiero y se han transferido sustancialmente los riesgos y beneficios inherentes a su propiedad.

Por el contrario, el Grupo no da de baja los activos financieros, y reconoce un pasivo financiero por un importe igual a la contraprestación recibida, en las cesiones de activos financieros en las que se retenga sustancialmente los riesgos y beneficios inherentes a su propiedad.

Deudores comerciales y otras cuentas por cobrar

Las cuentas por cobrar originadas por operaciones de tráfico se registran inicialmente a su precio de transacción y, posteriormente, se le aplicará una corrección del valor por pérdidas crediticias esperadas. Las pérdidas crediticias esperadas, debido a la atomización de los deudores comerciales del Grupo se estiman teniendo en cuenta el histórico de pérdidas por impago respecto de las ventas y partidas abiertas del Grupo.

Asimismo se está haciendo uso de las herramientas del grupo sobre riesgo de crédito, con una póliza de seguro sobre impago para aquellos clientes incluidos en la póliza, y sobre los que en caso de no tener certeza sobre el pago se están siguiendo los requerimientos de la póliza para reclamar los importes vía “siniestro”.

4.6.2 Tesorería y otros activos líquidos equivalentes

En este epígrafe del estado de situación financiera consolidado se registra el efectivo en caja, depósitos a la vista y otras inversiones a corto plazo de alta liquidez que son rápidamente realizables en caja.

4.6.3 Pasivos financieros

Emisión de obligaciones y otros valores

Las emisiones de deuda se registran inicialmente por el valor razonable de la contraprestación recibida, deducidos los costes directamente atribuibles a la transacción. Posteriormente, se valoran a coste amortizado utilizando el método del tipo de interés efectivo. Los bonos con un vencimiento superior a doce meses se clasifican en el pasivo no corriente, mientras que los que tienen vencimiento inferior se reflejan en el pasivo corriente.

En el caso de renegociaciones si fueran consideradas no sustanciales y en consecuencia no requirieron la baja en cuentas de los pasivos financieros se recalculará el valor en libros del coste amortizado de dichos pasivos financieros en la fecha de la renegociación y se reconocerá una ganancia o pérdida por modificación en el resultado del periodo.

Las emisiones de obligaciones convertibles se registran inicialmente, distribuyendo el valor razonable de la contraprestación recibida entre sus componentes de pasivo y patrimonio, asignando al instrumento de patrimonio el importe residual obtenido después de deducir, del valor razonable de estos instrumentos en su conjunto, el importe que se haya determinado por separado para el componente de pasivo. El valor de cualquier elemento derivado, que esté implícito en el instrumento financiero compuesto pero que sea distinto del componente de patrimonio, se incluirá dentro del componente de pasivo.

Préstamos bancarios

Los préstamos obtenidos de entidades bancarias se registran por el importe recibido, neto de los costes incurridos en la transacción. Posteriormente, se valoran al coste amortizado. Dichos costes incurridos en la transacción y los gastos financieros se contabilizan según el criterio del devengo en el estado del resultado consolidado utilizando el método del interés efectivo y se añaden al importe en libros del pasivo en la medida en que no se liquidan en el período en que se producen.

En el caso de renegociaciones si fueran consideradas no sustanciales y en consecuencia no requirieron la baja en cuentas de los pasivos financieros se recalculará el valor en libros del coste amortizado de dichos pasivos financieros en la fecha de la renegociación y se reconocerá una ganancia o pérdida por modificación en el resultado del periodo.

Acreedores comerciales y otras cuentas por pagar

Las cuentas por pagar originadas por operaciones de tráfico se registran inicialmente a valor razonable y, posteriormente, son valoradas a coste amortizado utilizando el método de la tasa de interés efectiva.

El Grupo tiene contratadas con diversas entidades financieras operaciones de confirming para la gestión del pago a los proveedores. Los pasivos comerciales cuya liquidación se encuentra gestionada por las entidades financieras se muestran en la partida de acreedores comerciales y otras cuentas a pagar, en la medida en que el Grupo sólo ha cedido la gestión de pago a las entidades financieras, manteniéndose como obligado primario al pago de las deudas frente a los acreedores comerciales.

Técnicas de valoración e hipótesis aplicables para la medición del valor razonable

Los valores razonables de los activos y pasivos financieros se determinan de la siguiente forma:

- Los valores razonables de activos y pasivos financieros con los términos y condiciones estándar y que se negocian en los mercados activos y líquidos, se determinan con referencia a los precios cotizados en el mercado.
- El valor razonable de otros activos financieros y pasivos financieros (excluidos los instrumentos derivados) se determinan de acuerdo con los modelos de valoración generalmente aceptados sobre la base de descuento de flujos de caja utilizando los precios de transacciones observables del mercado y las cotizaciones de contribuidores para instrumentos similares.
- Para la determinación del valor razonable de los derivados de tipo de interés se utiliza el descuento de los flujos de caja en base a los implícitos determinados por la curva de tipos de interés según las condiciones del mercado. Para la determinación del valor razonable de opciones, el Grupo utiliza el modelo de valoración de Black - Scholes y sus variantes, utilizando a tal efecto las volatilidades de mercado para los precios de ejercicio y vencimientos de dichas opciones.

Los instrumentos financieros valorados con posterioridad a su reconocimiento inicial a valor razonable, se clasifican en niveles de 1 a 3 basados en el grado en que el valor razonable es observable:

- Nivel 1: son aquellos referenciados a precios cotizados (sin ajustar) en mercados activos para activos o pasivos idénticos.
- Nivel 2: son aquellos referenciados a otros “inputs” (que no sean los precios cotizados incluidos en el nivel 1) observables para el activo o pasivo, ya sea directamente (es decir, precios) o indirectamente (es decir, derivados de los precios).
- Nivel 3: son los referenciados a técnicas de valoración, que incluyen “inputs” para el activo o pasivo que no se basan en datos de mercado observables (“inputs” no observables).

4.6.4 Instrumentos de patrimonio

Un instrumento de patrimonio representa una participación residual en el patrimonio neto de la Sociedad Dominante, una vez deducidos todos sus pasivos.

Los instrumentos de capital emitidos por la Sociedad Dominante se registran en el patrimonio neto por el importe recibido, neto de los gastos de emisión.

4.7 Clasificación de activos y pasivos financieros entre corrientes y no corrientes

En el estado de situación financiera consolidado adjunto, los activos financieros y las deudas se clasifican en función de sus vencimientos, es decir, como corrientes aquellos con vencimiento igual o inferior a doce meses y como no corrientes los de vencimiento superior a dicho período.

4.8 Existencias

Las existencias se miden al menor valor de coste o valor de realización y el coste de inventario se basa en el importe facturado por el proveedor y utilizando un sistema de coste medio ponderado para la valoración de cada tipo de existencias.

Las existencias registradas a 31 de diciembre de 2025 se corresponden principalmente a comida y bebida y a material para servicio de habitaciones y limpieza por importe de 11.928 miles de euros y 6.851 miles de euros respectivamente (11.097 miles de euros y 6.223 miles de euros a 31 de diciembre de 2024).

4.9 Ingresos y gastos

Los ingresos y gastos se imputan en función del principio de devengo, es decir, cuando se ha transferido el control de los bienes y servicios que los mismos representan, con independencia del momento en que se produzca la corriente monetaria o financiera derivada de ellos.

Concretamente, los ingresos se calculan al valor razonable de la contraprestación a recibir y representan los importes a cobrar por los bienes entregados y los servicios prestados en el marco ordinario de la actividad, deducidos descuentos e impuestos.

Venta de habitaciones y otros servicios relacionados

El ingreso procedente de la venta de habitaciones y otros servicios relacionados se reconoce diariamente en función de los servicios prestados por cada establecimiento hotelero, incluyendo los clientes que todavía se hospedan en el hotel a la hora del cierre de la producción diaria. A este respecto, el Grupo reconoce el ingreso cuando se considera proporcionado el servicio y, por tanto, satisfecha la obligación de ejecución asumida en el “check-in”. Es por ello que, por ejemplo, en el caso de un servicio de alojamiento que comprende varias noches, el ingreso se reconoce de manera diaria con cada una de las pernoctaciones.

Las contraprestaciones recibidas se reparten entre los servicios contratados. Se incluyen servicios directos, como habitación, comida, bebida y otros consumos y otros relacionados con banquetes, eventos y alquiler de espacios. Por tanto, las obligaciones se encuentran totalmente separadas y el registro de las mismas se produce en el momento en que ocurren.

Para el caso de la venta de varios servicios de manera conjunta, como por ejemplo un servicio de alojamiento junto con uno de desayuno, el Grupo establece, cuando hace la oferta, el precio para cada una de las obligaciones asumidas, por lo que en el momento que se considera proporcionado el servicio se registra el ingreso por el precio fijado anteriormente. Sólo en el caso de promociones en las que un servicio se proporciona de manera “gratuita” junto a otro, el Grupo aplica una metodología por la cual reparte la contraprestación en función de un ratio que se calcula por hotel con base en los costes del servicio para ese hotel más un margen adicional.

Prestación de servicios

El Grupo reconoce los ingresos procedentes de sus contratos de gestión hotelera en el ejercicio en el que se prestan los servicios, en función de la evolución de variables que determinan estos ingresos y que, principalmente son los ingresos totales y el beneficio bruto operativo de cada uno de los establecimientos hoteleros gestionados por el Grupo.

Programa de fidelización

Con fecha 1 de julio de 2022 el Grupo se unió a Global Holtel Alliance (GHA), operador del programa de fidelización de hoteles multimarca Discovery como "NH Discovery". Con este cambio el programa de fidelización se ha externalizado y pasa a estar gestionado por GHA, lo que implicó un cambio en el tratamiento contable del mismo. En este sentido, el Grupo ya no es responsable del derecho significativo proporcionado al cliente con la entrega de puntos, salvo en el caso de promociones que lancemos adicionales a las que haga GHA, por lo que la provisión relacionada con el programa de fidelización a cierre de

ejercicio no es significativa. La provisión existente a 31 de diciembre de 2025 corresponde con los derechos en favor de los clientes generados dentro del marco del nuevo programa de fidelización de hoteles multimarca Discovery y dichos derechos tienen un vencimiento inferior a 1 año al cierre del presente ejercicio.

4.10 Subvenciones oficiales

Para la contabilización de las subvenciones recibidas, las Sociedades del Grupo siguen los siguientes criterios:

- Las subvenciones de capital no reintegrables (relacionadas con activos) se valoran por el importe concedido, registrándose como ingresos diferidos e imputándose a resultados en proporción a la depreciación experimentada durante el ejercicio por los activos financiados por dichas subvenciones.

- Las subvenciones de explotación se registran en función de la fundamentación de su concesión, bien como una reducción de los gastos que financian, bien como otros ingresos.

4.11 Impuesto sobre beneficios

El gasto por impuesto sobre las ganancias del ejercicio se calcula mediante la suma del impuesto corriente que resulta de la aplicación del tipo de gravamen sobre la base imponible del ejercicio y después de aplicar las deducciones que fiscalmente son admisibles, más la variación de los activos y pasivos por impuestos diferidos.

Asimismo, dado que el Grupo está dentro del alcance de las reglas relativas a Pilar 2 de la OCDE y el pasado 21 de diciembre de 2024 se publicó en el Boletín Oficial del Estado la Ley 7/2024, de 20 de diciembre, por la que se establecen un Impuesto Complementario para garantizar un nivel mínimo global de imposición para los grupos multinacionales y los grupos nacionales de gran magnitud, un Impuesto sobre el margen de intereses y comisiones de determinadas entidades financieras y un Impuesto sobre los líquidos para cigarrillos electrónicos y otros productos relacionados con el tabaco, y se modifican otras normas tributarias (en adelante, "Ley 7/2024"), el Grupo analiza los posibles impactos que se pueden derivar de la aplicación de dicho impuesto y si estaría obligado a pagar un impuesto adicional por la diferencia entre el tipo impositivo efectivo GloBE por jurisdicción y el tipo mínimo del 15%. El análisis de todo lo relativo a la aplicación de la normativa relacionada con Pilar 2 se encuentra realizado en la Nota 19.

Los activos y pasivos por impuestos diferidos incluyen las diferencias temporarias, que se identifican como aquellos importes que se prevén pagaderos o recuperables por las diferencias entre los importes en libros de los activos y pasivos y su valor fiscal, así como las bases imponibles negativas pendientes de compensación y los créditos por deducciones fiscales no aplicadas. Dichos importes se registran aplicando a la diferencia temporaria o crédito que corresponda el tipo de gravamen al que se espera recuperarlos o liquidarlos.

En algunos países el tipo de gravamen varía según la forma en la que se materialice una transmisión de activos. En estos casos la política del Grupo ha sido la de aplicar la tasa efectiva a la que se espera recuperarlos o liquidarlos. En opinión de los administradores de la Sociedad Dominante, en el caso mencionado, el impuesto diferido calculado cubre el importe que, en su caso, podría llegar a liquidarse.

Se reconocen pasivos por impuesto diferido para todas las diferencias temporarias imponibles, salvo para aquellas en las que la diferencia temporaria se deriva del reconocimiento inicial del fondo de comercio cuya amortización no es deducible a efectos fiscales o del reconocimiento inicial de otros activos y pasivos en operaciones que no afecten ni al resultado fiscal ni al resultado contable.

Por su parte, los activos por impuesto diferido, identificados con diferencias temporarias, sólo se reconocen en el caso de que se considere probable que las entidades consolidadas van a tener en el futuro suficientes ganancias fiscales para poder hacerlos efectivos y no procedan del reconocimiento inicial de otros activos y pasivos en una operación que no afecta ni al resultado fiscal ni al resultado contable. El resto de activos por impuestos diferidos (bases imponibles negativas y deducciones pendientes de compensar) que se encuentran registrados son aquellos que se considera probable que las sociedades consolidadas tengan en el futuro suficientes ganancias fiscales contra las que poder hacerlos efectivos, todo ello sobre la base de la información disponible a la fecha de formulación de las presentes cuentas anuales consolidadas.

El Grupo sólo compensa los activos y pasivos por impuesto diferido si existe un derecho legal de compensación frente a las autoridades fiscales y dichos activos y pasivos corresponden a la misma autoridad fiscal, y al mismo sujeto pasivo o bien a diferentes sujetos pasivos que pretenden liquidar o realizar los activos y pasivos fiscales corrientes por su importe neto o realizar los activos y liquidar los pasivos simultáneamente, en cada uno de los ejercicios futuros en los que se espera liquidar o recuperar importes significativos de activos o pasivos por impuestos diferidos.

El Grupo activa créditos fiscales basándose en aquellos que se considera probable que las sociedades consolidadas tengan en el futuro suficientes ganancias fiscales contra las que poder hacerlos efectivos, todo ello en base a la estimación de beneficios futuros en un periodo de tiempo razonable, preparadas sobre la base de la información disponible a la fecha de formulación de las presentes cuentas anuales consolidadas.

Con ocasión de cada cierre contable, se revisan los impuestos diferidos registrados (tanto activos como pasivos) con objeto de comprobar que se mantienen vigentes, efectuándose las oportunas correcciones a los mismos de acuerdo con los resultados de los análisis realizados.

4.12 Compromisos con el personal

Las empresas españolas del sector de hostelería están obligadas al pago de un número determinado de mensualidades a aquellos empleados que, al cesar en la empresa por jubilación, por incapacidad laboral permanente o al cumplir cierta edad, tengan una determinada antigüedad y cumplan unos requisitos preestablecidos.

A este respecto, y en cumplimiento del Real Decreto Ley 16/2005, el Grupo ha externalizado los compromisos derivados de los planes de pensiones de sus empleados.

Asimismo, en concordancia con la legislación italiana vigente, los empleados de sociedades italianas tienen derecho a la percepción de una indemnización en el caso de que causen baja voluntariamente o sean despedidos.

Dentro de los compromisos con el personal también se incluye aquellos derivados de la contratación de fondos de pensiones de determinados empleados, que en el Grupo afecta principalmente en las unidades de negocio de Italia y Holanda.

En consecuencia, derivados de estos compromisos de pagos futuros al personal, el Grupo ha registrado un pasivo dentro del epígrafe “Provisiones” (Nota 21).

4.13 Contratos de carácter oneroso

El Grupo considera contratos de carácter oneroso aquellos en los que los costes inevitables de cumplir con las obligaciones que conllevan exceden a los beneficios económicos que se espera recibir por ellos. En el presente ejercicio ningún contrato o negocio se encuentra en dicha situación ni se estima que ninguno pueda adquirir dicha situación.

El Grupo sigue el criterio de registrar una provisión por el valor presente de la mencionada diferencia entre los costes y los beneficios del contrato, o la indemnización prevista para el abandono del contrato si estuviera decidido.

4.14 Acciones propias en cartera

En aplicación de la NIC 32 las acciones propias en cartera se presentan minorando el patrimonio neto del Grupo. Las acciones propias se registran por el valor de la contraprestación entregada a cambio, directamente como menor valor del patrimonio neto. Los resultados derivados de la compra, venta, emisión o amortización de los instrumentos de patrimonio propio, se reconocen directamente en patrimonio neto, sin que en ningún caso se registre resultado alguno en el estado del resultado consolidado.

4.15 Provisiones para riesgos y gastos

El Grupo sigue la política de provisionar los importes estimados para hacer frente a responsabilidades nacidas de litigios en curso, indemnizaciones u obligaciones, así como de los avales y garantías otorgados por las sociedades del Grupo que puedan suponer una obligación de pago (legal o implícita) para el Grupo, siempre y cuando el importe pueda ser estimado de manera fiable.

Las provisiones se cuantifican en función de la mejor información disponible sobre la situación y evolución de los hechos que los originan y son reestimadas con ocasión de cada cierre contable, procediéndose a su reversión total o parcial cuando dichas obligaciones dejan de existir o disminuyen.

Los pasivos contingentes, salvo en combinaciones de negocios, no se reconocen en los estados financieros consolidados, sino que se informa sobre los mismos en las notas de la memoria, conforme a los requerimientos de la NIC 37.

4.16 Política medioambiental

Las inversiones derivadas de actividades medioambientales son valoradas a su coste de adquisición y activadas como mayor coste del inmovilizado o de existencias en el ejercicio en el que se incurren.

Los gastos derivados de la protección y mejora del medio ambiente se imputan al estado del resultado consolidado en el ejercicio en que se incurren, con independencia del momento en el que se produzca la corriente monetaria o financiera derivada de ellos.

Las provisiones relativas a responsabilidades probables o ciertas, litigios en curso e indemnizaciones u obligaciones pendientes de cuantía indeterminada de naturaleza medioambiental, no cubiertas por las pólizas de seguros suscritas, se constituyen en el momento del nacimiento de la responsabilidad o de la obligación que determina la indemnización o pago.

4.17 Estado de flujos de efectivo consolidado

En el estado de flujos de efectivo consolidado, preparados de acuerdo con el método indirecto, se utilizan los siguientes términos en los siguientes sentidos:

- Flujos de efectivo: entradas y salidas de dinero en efectivo y de sus equivalentes, entendiendo por éstos las inversiones a corto plazo de gran liquidez y bajo riesgo de alteraciones en su valor.
- Actividades de explotación: actividades típicas de las entidades que forman el grupo consolidado, así como otras actividades que no pueden ser calificadas como de inversión o de financiación. El Grupo presenta las actividades de confirming de acreedores comerciales como una actividad de explotación.
- Actividades de inversión: las de adquisición, enajenación o disposición por otros medios de activos a largo plazo y otras inversiones no incluidas en el efectivo y sus equivalentes.
- Actividades de financiación: actividades que producen cambios en el tamaño y composición del patrimonio neto y de los pasivos que no forman parte de las actividades de explotación.

4.18 Activos y pasivos vinculados mantenidos para la venta y actividades interrumpidas

Aquellos activos y pasivos cuyo valor en libros se recupera a través de una operación de venta y no a través de un uso continuado se clasifican como activos no corrientes mantenidos para la venta y pasivos vinculados con activos no corrientes mantenidos para la venta. Esta condición se considera cumplida únicamente cuando la venta es altamente probable y el activo está disponible para la venta inmediata en su estado actual y se estima que se completará dentro del plazo de un año desde la fecha de clasificación.

Los activos no corrientes y pasivos vinculados clasificados como mantenidos para la venta están valorados al menor de su coste histórico o su valor razonable menos costes de venta.

Las actividades interrumpidas representan componentes del Grupo que van a ser enajenados o se dispondrá de ellos por otra vía. Estos componentes comprenden actividades y flujos de efectivo que pueden ser distinguidos claramente del resto del Grupo, tanto desde un punto de vista operativo como a efectos de información financiera y representan líneas de negocio o áreas geografías que pueden considerarse separadas del resto.

5.- BENEFICIO/(PÉRDIDA) POR ACCIÓN

El beneficio/(Pérdida) básico por acción se determina dividiendo el resultado neto atribuido al Grupo en un período entre el número medio ponderado de las acciones en circulación durante ese período, excluido el número medio de las acciones propias mantenidas a lo largo del mismo.

De acuerdo con ello:

	2025	2024
Beneficio/(Pérdida) neta del ejercicio (miles de euros)	243.993	211.833
Número medio ponderado de acciones en circulación (en miles)	435.648	435.652
Beneficio/(Pérdida) básico y diluido por acción (euros)	**0,560**	**0,486**

6.- COMBINACIONES DE NEGOCIO

El 19 de septiembre del ejercicio 2024 el Grupo adquirió las acciones representativas del 100% del capital social de la sociedad luxemburguesa Minor Continental Holding (Luxembourg) II S.à.r.l. a MHG Continental Holding (Singapore) Pte., Ltd., una sociedad íntegramente participada por Minor International Public Company Limited, sociedad dominante de MHEA (Nota 26). Minor Continental Holding (Luxembourg) II S.à.r.l. a su vez titular de 159.644.120 acciones, representativas del 99,999% del capital social y de los derechos de voto de la sociedad brasileña Pojuca, S.A. (“Pojuca”), quien

es titular de la propiedad o del contrato de arrendamiento o de servicios hoteleros de los inmuebles donde se encuentran los siguientes activos hoteleros del Grupo Minor en Brasil:

- La propiedad del hotel Tivoli Ecoresort Praia do Forte;
- El contrato de alquiler hasta 2065 del inmueble donde se encuentra el hotel Tivoli Mofarrej São Paulo;
- El contrato de servicios hoteleros (hotel services agreement) prorrogable anualmente, en relación con el hotel NH Curitiba The Five del que MHEA es arrendatario a través de su filial NH Brasil; y
- El contrato de servicios hoteleros hasta 2044, prorrogable hasta 2049, en relación con el hotel NH Feira de Santana;

El importe de la contraprestación inicial para la adquisición fue de 201.047 miles de euros ajustado al alza por la posición neta del circulante a 31 de Agosto de 2024 por importe de 10.913 miles. A 31 de diciembre de 2024 se realizó, por parte del Grupo, el desembolso de 169.568 miles de euros y durante el ejercicio 2025 se desembolsó el segundo tramo del precio de la compraventa, incrementado con un tipo de interés del 5,25% aplicable desde la fecha de cierre hasta la fecha de pago, por importe de 44.618 miles de euros. Adicionalmente, tras la revisión de la posición neta del circulante a fecha de adquisición y un acuerdo adicional con el vendedor, el Grupo cobró durante el 2025 recibió de parte del vendedor 477 miles de euros.

A continuación se muestra la contraprestación, los valores razonables finales de los activos y pasivos identificados en el momento de la adquisición y el fondo de comercio final:

Concepto	Miles de euros
Otros activos intangibles (Nota 10)	1.347
Inmovilizado Material (Nota 7)	171.683
Activos por derecho de Uso (Nota 8)	69.380
Otros Activos financieros no corrientes (Nota 13)	4.461
Activos por impuestos diferidos (Nota 19)	180
Otros activos no corrientes	2.833
Efectivo y equivalentes de efectivo	11.388
Otros activos corrientes	9.008
Pasivos por arrendamiento (Nota 8)	(45.831)
Provisiones para riesgos y gastos (Nota 21)	(4.461)
Pasivo por impuesto diferido (Nota 19)	(60.416)
Otros pasivos corrientes	(12.418)
Valor razonable de los activos netos de la adquirida	**147.154**
Contraprestación Neta	211.483
Fondo de Comercio (Nota 9)	**64.329**

Los valores razonables de los activos y pasivos adquiridos se estimaron de acuerdo a un informe de valoración de un experto independiente.

El resultado aportado en el ejercicio 2024 por estas compañías desde su incorporación al perímetro fue 3.519 miles de euros con unos ingresos ordinarios de 22.260 miles de euros. En caso de que dichas compañías hubieran formado parte del Grupo desde el inicio del ejercicio su aportación al resultado hubiera sido de 16.345 miles de euros con unos ingresos ordinarios de 63.336 miles de euros.

El Grupo contaba con un periodo de hasta un año desde la fecha de adquisición para llevar a cabo la asignación definitiva del precio de adquisición de los activos netos adquiridos, finalizado el plazo marcado, la asignación del precio de adquisición no presenta modificación alguna.

7.- INMOVILIZADO MATERIAL

El desglose y los movimientos habidos en el ejercicio son los siguientes:

	Miles de euros				
	Terrenos y construcciones	Instalaciones técnicas y maquinaria	Otras instalaciones, utillaje, mobiliarios y otros	Inmovilizado en curso	Total
Coste, coste atribuido, coste revalorizado	1.826.423	989.511	488.835	74.167	3.378.936
Amortización acumulada y Pérdidas por deterioro de valor	(510.037)	(692.821)	(387.427)	(2.698)	(1.592.983)
Valor Neto Contable al 1 de enero de 2025	**1.316.386**	**296.690**	**101.408**	**71.469**	**1.785.953**
Coste, coste atribuido, coste revalorizado					
Altas	2.909	58.467	36.976	29.089	127.441
Bajas	(3.953)	(39.810)	(39.108)	(2.582)	(85.453)
Traspasos	6.160	31.407	8.355	(48.993)	(3.071)
Traspasos a activos mantenidos para la venta y grupos enajenables de elementos (Nota 16)	(9.885)	—	—	—	(9.885)
Diferencias de conversión e impacto IAS 29	(34.865)	(15.398)	(4.544)	(757)	(55.564)
Amortización acumulada y Pérdidas por deterioro de valor					
Altas	(24.637)	(49.250)	(31.131)	—	(105.018)
Bajas	3.806	36.187	37.845	1	77.839
Reversión/(Dotación) de pérdidas por deterioro reconocidas en resultados (Nota 11)	3.428	(4.691)	175	(557)	(1.645)
Traspasos	(1.263)	(3.077)	3.435	992	87
Diferencias de conversión e impacto IAS 29	10.596	9.368	3.576	115	23.655
Saldo al 31 de diciembre de 2025	**1.268.682**	**319.893**	**116.987**	**48.777**	**1.754.339**
Coste, coste atribuido, coste revalorizado	1.786.789	1.024.177	490.514	50.924	3.352.404
Amortización acumulada y Pérdidas por deterioro de valor	(518.107)	(704.284)	(373.527)	(2.147)	(1.598.065)
Valor Neto Contable al 31 de diciembre de 2025	**1.268.682**	**319.893**	**116.987**	**48.777**	**1.754.339**

	Miles de euros				
	Terrenos y construcciones	Instalaciones técnicas y maquinaria	Otras instalaciones, utillaje, mobiliarios y otros	Inmovilizado en curso	Total
Coste, coste atribuido, coste revalorizado	1.690.558	909.640	469.741	42.487	3.112.426
Amortización acumulada y Pérdidas por deterioro de valor	(504.229)	(646.341)	(370.240)	(1.834)	(1.522.644)
Valor Neto Contable al 1 de enero de 2024	**1.186.329**	**263.299**	**99.501**	**40.653**	**1.589.782**
Coste, coste atribuido, coste revalorizado					
Altas	14.633	54.611	29.727	65.439	164.410
Bajas	(4.412)	(22.247)	(22.467)	(892)	(50.018)
Combinación de negocios (Nota 6)	164.732	5.694	1.252	5	171.683
Variación perimetro de consolidación (Nota 2.9.5)	(33.948)	(6.124)	(5.954)	—	(46.026)
Traspasos	5.674	16.023	8.138	(30.523)	(688)
Traspasos a activos mantenidos para la venta y grupos enajenables de elementos (Nota 16)	(62.840)	(2.226)	(1.349)	(569)	(66.984)
Diferencias de conversión e impacto IAS 29	52.026	34.140	9.747	(1.780)	94.133
Amortización acumulada y Pérdidas por deterioro de valor					
Altas	(24.148)	(45.765)	(29.582)	—	(99.495)
Bajas	4.388	20.488	22.130	81	47.087
Reversión/(Dotación) de pérdidas por deterioro reconocidas en resultados (Nota 11)	15.540	(5.793)	(4.466)	(1.114)	4.167
Variación perimetro de consolidación (Nota 2.9.5)	14.362	5.026	5.641	—	25.029
Traspasos	—	(77)	84	143	150
Traspasos a activos mantenidos para la venta y grupos enajenables de elementos (Nota 16)	1.339	78	169	—	1.586
Diferencias de conversión e impacto IAS 29	(17.289)	(20.437)	(11.163)	26	(48.863)
Saldo al 31 de diciembre de 2024	**1.316.386**	**296.690**	**101.408**	**71.469**	**1.785.953**
Coste, coste atribuido, coste revalorizado	1.826.423	989.511	488.835	74.167	3.378.936
Amortización acumulada y Pérdidas por deterioro de valor	(510.037)	(692.821)	(387.427)	(2.698)	(1.592.983)
Valor Neto Contable al 31 de diciembre de 2024	**1.316.386**	**296.690**	**101.408**	**71.469**	**1.785.953**

Las principales adiciones producidas durante el ejercicio se corresponden con reformas en los hoteles. En el Sur de Europa destacan, las obras del NH Collection Marbella y NH Madrid Ventas, en España, Tivoli Oriente Lisboa Hotel y Tivoli Avenida Liberdade Lisboa, en Portugal, y las del NH Firenze, NHOW Roma, Tivoli President Milano y NH Collection Firenze Porta Rossa, en Italia. En Benelux las reformas de los hoteles NH Zandvoort, NH Atlanta Rotterdam y NH Groningen, en Países Bajos, y NH Collection Gent, en Bélgica. En Europa Central, destacan las reformas en el NH Leipzig Messe, NHOW Berlin, NH Düsseldorf Königsallee y NH Collection Nürnberg City, en Alemania. En Latinoamérica principalmente las reformas del NH Collection México City Reforma, en México y Tivoli Ecoresort Praia do Forte en Brasil.

Las principales bajas del ejercicio corresponden a retiros de activos relacionados con reformas de hoteles realizadas durante el ejercicio.

Al 31 de diciembre de 2025, se ha reclasificado un terreno en República Dominicana a activos mantenidos para la venta por un importe de 9.885 miles de euros (Nota 16). Al 31 de diciembre de 2024, se reclasificaron diversos elementos de inmovilizado material relacionados con dos hoteles, en Portugal y en Alemania, a activos mantenidos para la venta por un importe de 65.398 miles de euros.

El efecto en la cuenta de pérdidas y ganancias de los activos dados de baja, reemplazados o enajenados a terceros ajenos al Grupo ha supuesto una pérdida de 270 miles de euros (una pérdida de 800 miles de euros en el ejercicio 2024), registrados en el epígrafe “Resultado de la enajenación de activos no corrientes” del estado del resultado consolidado del ejercicio 2025.

Al 31 de diciembre de 2025 existen elementos del inmovilizado material hipotecados con un valor neto contable de 96 millones de euros (98 millones de euros en 2024) (Nota 18).

El Grupo tiene formalizadas pólizas de seguros para cubrir los posibles riesgos a que están sujetos los diversos elementos de su inmovilizado material, así como las posibles reclamaciones que se le pueden presentar por el ejercicio de su actividad. Dichas pólizas cubren de manera suficiente los riesgos a los que están sometidos.

Al 31 de diciembre de 2025 los compromisos firmes de inversión ascienden a 59,7 millones de euros, cuyas inversiones se realizarán entre los años 2026 a 2027 (28,3 millones de euros en 2024).

8.- ARRENDAMIENTOS

El desglose y los movimientos habidos en este capítulo durante el ejercicio han sido los siguientes:

	Miles de euros		
	Inmuebles	Primas por contratos y otros derechos	Total
Coste	4.423.917	135.841	4.559.758
Amortización acumulada y Pérdidas por deterioro de valor	(2.866.573)	(57.366)	(2.923.939)
Valor Neto Contable al 1 de enero de 2025	**1.557.344**	**78.475**	**1.635.819**
Coste			
Altas	114.186	140	114.326
Bajas	(122.275)	(7.000)	(129.275)
Combinaciones de negocios (Nota 6)	—	—	—
Diferencias de conversión	3.447	(37)	3.410
Otras variaciones	—	—	—
Amortización acumulada y Pérdidas por deterioro de valor			
Altas	(190.183)	(2.750)	(192.933)
Bajas	122.200	7.000	129.200
Reversión/(Dotación) de pérdidas por deterioro reconocidas en resultados (Nota 11)	(16.510)	—	(16.510)
Diferencias de conversión	(2.404)	13	(2.391)
Otras variaciones	—	—	—
Saldo al 31 de diciembre de 2025	**1.465.805**	**75.841**	**1.541.646**
Coste	4.419.275	128.944	4.548.219
Amortización acumulada y Pérdidas por deterioro de valor	(2.953.470)	(53.103)	(3.006.573)
Valor Neto Contable al 31 de diciembre de 2025	**1.465.805**	**75.841**	**1.541.646**

	Miles de euros		
	Inmuebles	Primas por contratos y otros derechos	Total
Coste	4.369.061	73.267	4.442.328
Amortización acumulada y Pérdidas por deterioro de valor	(2.752.052)	(54.884)	(2.806.936)
Valor Neto Contable al 1 de enero de 2024	**1.617.009**	**18.383**	**1.635.392**
Coste			
Altas	102.309	40.240	142.549
Bajas	(118.426)	—	(118.426)
Combinaciones de negocios (Nota 6)	45.831	23.549	69.380
Diferencias de conversión	(8.142)	(1.215)	(9.357)
Otras variaciones (Nota 2.2)	33.284	—	33.284
Amortización acumulada y Pérdidas por deterioro de valor			
Altas	(188.405)	(2.498)	(190.903)
Bajas	83.117	—	83.117
Reversión/(Dotación) de pérdidas por deterioro reconocidas en resultados (Nota 11)	(7.451)	—	(7.451)
Diferencias de conversión	2.608	16	2.624
Otras variaciones	(4.390)	—	(4.390)
Saldo al 31 de diciembre de 2024	**1.557.344**	**78.475**	**1.635.819**
Coste	4.423.917	135.841	4.559.758
Amortización acumulada y Pérdidas por deterioro de valor	(2.866.573)	(57.366)	(2.923.939)
Valor Neto Contable al 31 de diciembre de 2024	**1.557.344**	**78.475**	**1.635.819**

	Saldo 1/1/2025	Gastos por intereses (Nota 25.3)	Combinaciones de negocios (Nota 6)	Variaciones	Pagos por alquiler	Diferencias de cambio	Saldo 31/12/2025
Pasivos por arrendamiento	2.000.815	89.306	—	114.836	(282.604)	(7.092)	1.915.261

	Saldo 1/1/2024	Gastos por intereses (Nota 25.3)	Combinaciones de negocios (Nota 6)	Variaciones	Pagos por alquiler	Diferencias de cambio	Saldo 31/12/2024
Pasivos por arrendamiento	1.958.861	90.778	45.831	183.311	(277.054)	(912)	2.000.815

Las principales altas del ejercicio se deben a la apertura de diversos hoteles en régimen de arrendamiento. En este sentido cabe destacar, la apertura de NH Copenhagen Grand Joanne en Dinamarca y NH Collection Palermo Palazzo Sitano en Italia, así como la extensión de la duración de los contratos del NH Collection Barcelona Constanza, NH Valladolid Bálago, NH Canciller Ayala Vitoria en España, NH Milano Fiera en Italia, NH Collection Berlin Mitte Friedrichstrasse en Alemania y Hilton Aeropuerto en México. Cabe destacar también la extensión de la duración del contrato de las oficinas Corporativas en España.

En el ejercicio se produjeron los cierres del NH Potsdam, y NH Hirschberg Heidelberg en Alemania, NH Barcelona Entenza y NH Madrid Príncipe de Vergara en España, NH Padova y NH Venezia Laguna Palace en Italia y NH Timisoara en Rumanía.

El principal impacto registrado en Otras variaciones en el ejercicio 2024 se corresponde con la modificación de la NIIF 16 relativo a las ventas con arrendamiento posterior (Nota 2.2).

Los principales impactos en el estado del resultado consolidado adjunto relativos a la aplicación de la NIIF 16 son un mayor gasto de amortización de 192.933 miles de euros (190.903 miles de euros en 2024), un mayor gasto financiero de 89.306 miles de euros (90.778 miles de euros en 2024) (Nota 25.3), una dotación de deterioro de activos neta por importe de 16.510 miles de euros (dotación de deterioro de activos neta de 7.451 miles de euros en 2024) y un gasto de 68 miles de euros por la cancelación de los contratos de los hoteles (ingreso de 10.811 miles de euros en 2024).

Los importes registrados como activos por derechos de uso se corresponden principalmente con inmuebles de los que el Grupo es arrendatario para su explotación en régimen de hotel.

El impacto registrado en el estado del resultado consolidado adjunto por los arrendamientos no sujetos a la NIIF 16 ha ascendido a un gasto de 211.779 miles de euros (203.937 miles de euros de gasto en 2024) (Nota 25.2), debido principalmente a contratos de renta variable.

Adicionalmente, en los contratos de arrendamientos no existen restricciones o cláusulas impuestas y tampoco se realizaron transacciones de venta con arrendamiento posterior durante el ejercicio.

Las salidas de efectivo futuras a las que el arrendatario está potencialmente expuesto y que no están reflejadas en la valoración de los pasivos por arrendamiento corresponden exclusivamente a pagos por arrendamiento variables. En este sentido los pagos brutos futuros estimados para los próximos 5 años ascienden a 1.243 millones de euros. Sin embargo, dichos gastos serían resultado de unos ingresos superiores y producirán unos beneficios superiores.

No existen tampoco opciones de prórroga y rescisión, ni garantías de valor residual, otorgadas por el Grupo. Existen arrendamientos no iniciados por los que el Grupo tiene comprometido pagos por arrendamiento brutos de 12.439 miles de euros en un plazo de 1 a 5 años y 37.061 miles de euros en un plazo mayor a 5 años.

9.- FONDO DE COMERCIO

El saldo incluido en este epígrafe corresponde al fondo de comercio neto surgido en la adquisición de negocios determinadas sociedades y se desglosa del siguiente modo:

	Miles de euros	
	2025	2024
Pojuca, S.A.	60.911	61.013
NH Hoteles Deustchland, GmbH y NH Hoteles Austria, GmbH	40.119	42.078
Grupo Royal	23.517	22.494
Boscolo Hotels	11.278	10.581
Otros	3.225	3.141
Total	**139.050**	**139.307**

El movimiento habido en este capítulo del estado de situación financiera consolidado en el ejercicio ha sido el siguiente:

	Miles de euros			
	Fondo de comercio 1/1/2025	Diferencia de conversión	Deterioro (Nota 11)	Fondo de comercio 31/12/2025
Pojuca, S.A.	61.013	(102)	—	60.911
NH Hoteles Deutschland, GmbH y NH Hoteles Austria, GmbH	42.078	—	(1.959)	40.119
Grupo Royal	22.494	1.023	—	23.517
Boscolo Hotels	10.581	697	—	11.278
Otros	3.141	84	—	3.225
Total	**139.307**	**1.702**	**(1.959)**	**139.050**

	Miles de euros				
	Fondo de comercio 1/1/2024	Diferencia de conversión	Combinaciones de negocio	Deterioro (Nota 11)	Fondo de comercio 31/12/2024
Pojuca, S.A.	—	(3.316)	64.329	—	61.013
NH Hoteles Deutschland, GmbH y NH Hoteles Austria, GmbH	47.657	—	—	(5.579)	42.078
Grupo Royal	23.517	(1.023)	—	—	22.494
Boscolo Hotels	11.249	(668)	—	—	10.581
Otros	3.274	(133)	—	—	3.141
Total	**85.697**	**(5.140)**	**64.329**	**(5.579)**	**139.307**

Durante el ejercicio 2025, los fondos de comercio registrados se han movido unicamente por variaciones de tipo de cambio y deterioros registrados. El principal movimiento en el ejercicio 2024 se debió a la compra de acciones representativas del 100% del capital social de la sociedad luxemburguesa Minor Continental Holding (Luxembourg) II S.à r.l. su vez titular de 159.644.120 acciones, representativas del 99,999% del capital social y de los derechos de voto de la sociedad brasileña Pojuca, S.A. (Nota 6).

Mostramos a continuación un detalle de las unidades generadoras de efectivo a las que se han asignado dichos fondos de comercio de consolidación:

	Miles de Euros	
	2025	2024
UGE Pojuca	60.911	61.013
UGE´s Grupo Royal	23.517	22.494
Grupo UGEs (Boscolo Hotels)	11.278	10.581
UGE 6	13.587	13.587
UGE 12	5.285	5.285
UGE 13	4.605	4.605
UGE 2	5.027	5.027
UGE´s con fondos de comercio asignados individualmente < 4 M€	14.840	16.715
Total	**139.050**	**139.307**

10.- OTROS ACTIVOS INTANGIBLES

El desglose y los movimientos habidos en este capítulo durante el ejercicio son los siguientes:

	Miles de euros				
	Derechos de usufructo	Concesiones. patentes y marcas	Aplicaciones Informáticas	Otros derechos	Total
Coste, coste atribuido, coste revalorizado	100.807	37.955	140.946	14.654	294.362
Amortización acumulada y Pérdidas por deterioro de valor	(15.630)	(30.175)	(108.760)	(499)	(155.064)
Valor Neto Contable al 1 de enero de 2025	**85.177**	**7.780**	**32.186**	**14.155**	**139.298**
Coste, coste atribuido, coste revalorizado					
Altas	347	388	10.120	—	10.855
Bajas	(1.537)	(368)	(263)	—	(2.168)
Traspasos	—	121	(2.175)	5.038	2.984
Diferencias de conversión e impacto IAS 29	2.024	172	(25)	—	2.171
Amortización acumulada					
Dotación de amortización	(2.995)	(1.012)	(10.373)	—	(14.380)
Bajas	79	369	249	—	697
Pérdidas por deterioro reconocidas en resultados	(12)	4	(2)	102	92
Traspasos	—	(50)	50	—	—
Diferencias de conversión e impacto IAS 29	(543)	(135)	31	—	(647)
Saldo al 31 de Diciembre de 2025	**82.540**	**7.269**	**29.798**	**19.295**	**138.902**
Coste, coste atribuido, coste revalorizado	101.641	38.268	148.603	19.692	308.204
Amortización acumulada y Pérdidas por deterioro de valor	(19.101)	(30.999)	(118.805)	(397)	(169.302)
Valor Neto Contable al 31 de Diciembre de 2025	**82.540**	**7.269**	**29.798**	**19.295**	**138.902**

	Miles de euros				
	Derechos de usufructo	Concesiones. patentes y marcas	Aplicaciones Informáticas	Otros derechos	Total
Coste, coste atribuido, coste revalorizado	103.242	37.571	124.772	17.039	282.624
Amortización acumulada y Pérdidas por deterioro de valor	(13.607)	(33.399)	(98.742)	(830)	(146.577)
Valor Neto Contable al 1 de enero de 2024	**89.635**	**4.172**	**26.030**	**16.209**	**136.046**
Coste, coste atribuido, coste revalorizado					
Altas	—	421	15.724	—	16.145
Bajas	(1.635)	—	(123)	(2.385)	(4.144)
Variación perímetro de consolidación	1.150	163	35	—	1.347
Traspasos	—	3	535	—	538
Traspasos a activos mantenidos para la venta y grupos enajenables de elementos	—	(31)	(72)	—	(104)
Diferencias de conversión e impacto IAS 29	(1.949)	(171)	76	—	(2.044)
Amortización acumulada					
Dotación de amortización	(2.619)	(698)	(9.695)	—	(13.011)
Bajas	159	—	115	290	564
Pérdidas por deterioro reconocidas en resultados	—	3.431	—	40	3.470
Traspasos	—	373	(373)	—	—
Traspasos a activos mantenidos para la venta y grupos enajenables de elementos	—	1	13	—	13
Diferencias de conversión e impacto IAS 29	436	118	(79)	1	476
Saldo al 31 de Diciembre de 2024	**85.177**	**7.780**	**32.186**	**14.155**	**139.297**
Coste, coste atribuido, coste revalorizado	100.807	37.955	140.946	14.654	294.362
Amortización acumulada y Pérdidas por deterioro de valor	(15.630)	(30.174)	(108.760)	(499)	(155.064)
Valor Neto Contable al 31 de Diciembre de 2024	**85.177**	**7.780**	**32.186**	**14.155**	**139.298**

El efecto en la cuenta de pérdidas y ganancias de los activos intangibles dados de baja, reemplazados o enajenados a terceros ajenos al Grupo ha supuesto una pérdida de 13 miles de euros (una pérdida de 1.336 miles de euros en el ejercicio 2024), registrados en el epígrafe “Resultado de la enajenación de activos no corrientes” del estado del resultado consolidado del ejercicio 2025.

10.1 Aplicaciones Informáticas

Las altas más significativas del presente ejercicio, en relación con las aplicaciones informáticas, se han producido consecuencia de la migración de S4Hana, así como de las inversiones realizadas de digitalización y mejora de la experiencia del customer journey y digitalización y optimización de procesos operativos para ganar en sostenibilidad, movilidad y mejorar la atención al cliente.

10.2 Derecho de Usufructo

Las altas registradas en los derechos de usufructo en el ejercicio 2024 se correspondieron con la combinación de negocios de la sociedad Pojuca, S.A. (ver Nota 6). Durante el ejercicio 2025 la variación más relevante del periodo se deben a fluctuaciones en el tipo de cambio del peso colombiano.

10.3 Otros derechos

Otros derechos: incluyen derechos relacionados con contratos de alquiler consecuencia de combinaciones de negocios en Italia.

11.- DETERIORO DE VALOR

En cada ejercicio, el Grupo evalúa la posible existencia de pérdidas de valor que obliguen a reducir los importes en libros de sus activos o revertir deterioros de los mismos en caso de que corresponda. Se considera que existe una pérdida cuando el valor recuperable es inferior al valor contable. El valor recuperable de los activos es el mayor entre su valor razonable menos los costes de enajenación o disposición por otra vía y su valor en uso.

El valor en uso se calcula a partir de los flujos futuros de efectivo estimados, descontados a un tipo de descuento después de impuestos que refleja la valoración actual del mercado con respecto al valor del dinero y los riesgos específicos asociados al activo, abarcando un espacio temporal de cinco años y un valor perpetuo, salvo en el caso de los hoteles arrendados que se corresponde con la duración del contrato arrendamiento, no considerando por tanto en estos últimos un valor perpetuo. Se ha calculado el valor en uso para aquellas UGEs con indicio de deterioro y aquellas relacionadas con la recuperabilidad de los fondos de comercio del Grupo.

A los efectos de determinar el valor razonable para los hoteles en propiedad, en este ejercicio el Grupo realizó una valoración de la mayor parte de los activos hoteleros en propiedad, siendo valorados por una firma mundial especializada en servicios de valoración y consultoría. La valoración de los activos al 31 de diciembre de 2025, abarcó 29 activos. Para determinar el valor de los activos, los criterios utilizados fueron el descuento de flujos de caja y valoración de mercado por comparables.

11.1 Hipótesis clave usadas

La evolución de las hipótesis clave en los hoteles analizados se ha desarrollado teniendo en cuenta el conocimiento de negocio de la Dirección del Grupo y el crecimiento esperado del sector. En este sentido, las proyecciones asumidas parten del ejercicio de presupuesto realizado por el Grupo para el año 2026.

El fuerte posicionamiento en los países donde el Grupo tiene presencia, las buenas ubicaciones del portfolio y el alto reconocimiento de sus marcas son factores claves para continuar con una estrategia comercial focalizada en maximizar las tarifas promedio por habitación, así como la identificación de medidas de eficiencia en costes operativos basadas en la continua inversión en digitalización y sistemas, apoyándonos en las economías de escala por la amplia presencia en los principales países.

Existe una serie de factores que son considerados por la Dirección del Grupo para realizar las proyecciones, los cuales son:

- Estimación de fuentes externas especializadas en el sector hotelero, así como bancos de inversión referente al crecimiento esperado del sector hotelero.
- Conocimiento del negocio/activo/situación local por la Dirección local de cada Unidad de negocio a la que pertenece cada UGE.
- Resultados históricos obtenidos por las UGEs.
- Inversiones de reposicionamiento en las UGEs.

Estos factores tienen su reflejo en los flujos a través de las siguientes hipótesis operativas utilizadas para la obtención de las proyecciones:

- Los ingresos por alojamiento son proyectados como el producto del porcentaje de ocupación, la tarifa promedio por habitación (ADR “Average Daily Rate”: es el cociente del ingreso total de habitaciones para un periodo específico dividido por las habitaciones vendidas en ese periodo específico) y el total de habitaciones disponibles por año.
- El resto de los ingresos son proyectados con el promedio de la relación entre el ingreso por alojamiento y dichos ingresos.
- Los gastos de personal son calculados en base al coste medio del personal más el incremento correspondiente a cada país referente al acuerdo laboral colectivo previsto cada año.

Los gastos fijos crecen con la inflación prevista en cada país según estimación del Fondo Monetario Internacional (FMI) en su informe reportado en el mes de octubre de cada año para los siguientes 5 años y los gastos variables se proyectan en base a la evolución de los ingresos.

En relación con el impuesto se calcula a partir de las tasas impositivas aplicables en cada país.

Las tasas de descuento han sido calculadas por un tercero aplicando la metodología del Coste Medio Ponderado del Capital CMPC, o en inglés WACC: Weighted Average Cost of Capital, de la siguiente manera:

$$WACC=Ke*E/(E+D) + Kd*(1-T)*D/(E+D)$$

Dónde:

Ke: Coste de los Fondos Propios
Kd: Coste de la Deuda Financiera
E: Fondos Propios
D: Deuda Financiera
T: Tasa impositiva

Para estimar el coste de los fondos propios (ke) se utiliza el modelo de valoración de activos financieros, o en inglés Capital Asset Pricing Model, o CAPM.

Las principales variables utilizadas para el cálculo de la tasa de descuento por un tercero se indican a continuación:

Tasa libre de riesgo: La tasa libre de riesgo se normaliza para reflejar el rendimiento medio sostenible de los bonos a largo plazo emitidos por gobiernos considerados “seguros” (normalmente los clasificados como AAA por las principales agencias de rating).

Para los países europeos, a fecha de valoración, se ha considerado el mayor entre el 2,5% y el valor spot del bono alemán a largo plazo, concluyendo en un 3,0% al ser el mayor valor.

Para USA se ha considerado el mayor entre el 3,5% y el valor spot de bono americano a largo plazo. En este caso, se ha concluido en el 4,7% siendo el mayor valor. Para los países no europeos, se aplica adicionalmente el diferencial de inflación con USA.

Prima de riesgo de mercado: se estima una prima de riesgo de mercado de 5,5% para las tasas de descuento en EUR y del 5% para las tasas de descuento en USD, basándose en un amplio abanico de información económica y múltiples metodologías y en las condiciones del mercado económico y financiero a septiembre de 2025.

Beta o riesgo sistémico: Utilizando una muestra de compañías cotizadas cuyos negocios resultan comparables se estima el diferencial de riesgo del sector respecto al riesgo promedio del mercado global. Para el cálculo de la WACC de los hoteles en arrendamiento se considera como comparables una muestra de compañías hoteleras tradicionales. Adicionalmente a este grupo de comparables, y para el cálculo de la WACC de los hoteles en propiedad se incluye también como comparables una muestra de fondos de inversión inmobiliaria (REITs), con el fin de reflejar la contribución inmobiliaria al negocio. Se han tomado como referencia las betas históricas de Bloomberg (datos semanales de 2 años). Dado que estas betas están apalancadas, se han desapalancado teniendo en cuenta la estructura media histórica de deuda/capital de cada empresa durante 2 años y 3 años.

La estructura de capital aplicada se ha estimado con base a la estructura de capital de las compañías comparables, considerando la proporción de deuda con intereses, capital preferente y capital ordinario de esas empresas que cotizan en bolsa. Se ha considerado la media histórica ponderada de 2 y 3 años de las compañías comparables.

La estructura de capital media aplicada para el grupo de comparables de hoteles en propiedad es:

- La media entre el 52,5% (2 años) y el 50,9% (3 años) para los Fondos Propios y
- la media entre el 47,5% (2 años) y el 49,1% (3 años) para la Deuda.

La estructura de capital media aplicada para el grupo de comparables de hoteles en arrendamiento es:

- La media entre el 82,0% (2 años) y el 82,9% (3 años) para los Fondos Propios y
- la media entre el 18,0% (2 años) y el 17,1% (3 años) para la Deuda.

Adicionalmente se ha considerado el tipo impositivo local del impuesto de sociedades en la fecha de valoración de cada país.

Para el cálculo del Coste de la deuda, se aplica un diferencial de deuda del 1,1% en el grupo de comparables de hoteles en propiedad y del 1,0% en el grupo de comparables de hoteles en arrendamiento, calculado como el spread medio de las emisiones de bonos del grupo de comparables.

A continuación, se muestran las tasas de descuento antes de impuestos de los principales países:

	Tasa de descuento antes de impuestos				
	Alemania	Holanda	Italia	España	Colombia
2025	8,17%-8,67%	7,45% - 7,70%	9,76%-10,26%	9,6% - 9,85%	14.30%
2024	8,50%	7,23%-7,48%	9,59%-9,84%	8,49%-8,74%	10,72%

La evolución de las hipótesis clave en los hoteles con indicio de deterioro a 31 de diciembre de los principales países ha sido la siguiente:

	2025	2024	2025	2024	2025	2024	2025	2024	2025	2024
	Alemania		Holanda		Italia		España		Colombia (Royal)	
WACC después de impuestos	5,75% - 6,25%	5,75%	6,00% - 6,25%	5,75% - 6,00%	7,00% - 7,50%	7,25% - 7,50%	6,75% - 7,00%	6,75% - 7,00%	10,75%	10,50%
Tasa de crecimiento (g)	2,18%	1,98%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,99%	3,10%

La media de ADR y ocupación de los hoteles con indicio de deterioro en cada año ha sido la siguiente:

	2025	2024	2025	2024	2025	2024	2025	2024	2025	2024
	Alemania		Holanda		Italia		España		Colombia (Royal)	
ADR medio (años de proyección)	111.3	118,3	141	148,5	226.2	168,0	197.6	136,0	67.1	84,2
Nivel de Ocupación media (años de proyección)	65,5 %	64,9%	69,8 %	71,5%	69,3 %	69,7%	71,0 %	73,4%	62,7 %	64,4%

Las tasas de descuento para hoteles en propiedad después de impuestos utilizadas por el Grupo a estos efectos oscilan en Europa desde 5,25% (Suiza) hasta el 9,75% (Rumanía) y en Latinoamérica desde el 8,50% (Chile) hasta el 12,00% (Ecuador), sin considerar Argentina cuya tasa de descuento después de impuestos ha sido calculada teniendo en cuenta su situación de economía hiperinflacionaria y que varía entre el 47,50% en 2025 y el 17,5% en 2030, y se normaliza al 15,25% para el cálculo de la perpetuidad según la estimación de inflación.

Las tasas de descuento para hoteles en arrendamiento después de impuestos utilizadas por el Grupo a estos efectos oscilan en Europa desde 5,25% (Suiza) hasta el 10,25% (Rumania) y en Latinoamérica desde el 9,00% (Chile) hasta el 13,00% (Ecuador). En este sentido los flujos de efectivo resultantes de los tests de deterioro han sido calculados también después de impuestos. Adicionalmente, el valor en libros con el que se compara el valor en uso no incluye ningún pasivo por impuesto diferido que pudiera estar asociado a los activos.

El usar una tasa de descuento después de impuestos y unos flujos de efectivo después de impuestos es consistente con el párrafo 51 de la NIC 36, en los que se establecen que “los flujos de efectivo futuros estimados reflejarán hipótesis que sean uniformes con la manera de determinar la tasa de descuento”. Adicionalmente, el resultado de los flujos después de impuestos actualizados a una tasa de descuento después de impuestos obtendría resultados homogéneos de cara al test de deterioro de haber empleado una tasa antes de impuestos por lo que los registros contables de deterioro y reversión serían homogéneos.

11.2 Análisis de sensibilidad

Adicionalmente, el Grupo ha llevado a cabo un análisis de sensibilidad para cada una de las UGEs, así como para los grupos de UGEs donde se ha asignado el fondo de comercio.

Para cada escenario se ha sensibilizado cada una de las hipótesis individualmente obteniendo el impacto sobre el deterioro registrado de cada una de las mismas. El escenario 1, es un escenario negativo donde se sensibiliza la tasa de descuento 100 pb por encima de la tasa utilizada en el test, y una tasa de crecimiento inferior en un 100pb, es decir con un crecimiento mínimo, y con caídas de ocupación de 100 pb y ADR medio del 1% que llevarían a deterioros adicionales al registrado en el ejercicio 2025.

En el caso del escenario 2, es un escenario positivo donde se sensibiliza la tasa de descuento 100 pb por debajo de la tasa utilizada en el test, una tasa de crecimiento superior en 100 pb y con incrementos de ocupación de 100 pb y ADR medio del 1%, que llevarían a haber registrado un deterioro inferior al registrado en 2025.

Se presenta a continuación un análisis de sensibilidad del resultado del análisis de deterioro ante variaciones en las siguientes hipótesis, incluyendo los impactos que la modificación de cada hipótesis tendría sin afectar al resto, para los principales fondos de comercio:

NH Hoteles Deutschland, GmbH y NH Hoteles Austria, GmbH

	Valores promedios (miles de euros)				
	Test deterioro	Hipótesis Escenario 1	Impacto Escenario 1	Hipótesis Escenario 2	Impacto Escenario 2
Tasa de descuento (después de impuestos)	5,75%-6,75%	6,75%-7,75%	(118)	4,75%-5,75%	141
Tasa de crecimiento	2,07%-2,18%	1,07%-1,18%	(118)	3,07%-3,18%	320
Nivel de ocupación	76,5%-78,2%	75,5%-77,2%	(118)	77,5%-79,2%	469
ADR medio (euros)	128,5-137,9	127,2 - 136,5	(118)	129,8 - 139,3	568

Grupo Royal

	Valores promedios (miles de euros)				
	Test deterioro	Hipótesis Escenario 1	Impacto Escenario 1	Hipótesis Escenario 2	Impacto Escenario 2
Tasa de descuento (después de impuestos)	8,5%-13%	9,5%-14%	—	7,5%-12%	—
Tasa de crecimiento	1,5%-3%	0,5%-2%	—	2,5%-4%	—
Nivel de ocupación	67,8 %	66,8 %	—	68,8 %	—
ADR medio	93,3	92,4	—	94,2	—

Grupo Boscolo

	Valores promedios (miles de euros)				
	Test deterioro	Hipótesis Escenario 1	Impacto Escenario 1	Hipótesis Escenario 2	Impacto Escenario 2
Tasa de descuento (después de impuestos)	6,75%-8,75%	7,75%-9,75%	—	5,75%-7,75%	—
Tasa de crecimiento	1,94%-3%	0,94%-2%	—	2,94%-4%	—
Nivel de ocupación	75,0 %	74,0 %	—	76,0	—
ADR medio	353,6	350,0	—	357,1	—

Pojuca

	Valores promedios (miles de euros)				
	Test deterioro	Hipótesis Escenario 1	Impacto Escenario 1	Hipótesis Escenario 2	Impacto Escenario 2
Tasa de descuento (después de impuestos)	9,25%-10,25%	10,25%-11,25%	(4.124)	8,25%-9,25%	—
Tasa de crecimiento	2.93%	1.93%	—	3.93%	—
Nivel de ocupación	66,4 %	65,4 %	—	67,4	—
ADR medio	378,4	374,6	—	382,1	—

Asimismo se presenta a continuación un análisis de sensibilidad del resultado del análisis de deterioro de las UGEs más significativas que tienen asociado inmovilizado material, intangibles y derechos de uso:

Análisis de sensibilidad de los activos tangibles, intangibles y derechos de uso

	Valores promedios (miles de euros)				
	Test deterioro	Hipótesis Escenario 1	Impacto Escenario 1	Hipótesis Escenario 2	Impacto Escenario 2
Tasa de descuento (después de impuestos)	5,25% - 10%	6,25% - 11%	6	4,25% - 9%	7.675
Tasa de crecimiento	0,71% - 3%	-0,29% - 2%	(3.390)	1,71%-4%	8.588
Nivel de ocupación	72,7 %	71,7 %	(8.628)	73,7 %	4.268
ADR medio (euros)	179.6	177,8	(7.281)	181,4	3.466

11.3 Pérdida por deterioro de valor

Si se estima que el importe recuperable de un activo es inferior a su importe en libros, este último se reduce hasta su importe recuperable reconociendo el saneamiento correspondiente a través del estado del resultado consolidado.

Si una pérdida por deterioro revierte posteriormente, el importe en libros del activo se incrementa hasta el límite del valor original por el que dicho activo estuviera registrado con anterioridad al reconocimiento de dicha pérdida de valor.

El Grupo ha reconocido una pérdida neta por deterioro de activos de 20.022 miles de euros (pérdida neta de deterioro de (5.392) miles de euros en 2024), según se resume a continuación:

- Inmovilizado material: se ha registrado una reversión por deterioro por importe de 20.086 miles de euros en el ejercicio 2025 para determinado inmovilizado material como consecuencia de la mejora de las expectativas futuras de flujos de efectivo principalmente en el Sur de Europa y Argentina, así como una dotación de 21.731 miles de euros, ambos registrados en el epígrafe “Beneficios/(Pérdidas) netas por deterioro de activos” del estado del resultado consolidado (16.589 miles de euros de reversión y 12.422 miles de euros de dotación en 2024) (ver Nota 7).

- Activo por derecho de uso: se ha procedido a registrar una dotación de deterioro del Derecho de uso por 16.547 miles de euros, y una reversión de 37 miles de euros (dotación de deterioro del Derecho de Uso por importe de 7.565 miles de euros y reversión de 114 miles de euros en 2024) (Nota 8).

- Fondo de Comercio: se ha reconocido una pérdida por deterioro de valor por 1.959 miles de euros para el fondo de comercio de NH Hoteles Deutschland, GmbH, NH Hoteles Austria, GmbH (pérdida por deterioro de 5.579 miles de euros en 2024). Este deterioro es derivado del empeoramiento en sus expectativas de flujos de efectivo principalmente por apertura de los hoteles de la competencia y el empeoramiento de las expectativas (ver Nota 9).

- Otros activos intangibles: se ha registrado en el epígrafe “Beneficios/(Pérdidas) Netas por deterioro de activos” del estado del resultado consolidado del ejercicio 2025, una reversión de perdidas por deterioro de 108 miles de euros y una dotación de 16 miles de euros (reversión de perdidas por deterioro de 3.688 miles de euros y una dotación de 217 miles de euros en 2024) (ver Nota 10).

El saldo de deterioro del inmovilizado material por país al 31 de diciembre es el siguiente:

	Miles de euros	
	2025	2024
BUSE	17.637	15.935
BUNE	29.924	32.008
BUAM	7.765	11.802
Deterioro total	**55.326**	**59.745**

A 31 de diciembre de 2025, el deterioro de activos por derecho de uso es de 26.670 miles de euros (11.790 miles de euros a 31 de diciembre de 2024).

La composición de las tres regiones geográficas anteriormente expuestas se detalla en la nota de segmentos (ver nota 27).

El valor recuperable de las UGEs objeto de deterioro o reversión (no de todo el porfolio del Grupo) es el siguiente:

	Millones de euros
	2025
TOP 10	
UGE 19	113,2
UGE 41	40,0
UGE 32	29,3
UGE 30	21,3
UGE 47	17,7
UGE 7	12,6
UGE 14	12,2
UGE 28	10,1
UGE 21	9,9
UGE 2	8,5
Subtotal	**274,8**
Resto de UGEs por país	
BUSE	1,9
BUNE	(3,1)
BUAM	10,8
Subtotal	**9,6**
Total	**284,4**

12.- INVERSIONES CONTABILIZADAS APLICANDO EL MÉTODO DE LA PARTICIPACIÓN

A continuación se indican las inversiones de empresas asociadas al cierre del ejercicio:

Sociedad	Centro de actividad	% Participación	Naturaleza relación	Miles de euros	
				2025	2024
Mil Novecientos Doce, S.A. de C.V.	CDMX, México	25 %	Asociada	2.829	2.629
Consorcio Grupo Hotelero T2, S.A. de C.V.	CDMX, México	10 %	Asociada	2.224	1.956
Inmobiliaria 3 Poniente, S.A. de C.V.	Puebla, México	17 %	Asociada	157	155
Hotelera del Mar, S.A.	Mar de Plata, Argentina	20 %	Asociada	248	267
Borokay Beach, S.L.	Madrid, España	50 %	Asociada	—	1.272
Sotocaribe, S.L.	Madrid, España	36 %	Asociada	36.089	35.974
Total				**41.547**	**42.253**

El impacto registrado en el estado del resultado consolidado del ejercicio por la consolidación de estas participaciones ha sido un beneficio de 216 miles de euros (1.181 miles de euros de beneficio en 2024) registrado en la linea "Resultado de entidades valoradas por el método de la participación". En el ejercicio 2025 se ha liquidado la sociedad Borokay Beach, S.L. siendo una baja de 1.272 miles de euros. Adicionalmente, durante el ejercicio 2025 estas participaciones se han incrementado en 350 miles de euros, debidos principalmente al efecto de las diferencias de conversión y aportaciones (un descenso debido a las diferencias de conversión y aportaciones por 2.647 miles de euros en 2024).

La política del Grupo en relación a las participaciones en sociedades asociadas consiste en que si las pérdidas consolidadas de la asociada atribuibles al Grupo igualan o exceden el coste de su participación en esta, el Grupo deja de reconocer las pérdidas en la misma siempre y cuando no existan contingencias o garantías adicionales respecto de las pérdidas ya incurridas.

El estado de situación financiera de las principales sociedades contabilizadas por el método de la participación al cierre del ejercicio es el siguiente:

Sociedad	Miles de euros					
	Activos Corrientes	Activos No Corrientes	Pasivos Corrientes	Pasivos No Corrientes	Patrimonio Neto	Resultado Neto
Mil Novecientos Doce, S.A. de C.V.	4.664	8.008	5.883	—	6.790	566
Consorcio Grupo Hotelero T2, S.A. de C.V.	4.242	12.416	4.030	4.524	8.104	2.217
Inmobiliaria 3 Poniente, S.A. de C.V.	1.044	11.954	644	4.223	8.131	(8)
Hotelera del Mar, S.A.	—	11.239	—	2.357	8.882	—
Borokay Beach, S.L.	—	—	—	—	—	—
Sotocaribe, S.L.	10.995	246.181	1.150	48.606	207.420	(421)

13.- OTROS ACTIVOS FINANCIEROS NO CORRIENTES

La composición de este epígrafe del estado de situación financiera es la siguiente:

	Miles de euros	
	2025	2024
Activos financieros a valor razonable con cambios en resultados (Nota 13.1)	1.343	1.342
Otros activos financieros valorados a coste amortizado (Nota 13.2)	27.412	36.132
Total	**28.755**	**37.474**

13.1 Activos financieros a valor razonable con cambios en resultados

La composición de este epígrafe es como sigue:

	Miles de Euros	
	2025	2024
NH Panamá, S.A.	3.767	3.767
Otras inversiones	761	760
Deterioro de valor	(3.185)	(3.185)
Total	**1.343**	**1.342**

En relación con el valor razonable de los activos financieros, el mismo no difiere significativamente de su coste.

13.2 Otros activos financieros valorados a coste amortizado

La composición de este epígrafe es como sigue:

	Miles de Euros	
	2025	2024
Préstamos subordinados a sociedades propietarias de hoteles explotados por el Grupo en arrendamiento	6.925	6.825
Depósitos y fianzas a largo plazo	15.268	23.875
Otros	5.219	5.432
Total	**27.412**	**36.132**

En la línea “Préstamos subordinados a sociedades propietarias de hoteles explotados por el Grupo en arrendamiento” se recogen una serie de préstamos concedidos por el Grupo a sociedades propietarias de inmuebles hoteleros en países como Alemania y España, que son explotados por el Grupo en régimen de arrendamiento.

Las principales características de estos contratos son las siguientes:

- La renta de los hoteles no está sujeta a la evolución de la inflación ni a la evolución de ningún otro índice.
- Los mencionados préstamos subordinados devengan un interés fijo del 3% anual.
- Los contratos de alquiler contemplan un derecho de compra de los inmuebles objeto del contrato ejecutable, como norma general, en las anualidades quinta, décima y decimoquinta desde la entrada en vigor de los mismos.
- El modelo de estos contratos de alquiler ha sido analizado, considerándose los mismos como arrendamientos operativos por expertos independientes. Dichos hoteles están dentro del alcance de la NIIF 16 y por ello desde la fecha de transición suponen el registro de un activo por derecho de uso y un pasivo por arrendamiento.

El descenso en la línea de "Depósitos y fianzas a largo plazo" se explica por la devolución de fianzas durante el ejercicio.

En la linea de "Otros" se recoge principalmente el activo contingente surgido de la compra de los hoteles en Brasil por importe de 4.224 miles de euros (4.461 miles de euros en 2024) (ver Nota 6).

14.- DEUDORES COMERCIALES Y OTRAS CUENTAS A COBRAR

En este epígrafe se recogen diferentes cuentas a cobrar provenientes de las actividades del Grupo. Su detalle es el siguiente:

	Miles de Euros	
	2025	2024
Clientes por prestación de servicios	144.965	138.371
Menos: deterioro valor de cuentas a cobrar	(3.723)	(4.286)
Deudores comerciales	**141.242**	**134.085**
Otros deudores no comerciales	**19.076**	**20.843**
Administraciones públicas deudoras (Nota 19)	**38.545**	**30.318**
Cuentas a cobrar con entidades relacionadas (Nota 26)	**3.198**	**4.295**
Total	202.061	189.541

Con carácter general, estas cuentas a cobrar no devengan tipo de interés alguno, y tienen su vencimiento en un período inferior a 90 días, no existiendo restricciones a su disposición.

El movimiento del deterioro de valor de las cuentas a cobrar durante el ejercicio es el siguiente:

	Miles de Euros	
	2025	2024
Saldo al 1 de enero	4.286	4.621
Diferencias de conversión	3	(2)
Dotaciones	5.509	4.760
Aplicaciones	(6.075)	(5.093)
Saldo al 31 de diciembre	3.723	4.286

El análisis de la antigüedad de los activos financieros en mora pero no considerados deteriorados en el ejercicio es el siguiente:

	Miles de Euros	
	2025	2024
Menos de 30 días	15.517	10.732
De 31 a 60 días	4.981	5.462
Más de 60 días	12.550	21.153
Total	33.048	37.347

En este sentido los deterioros registrados tienen en consideración todas las pérdidas esperadas de los saldos por deudores comerciales en el estado de situación financiera. El resto de las cuentas incluidas en el epígrafe de cuentas a cobrar no tienen activos que hayan sufrido un deterioro de valor.

15.- EFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFECTIVO

La composición de este epígrafe es como sigue:

	Miles de Euros	
	2025	2024
Caja y bancos	88.943	130.330
Depósitos a corto plazo con vencimiento menor a tres meses	18.562	89.559
Total	**107.505**	**219.889**

Estos activos se encuentran registrados a su valor razonable.

La posición de liquidez del Grupo al 31 de diciembre de 2025 se basa en los siguientes puntos:

- El Grupo dispone de efectivo y equivalentes por un importe de 107.505 miles de euros (desglosados arriba).
- Disponible en líneas de crédito no dispuestas por importe de 281.000 miles de euros (Nota 18).

No existen restricciones a la disposición de efectivo. Existen 12 miles de euros reservados de acuerdo a un compromiso en firme con los copropietarios de Hoteles Royal (24 miles de euros en 2024) para futuras inversiones en los hoteles.

Como consecuencia de la introducción por el Real Decreto 1558/2012, de 15 de noviembre, del artículo 42 bis en el Real Decreto 1065/2007, de 27 de julio, por el que se aprueba el Reglamento General de las actuaciones y los procedimientos de gestión e inspección tributaria y de desarrollo de las normas comunes de los procedimientos de aplicación de los tributos, que establece, entre otras, ciertas obligaciones de información sobre bienes y derechos situados en el extranjero, se informa de que determinados miembros del Comité de Dirección de Minor Hotels Europe & Americas S.A. tienen poder de disposición como representantes o autorizados sobre cuentas bancarias localizadas en el extranjero cuya titularidad corresponde a sociedades del Grupo. El motivo por el que dichos miembros del Comité de Dirección tienen poder de disposición sobre las cuentas bancarias extranjeras es su calidad de administradores o consejeros de dichas filiales.

Minor Hotels Europe & Americas, S.A. dispone de documentos accesorios a la contabilidad, consistentes con las cuentas anuales consolidadas, a partir de los cuales se puede extraer con suficiencia los datos relativos a las cuentas mencionadas.

16.- ACTIVOS Y PASIVOS CLASIFICADOS COMO MANTENIDOS PARA LA VENTA Y OPERACIONES INTERRUMPIDAS

Tal y como establece la Norma Internacional de Información Financiera 5 “Activos no corrientes mantenidos para la venta y operaciones interrumpidas” (Nota 4.18), el Grupo tiene clasificados en este epígrafe activos no estratégicos que, están inmersos en un proceso de desinversión con planes de venta comprometidos.

Los activos mantenidos para la venta, deducidos de sus pasivos, se han valorado al menor de su valor en libros y el importe esperado por su venta deducidos los costes.

A 31 de diciembre de 2025, el grupo ha registrado como disponible para la venta un terreno en República Dominicana. No se han registrado ajustes de valor en el estado del resultado consolidado por la clasificación de este activo.

A 31 de diciembre de 2024 el Grupo registró como disponible para la venta la sociedad “Minor Luxury Hotels Vilamoura S.A.” propietaria del hotel Anantara Vilamoura en Portugal y el inmovilizado material relacionado con un hotel en Alemania. No se han registrado ajustes de valor en el estado del resultado consolidado por la clasificación de estos activos y pasivos vinculados. Durante el ejercicio 2025, se han transmitido tanto la sociedad como el inmovilizado material registrados, reconociendo un beneficio por importe de 20 millones de euros (ver notas 2.9.5 y 25.3) y 7 millones de euros antes de impuestos respectivamente.

A continuación se muestra un movimiento por epígrafes de balance de los activos y pasivos que se presentan en los correspondientes epígrafes de mantenidos para la venta (en miles de euros):

	2024	Variación Neta	2025
Inmovilizado material (Nota 7)	65.398	(55.513)	9.885
Otros activos intangibles (Nota 10)	91	(91)	—
Otros activos no corrientes	32	(32)	—
Tesorería	37	(37)	—
Otros activos corrientes	1.795	(1.795)	—
Activos clasificados como mantenidos para la venta	**67.353**	**(57.468)**	**9.885**
Otros pasivos no corrientes	(42)	42	—
Acreedores comerciales y otras cuentas por pagar	(4.639)	4.639	—
Pasivos vinculados con activos mantenidos para la venta	**(4.681)**	**4.681**	**—**

	2023	Variación Neta	2024
Inmovilizado material (Nota 7)	—	65.398	65.398
Otros activos intangibles (Nota 10)	—	91	91
Otros activos no corrientes	—	32	32
Tesorería	—	37	37
Otros activos corrientes	—	1.795	1.795
Activos clasificados como mantenidos para la venta	**—**	**67.353**	**67.353**
Otros pasivos no corrientes	—	(42)	(42)
Acreedores comerciales y otras cuentas por pagar	—	(4.639)	(4.639)
Pasivos vinculados con activos mantenidos para la venta	**—**	**(4.681)**	**(4.681)**

17.- PATRIMONIO NETO

17.1 Capital suscrito y prima de emisión

Capital suscrito

Al cierre del ejercicio 2025 y 2024 el capital social de Minor Hotels Europe & Americas, S.A. estaba representado por 435.745.670 acciones al portador de 2 euros de valor nominal cada una, íntegramente suscritas y desembolsadas. Todas estas acciones gozan de iguales derechos políticos y económicos.

De acuerdo con las últimas notificaciones recibidas por la Sociedad Dominante y con las últimas comunicaciones realizadas a la Comisión Nacional del Mercado de Valores durante el ejercicio, las participaciones accionariales más significativas eran las siguientes a 31 de diciembre:

	2025	2024
Minor International Public Company Limited ("MINT")	99,46 %	95,87 %

La referida participación (indirecta) de MINT en Minor Hotels Europe & Americas, S.A. es el resultado de la oferta pública de adquisición formulada por MHG Continental Holding Pte Ltd. sobre el 100% de las acciones que formaban parte del capital social de Minor Hotels Europe & Americas, S.A en fecha 11 de junio de 2018, cuyo resultado fue que MINT adquirió, a través de su filial íntegramente participada MHG Continental Holding Pte. Ltd, acciones representativas del 94,13% del capital social de Minor Hotels Europe & Americas, S.A.

Adicionalmente, el 8 de mayo de 2023 MINT anunció su decisión de iniciar un proceso de compra de acciones de Minor Hotels Europe & Americas en el mercado durante un plazo de 30 días. Así, entre el 10 de mayo y el 8 de junio de 2023 MINT compró 7.544.225 acciones, incrementando su posición en Minor Hotels Europe & Americas hasta las 417.728.222 acciones representativas de un 95,87% del capital social de Minor Hotels Europe & Americas.

El 13 de febrero de 2025 MINT presentó ante la CNMV una oferta pública de adquisición sobre la totalidad de las acciones representativas del capital social de Minor Hotels Europe & Americas, S.A. para su exclusión de negociación en las Bolsas de Valores españolas a un precio de 6,37 euros por acción. El 1 de julio de 2025 MINT incrementó la oferta hasta los 6,51 euros por acción siendo aceptada por la CNMV el 23 de julio de 2025. El plazo de aceptación de la oferta fue desde el día 24 de julio de 2025 hasta el día 15 de septiembre de 2025, ambos incluidos. La oferta fue aceptada por 15.671.528 acciones (86,98% de las acciones a las que se dirigió la oferta) y que representa un 3,60% del capital social de Minor Hotels Europe & Americas, S.A. quedando finalmente un 99,46% del accionariado en posesión de MINT. El 25 de septiembre de 2025 las acciones de Minor Hotels Europe & Americas, S.A. fueron excluidas de la negociación de las Bolsas de Valores españolas (Nota 1).

Prima de emisión

La ley de Sociedades de Capital permite, expresamente, que la prima de emisión se utilice para aumentar el capital social y no establece restricción específica alguna en cuanto a la disponibilidad de dicho saldo.

17.2 Dividendos

En el ejercicio 2025 y en el 2024 la Sociedad Dominante no ha distribuido dividendos.

17.3 Otras Reservas

Corresponde únicamente a la reserva legal se dota de conformidad con el artículo 274 del Texto Refundido de la Ley de Sociedades de Capital, que establece que, en todo caso, una cifra igual al 10% del beneficio del ejercicio se destinará a esta hasta que alcance, al menos, el 20% del capital social.

No puede ser distribuida y si es usada para compensar pérdidas, en el caso de que no existan otras reservas disponibles suficientes para tal fin, debe ser repuesta con beneficios futuros.

A 31 de diciembre del 2025 y 2024, la Sociedad Dominante no tiene dotada esta reserva con el límite mínimo que establece el Texto Refundido de la Ley de Sociedades de Capital.

17.4 Acciones propias

A 31 de diciembre de 2025, el Grupo cuenta con 97.585 acciones propias frente a 97.586 acciones propias a 31 de diciembre 2024.

- Con fecha 10 de abril de 2019 el Grupo suscribió un contrato de liquidez para la gestión de su autocartera con Banco Santander, dicho contrato entró en vigor el 11 de abril del ejercicio 2019. A 31 de diciembre de 2024 el número de acciones asignadas al contrato de liquidez era de 97.586 acciones.

- Con ocasión de la formulación por parte de MINT, accionista mayoritario de la Sociedad, de una oferta pública de adquisición de acciones por exclusión sobre la totalidad de la acciones representativas del capital social de MHEA, lo cual fue anunciado el viernes 13 de diciembre de 2024, el contrato de liquidez suscrito con Banco Santander, S.A., con fecha 10 de abril de 2019, quedó suspendido temporalmente.

- Finalmente, tras la exclusión de las Bolsas de Valores de las acciones de Minor Hotels Europe & Americas, S.A. el 25 de septiembre de 2025, se procedió a cancelar definitivamente el contrato de liquidez (Nota 1).

17.5 Ganancias Acumuladas

Se incluyen en este epígrafe los resultados de ejercicios anteriores de la sociedad matriz, así como las ganancias acumuladas del resto de sociedades incluidas en el perímetro de consolidación por los diferentes métodos de consolidación, desde su incorporación al mismo.

El movimiento de esta partida en el ejercicio 2025 correspondió principalmente a un aumento de 201.406 miles de euros por la distribución de resultados positivos del ejercicio anterior (124.146 miles de euros de resultados positivos en el ejercicio 2024) .

17.6 Diferencia de conversión

Las diferencias de conversión incluyen los siguientes efectos patrimoniales: el efecto patrimonial generado al convertir a euros sus respectivos estados financieros utilizando en la conversión el tipo de cambio de cierre del ejercicio (8.628 miles de

euros negativos) y la reexpresión por inflación de los estados financieros de las Sociedades del grupo que operan en economías hiperinflacionarias (17.593 miles de euros negativos).

17.7 Participaciones no dominantes

El movimiento que ha tenido lugar en este epígrafe a lo largo del ejercicio se resume en la forma siguiente:

	Miles de Euros	
	2025	2024
Saldo inicial	59.613	52.790
Resultado global del ejercicio	4.766	12.032
Dividendos satisfechos a minoritarios	(3.009)	(5.154)
Otros movimientos	(239)	(55)
Saldo final	**61.131**	**59.613**

La línea "Dividendos satisfechos a minoritarios" se registraron durante el ejercicio 2025 los dividendos pagados principalmente por la sociedades NH Marín, S.A. y NH Lagasca, S.A. por importe de 1.395 miles de euros y 409 miles de euros respectivamente (NH Las Palmas, S.A. y NH Marín, S.A. por importe de 556 miles de euros y 3.385 miles de euros respectivamente en 2024).

18.- DEUDAS POR EMISIÓN DE OBLIGACIONES Y DEUDAS CON ENTIDADES DE CRÉDITO

El saldo de las cuentas de los epígrafes "Obligaciones y otros valores negociables" y "Deudas con entidades de crédito" del ejercicio es el siguiente:

	Miles de euros			
	2025		2024	
	No Corriente	Corriente	No Corriente	Corriente
Obligaciones "senior" garantizadas	—	—	400.000	—
Deuda por intereses	—	—	—	7.911
Gastos de formalización	—	—	(766)	(1.467)
Obligaciones y otros valores negociables	**—**	**—**	**399.234**	**6.444**
Préstamo sindicado garantizado	200.000	—	—	—
Línea de crédito sindicada garantizada	—	—	—	—
Préstamos sin garantía real	—	—	3.939	7.322
Préstamos subordinados	—	—	40.000	—
Préstamos hipotecarios	10.362	769	11.481	1.266
Líneas de crédito bilaterales	—	—	—	—
Gastos de formalización de deuda	(3.376)	(1.061)	(568)	(982)
Efecto renegociación de la deuda NIIF 9	—	—	2	12
Deuda por intereses	—	2.590	—	954
Deudas con entidades de crédito	**206.986**	**2.298**	**54.854**	**8.572**
Total	206.986	2.298	454.088	15.016

El efecto de los movimientos de deuda sobre la caja del Grupo reflejados en el Estado de flujos de efectivo se ve afectado por movimientos no caja generados por diferencias de cambio, puesto que en el grupo existen deudas en moneda diferente al euro.

Nueva financiación bancaria garantizada

En el mes de abril de 2025 se firmó una nueva financiación bancaria garantizada que ha entrado en vigor con la amortización anticipada de las obligaciones senior garantizadas por importe nominal de 400.000 miles de euros con vencimiento en el año 2026, que se produjo el 2 de julio de 2025. La nueva financiación bancaria garantizada se compone de dos tramos:

(i) Préstamo a lago plazo por importe de 200.000 miles de euros amortizable con una duración de 6 años y una vida media de 4,25 años.

(ii) Línea de crédito revolving de 200.000 miles de euros con una duración de 5 años. Al 31 de diciembre de 2025 esta financiación se encontraba disponible en su totalidad por 200.000 miles de euros.

Ambos instrumentos comparten la misma documentación que exige el cumplimiento de unos ratios financieros ("financial covenants"), otorgamiento de garantías y contiene cláusulas que limitan el reparto de dividendos.

A) Ratios Financieros ("financial covenants"):

(i) un ratio de cobertura de intereses de ≥ 3,00x,

(ii) un ratio de endeudamiento neto de ≤ 3,50x

(iii) un ratio de Loan to Value ("LTV") ≤ 70%.

A 31 de diciembre de 2025, y en base a las cifras reportadas de dicho ejercicio, los ratios descritos anteriormente se cumplen ("financial covenants" y "LTV").

B) Paquete de Garantías:

La garantía se compone de la pignoración del 100% de las acciones del capital NH Italia, S.p.A. y la garantía solidaria a primer requerimiento de las principales sociedades operativas del Grupo participadas al 100% por la Sociedad Matriz.

C) Limitación a la distribución de Dividendos:

Se permite la distribución de un porcentaje del beneficio neto consolidado del Grupo MHEA del ejercicio anterior, siempre y cuando no se haya producido un incumplimiento del contrato de financiación correspondiente y el ratio de endeudamiento financiero neto/ EBITDA (pro forma teniendo en cuenta el pago del dividendo u otra forma de distribución) sea inferior a 3,5x. El importe que se puede distribuir depende del ratio de endeudamiento financiero neto/EBITDA (pro forma teniendo en cuenta el pago del dividendo u otra forma de distribución) conforme al siguiente desglose:

- Endeudamiento Financiero Neto /EBITDA ≤ 3,5x: hasta el 100% del beneficio neto consolidado
- Endeudamiento Financiero Neto /EBITDA ≤ 3,0x: sin limitación.

A 31 de diciembre del ejercicio 2025 se cumplen los ratios para la distribución de dividendos.

Adicionalmente, esta financiación exige el cumplimiento de una serie de obligaciones y limitaciones en cuanto a la asunción de endeudamiento adicional o prestación de garantías en favor de terceros, el otorgamiento de garantías reales sobre activos, la venta de activos, las inversiones que están permitidas, los pagos restringidos, las operaciones entre partes vinculadas, las operaciones societarias y las obligaciones de información. Estas obligaciones se detallan en el contrato de la financiación bancaria garantizada.

Obligaciones senior garantizadas con vencimiento en 2026

Con fecha 14 de junio de 2021, la Sociedad Dominante realizó una oferta de obligaciones senior garantizadas por importe nominal de 400.000 miles de euros, con vencimiento en el año 2026. El tipo de interés nominal anual de dicha emisión es del 4% y los gastos de formalización a la emisión del bono fueron de 6.896 miles de euros.

El 2 de julio de 2025 se produjo la amortización anticipada de las obligaciones senior garantizadas por importe nominal de 400.000 miles de euros, con vencimiento en el año 2026. Dicha amortización se produjo con caja disponible y la disposición de un nuevo préstamo bancario sindicado a largo plazo de 200.000 miles de euros con vencimiento en 2031, que forma parte de la nueva financiación bancaria sindicada garantizada.

Línea de crédito sindicada garantizada

Con fecha 22 de septiembre de 2016, la Sociedad Dominante y NH Finance, S.A. formalizaron un crédito mercantil "revolving" con entidades de crédito por importe de 250.000 miles de euros ("línea de crédito sindicada") con vencimiento a tres años, ampliable a cinco años en el momento en el que se produjese la refinanciación de las obligaciones "senior" garantizadas con vencimiento en 2019. Como consecuencia de la refinanciación de las obligaciones "senior" garantizadas con vencimiento en 2019, que tuvo lugar en el año 2017, la fecha de vencimiento de dicha financiación se amplió al 29 de septiembre de 2021.

Con fecha 16 de octubre de 2020, la Sociedad Dominante y NH Finance, S.A. acordaron con las entidades de crédito la extensión del vencimiento de dicha financiación hasta el 29 de marzo de 2023, con un límite de 236.000 miles de euros.

Con fecha 29 de junio de 2021, la Sociedad Dominante y NH Finance, S.A. acordaron con las entidades de crédito una extensión adicional del vencimiento de dicha financiación hasta el 31 de marzo de 2026, con un límite de 242.000 miles de euros. Con Fecha 1 de diciembre 2022 la Sociedad NH Finance S.A. fue liquidada y reemplazada por NH Cash Link S.L, quedando junto a la Sociedad Dominante como acreditadas.

Con fecha 2 de julio de 2025 entró en vigor una nueva financiación sindicada garantizada que incluye una línea de crédito revolving de 200.000 miles de euros con vencimiento en 2030, que sustituye al crédito mercantil "revolving" de 242.000 miles de euros que vencía el 31 de marzo de 2026.

Préstamos sin garantía real

- Otros préstamos sin garantías

  - En mayo 2020 la Sociedad Dominante firmó un préstamo bilateral por 10.000 miles de euros por un plazo de 2 años, dentro del marco legal establecido por el estado español para mitigar el impacto económico del Covid-19 y recibiendo así la garantía del ICO. En mayo de 2021, y en base al RDL 34/2020, la Sociedad Dominante acordó la extensión de 3 años adicionales para el vencimiento de este préstamo, en mayo de 2025 fue amortizado en su totalidad de acuerdo a su vencimiento.

  - En julio de 2020 la Sociedad Dominante firmó un préstamo bilateral por 7.500 miles de euros por un plazo de 3 años, dentro del marco legal establecido por el estado español para mitigar el impacto económico del Covid-19 y recibiendo así la garantía del ICO. En abril de 2021, y en base al RDL 34/2020, la Sociedad Dominante acordó la extensión de 3 años adicionales para el vencimiento de este préstamo y el 9 de diciembre de 2025 se produjo la amortización anticipada total.

  - En octubre de 2020 la filial italiana NH Italia Spa firmó un préstamo bilateral por 15.000 miles de euros por un plazo de 6 años, dentro del marco legal establecido por el estado italiano para mitigar el impacto económico del Covid-19 y recibiendo así la garantía estatal (SACE). El 22 de diciembre de 2025 se produjo la amortización anticipada total.

Préstamo subordinado

En esta línea se incluía un préstamo por importe de 40.000 miles de euros, con fecha de vencimiento y amortización única al final de la vida del mismo, en 2037 y tipo de interés de Euribor a 3 meses más un diferencial. El 29 de septiembre de 2025 se produjo la amortización anticipada voluntaria en su totalidad.

Préstamos hipotecarios

Los préstamos y créditos con garantía hipotecaria se desglosan del siguiente modo:

		Miles de euros			
		2025			
	Activo hipotecado	Interés fijo	Interés Variable	Total	Valor neto contable activo hipotecado
España	NH Palacio de la Merced	—	165	165	11.962
Total España		**—**	**165**	**165**	**11.962**
Chile	NH Plaza de Santiago	10.077	889	10.966	11.456
Total Otros		**10.077**	**889**	**10.966**	**11.456**
Total		10.077	1.054	11.131	23.418

		Miles de euros			
		2024			
	Activo hipotecado	Interés fijo	Interés Variable	Total	Valor neto contable activo hipotecado
España	NH Palacio de la Merced	—	807	807	12.218
Total España		**—**	**807**	**807**	**12.218**
Chile	NH Plaza de Santiago	10.971	969	11.940	12.084
Total Otros		**10.971**	**969**	**11.940**	**12.084**
Total		10.971	1.776	12.747	24.302

Líneas de crédito bilaterales

Al 31 de diciembre de 2025 los saldos bajo este epígrafe incluyen el importe dispuesto de pólizas de crédito. El límite conjunto de dichas pólizas de crédito al 31 de diciembre de 2025 asciende a 81.000 miles de euros, y se encuentra disponible en su totalidad.

Calendario contractual de vencimientos

El detalle por vencimientos es el siguiente:

A 31/12/2025				Calendario de vencimientos					
Miles de Euros	Límite/ Concedido	Disponible	Dispuesto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Resto
Préstamos hipotecarios	**11.131**	**—**	**11.131**	**769**	**756**	**756**	**907**	**907**	**7.036**
Interés fijo	10.077	—	10.077	555	695	695	833	833	6.466
Interés variable	1.054	—	1.054	214	61	61	74	74	570
Préstamo sindicado garantizado	**200.000**	**—**	**200.000**	**—**	**20.000**	**30.000**	**40.000**	**50.000**	**60.000**
Interés variable	200.000	—	200.000	—	20.000	30.000	40.000	50.000	60.000
Línea de crédito sindicada garantizada	**200.000**	**200.000**	**—**	**—**	**—**	**—**	**—**	**—**	**—**
Interés variable	200.000	200.000	—	—	—	—	—	—	—
Líneas de crédito bilaterales	**81.000**	**81.000**	**—**	**—**	**—**	**—**	**—**	**—**	**—**
Interés variable	81.000	81.000	—	—	—	—	—	—	—
Situación de endeudamiento al 31/12/2025	492.131	281.000	211.131	769	20.756	30.756	40.907	50.907	67.036
Gastos de formalización de la deuda	(4.437)	—	(4.437)	(1.061)	(1.034)	(964)	(855)	(473)	(50)
NIIF 9	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Deuda por intereses	2.590	—	2.590	2.590	—	—	—	—	—
Total deuda ajustada 31/12/2025	490.284	281.000	209.284	2.298	19.722	29.792	40.052	50.434	66.986
Total deuda ajustada 31/12/2024	782.104	313.000	469.104	15.016	403.692	751	751	907	47.987

A 31 de diciembre de 2025 el coste medio sobre la deuda bruta dispuesta del Grupo es de 4,0% (4,1% en 2024).

El detalle por vencimientos de la deuda por arrendamientos operativos sin descontar es el siguiente (en miles de euros):

	Pasivo total	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Resto
Pagos por arrendamiento brutos 31/12/2025	2.597.605	264.411	244.717	224.319	202.152	175.273	1.486.733
Pagos por arrendamiento brutos 31/12/2024	3.047.131	274.149	261.991	236.762	218.910	199.307	1.856.012

Deuda Neta

El detalle de la deuda neta a 31 de diciembre es el siguiente:

	Miles de euros	
Deuda neta	2025	2024
Efectivo y equivalentes al efectivo	107.505	219.889
Deuda financiera (Largo y corto plazo)	(209.284)	(469.104)
Pasivos por arrendamiento (Nota 9)	(1.915.261)	(2.000.815)
Deuda neta	(2.017.040)	(2.250.030)
Efectivo e inversiones líquidas	**107.505**	**219.889**
Deuda bruta – tipos de interés fijos	(1.925.338)	(2.420.511)
Deuda bruta – tipos de interés variables	(199.207)	(49.408)

19.- NOTA FISCAL

Régimen de consolidación fiscal

El Grupo desarrolla su actividad en numerosos países, por lo que se encuentra sometido, en materia impositiva en general y del impuesto sobre sociedades en particular, a la normativa de distintas jurisdicciones fiscales.

Minor Hotels Europe & Americas, S.A. y las sociedades con residencia fiscal en España en las que ha mantenido una participación directa o indirecta de al menos el 75% durante el período impositivo de 2025, tributan por el régimen de consolidación fiscal regulado en el Capítulo VI del Título VII de la Ley 27/2014 del Impuesto sobre Sociedades.

Las sociedades del grupo fiscal han suscrito un acuerdo de reparto de la carga tributaria, por el cual la sociedad dominante liquida los créditos y las deudas surgidas con las sociedades dependientes por las bases positivas o negativas aportadas por estas al grupo fiscal.

Las sociedades que componen el grupo de consolidación fiscal son las siguientes:

Minor Hotels Europe & Americas, S.A.	NH Cash Link, S.L.
Latinoamericana de Gestión Hotelera, S.L.	NH Europa, S.L.
NH Central Reservation Office, S.A.	NH Atardecer Caribeño, S.A.
NH Hoteles España, S.A.	Gestora Hotelera del Siglo XXI, S.A.
NH Hotel Ciutat De Reus, S.A.	Nuevos Espacios Hoteleros, S.A.
Gran Círculo de Madrid, S.A.	Coperama Holding, S.L.
Wilan Ander, S.L.	Coperama Spain, S.L.
Palacio de la Merced, S.A.	Wilan Huel S.L.
Latina Holding Chile, S.L	NH Marbella Hotel, S.L.

El Impuesto sobre Sociedades se calcula en función del resultado económico o contable, determinado por aplicación de los principios de contabilidad generalmente aceptados en cada país, sin que deba coincidir necesariamente con el resultado fiscal, entendido este como la base imponible del impuesto.

Las sociedades españolas, ya apliquen el régimen consolidado o el individual, tributan en el ejercicio 2025 al tipo general del 25%. Las sociedades extranjeras están sujetas al tipo impositivo vigente en el Estado en que tengan su residencia. Adicionalmente, en algunos países se registran impuestos a la ganancia mínima presunta con carácter complementario al Impuesto sobre Sociedades.

Los tipos del impuesto sobre Sociedades aplicables en el ejercicio 2025 a las compañías del Grupo en las distintas jurisdicciones donde el Grupo tiene actividad relevante son los siguientes:

País	Tipo nominal	País	Tipo nominal
Alemania	30 %	España	25 %
Argentina	25%-35%	Estados Unidos	21 %
Austria	23 %	Finlandia	20 %
Brasil	34 %	Holanda	26,0 %
Bélgica	25 %	Italia	24 %
Chile	27 %	Luxemburgo	23,9 %
Colombia	35 %	México	30 %
Dinamarca	22 %	Polonia	19 %
Ecuador	25 %	Portugal	20 %
Francia	25 %	Reino Unido	25 %
Hungría	9 %	Rumanía	16 %
Irlanda	12,5 %	Suiza	8,5 %
Rep Checa	21 %	Uruguay	25 %
Rep Dominicana	27 %		

En Alemania y Portugal se aprobó en 2025 un programa de reducción gradual de los tipos impositivos, lo que ha tenido impacto en la cuenta de resultados debido a la actualización de los saldos de los activos y pasivos por impuesto diferido, que deben medirse aplicando los nuevos tipos impositivos más bajos previstos para ejercicios futuros.

Ejercicios sujetos a inspección fiscal

De acuerdo con la normativa tributaria española, los ejercicios abiertos a inspección para el Grupo de Consolidación Fiscal en España son:

Impuestos	Períodos Pendientes
Sociedades	2017, 2018 y 2021 a 2024
IVA	2020 a 2025
IRPF	2022 a 2025
Impuesto sobre la Renta de No Residentes	2022 a 2025

En relación con los ejercicios 2017 y 2018 del Impuesto sobre Sociedades, dichos periodos continúan abiertos a inspección, dado que el Grupo solicitó la rectificación de las autoliquidaciones del impuesto correspondientes al grupo de consolidación fiscal español para los ejercicios 2017, 2018, 2021 y 2022, al considerar inconstitucionales determinadas medidas introducidas por el Real Decreto-ley 3/2016, de 2 de diciembre. La sentencia del Tribunal Constitucional de 18 de enero de 2024 (cuestión de inconstitucionalidad 2577/2023) declaró inconstitucionales diversas medidas del Impuesto sobre Sociedades incorporadas por dicho Real Decreto-ley.

Durante el ejercicio 2025, el Grupo obtuvo la devolución correspondiente a las cuotas e intereses de demora de los ejercicios 2021 y 2022 por un importe de 4.596 miles de euros. En relación con los ejercicios 2017 y 2018, en junio de 2025 la Audiencia Nacional dictó sentencia estimatoria del recurso presentado por el Grupo, sentencia que adquirió firmeza en septiembre y cuyo expediente fue remitido a la Administración para su ejecución. A la fecha de formulación de las cuentas, la sentencia aún no ha sido ejecutada. El Grupo estima obtener una devolución por importe de 9.651 miles de euros, importe que se ha reconocido como un activo a cierre del ejercicio.

En relación con las principales inspecciones y litigios de naturaleza tributaria del Grupo, durante el ejercicio 2025 se ha iniciado un procedimiento de comprobación e investigación respecto del Grupo de IVA español, que abarca los periodos comprendidos entre diciembre de 2020 y diciembre de 2023. Asimismo, en 2025 se ha abierto un procedimiento inspector en varias sociedades del Grupo en Alemania, relativo a los ejercicios 2021 a 2023, cuyo alcance incluye todos los impuestos, excepto las retenciones a empleados. En Alemania y Colombia siguen abiertos los procedimientos relativos a la revisión de la compensación de las bases imponibles negativas y el relativo a la deducibilidad de ciertos gastos en el Impuesto sobre Sociedades respectivamente.

Los Administradores del Grupo no esperan que del resultado de las inspecciones antes citadas se deriven contingencias significativas.

En relación con los ejercicios abiertos a inspección en el resto del Grupo, podrían existir pasivos contingentes no susceptibles de cuantificación objetiva, los cuales, en opinión de los Administradores del Grupo, no son significativos. Asimismo la Sociedad considera que no existen posiciones fiscales inciertas significativas.

Saldos con Administraciones Públicas

La composición de los saldos de activo con Administraciones Públicas al 31 de diciembre es la siguiente:

	Miles de Euros	
	2025	2024
Activos por impuesto diferido		
Créditos fiscales	128.313	103.830
Activos fiscales por deterioro de activos	44.876	41.531
Impuestos anticipados relacionado con personal	4.571	4.134
Otros impuestos anticipados	5.100	12.212
NIIF 16	87.125	93.459
Total	**269.985**	**255.166**

	Miles de Euros	
	2025	2024
Administraciones Públicas Deudoras a corto plazo		
Impuesto sobre las ganancias corrientes	24.118	18.716
Impuesto sobre el Valor Añadido	32.520	26.391
Otras Hacienda Pública Deudora	6.025	3.927
Total	**62.663**	**49.034**

El movimiento experimentado en el ejercicio en el epígrafe de “Activos por impuesto diferido” es el siguiente:

	Miles de Euros	
	2025	2024
Saldo inicial	**255.166**	**224.551**
Deterioro de activos	3.345	(2.447)
Generación de activos por créditos fiscales	39.092	33.708
Cancelación de activos por créditos fiscales	(14.609)	(29.103)
Variación en el perímetro de consolidación (Nota 2.9.5)	—	180
NIIF16 (Nota 8)	(6.334)	16.847
Otros	(6.675)	11.430
Total	**269.985**	**255.166**

Todos estos impactos han tenido efecto en el estado del resultado consolidado o el estado del resultado global consolidado.

En el balance se encuentran compensados ciertos activos y pasivos por impuesto diferido relacionados principalmente con la NIIF 16. El importe neto del activo por impuesto diferido relativo a la NIIF 16 es de 87.125 miles de euros que se corresponde con 466.563 miles de euros de activo por impuesto diferido y 379.438 miles de euros de pasivo por impuesto diferido.

El aumento de los activos por impuesto diferido se debe principalmente al movimiento del impuesto diferido relativo a la generación de activos por créditos fiscales. Adicionalmente, se ha producido cancelación de activos por impuesto diferido por cambio en la tasa impositiva por importe de 8.939 miles de euros, principalmente en Alemania.

La disminución del saldo correspondiente a la NIIF 16 por importe de 6.334 miles de euros se explica principalmente por el impacto relativo a la actualización de la tasa impositiva en Alemania por importe de 7.022 miles de euros.

En el ejercicio 2025 el movimiento de los activos por créditos fiscales que ha impactado en el estado del resultado consolidado es un aumento de 39.092 miles de euros y una disminución de 14.609 miles de euros, siendo el movimiento neto

un aumento de 24.483 miles de euros. El movimiento neto de aumento de créditos fiscales por 24.483 miles de euros se debe principalmente a la activación de créditos fiscales de ejercicios anteriores en España (23.636 miles de euros), Italia (10.981 miles de euros) y Alemania (2.646 miles de euros). Adicionalmente, se ha producido cancelación de activos por su consumo de acuerdo con el resultado del ejercicio en España (9.503 miles de euros), Alemania (2.192 miles de euros) y Portugal (1.605 miles de euros).

A 31 de diciembre de 2025, el Grupo cuenta con activos por créditos fiscales por importe de 128.313 miles de euros (103.830 miles de euros en 2024). Del total de créditos fiscales, un importe de 91.738 miles de euros (77.605 miles de euros en 2024) se corresponde con créditos activados en España. Estos créditos fiscales activados son aquellos que se considera probable que las sociedades consolidadas tengan en el futuro suficientes ganancias fiscales contra las que poder hacerlos efectivos, todo ello en base a la estimación de beneficios futuros en un periodo de tiempo razonable, preparadas sobre la base de la información disponible a la fecha de formulación de las presentes cuentas anuales consolidadas.

A 31 de diciembre de 2025 el Grupo tiene créditos fiscales no activados por importe de 164.871 miles de euros (199.583 miles de euros al 31 de diciembre de 2024) que no han sido registrados en el estado de situación financiera consolidado. Dichos activos se incluyen desglosados por país a continuación (importe en cuota):

	Miles de Euros	
	2025	2024
Créditos fiscales España	52.227	75.727
Créditos fiscales Italia	—	11.388
Créditos fiscales Bélgica	2.750	3.818
Créditos fiscales Luxemburgo	3.076	3.636
Créditos fiscales Irlanda	581	—
Créditos fiscales Dinamarca	2.439	2.306
Créditos fiscales Finlandia	450	—
Créditos fiscales Alemania	46.324	50.166
Créditos fiscales Austria	18.250	14.590
Créditos fiscales Suiza	1.866	1.799
Créditos fiscales República Checa	1.349	1.539
Créditos fiscales Hungría	1.495	2.168
Créditos fiscales México	2.882	3.651
Créditos fiscales Colombia	821	849
Créditos fiscales Chile	284	560
Créditos fiscales Uruguay	496	731
Créditos fiscales USA	21.794	19.151
Créditos fiscales Francia	7.774	7.462
Créditos fiscales Polonia	13	12
Créditos fiscales Rumanía	—	30
Total crédito fiscales	**164.871**	**199.583**
Deducciones generadas en España	—	—
Total deducciones	**—**	**—**
Total créditos fiscales no activados	**164.871**	**199.583**

La composición de los saldos de pasivo con Administraciones Públicas al 31 de diciembre es la siguiente:

	Miles de Euros	
	2025	2024
Pasivos por impuesto diferido		
Revalorización de activos	251.540	249.149
Total	**251.540**	**249.149**

	Miles de Euros	
	2025	2024
Administraciones Públicas Acreedoras a corto plazo		
Impuesto sobre las ganancias corrientes	18.661	22.677
Impuesto sobre el Valor Añadido	9.444	7.041
Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas	12.363	11.297
Impuesto sobre los Rendimientos del Capital	1.746	1.663
Seguridad Social	11.160	10.752
Otros	18.440	19.771
Total	**71.814**	**73.201**

El movimiento experimentado por los pasivos por impuestos diferidos durante el ejercicio es el siguiente:

	Miles de Euros	
	2025	2024
Saldo inicial	**249.149**	**176.313**
NIC 29 Economías en hiperinflación	(8.785)	22.541
Combinaciones de negocios (Nota 6)	—	60.416
Otros	11.176	(10.121)
Saldo final	**251.540**	**249.149**

El aumento del pasivo por impuesto diferido se debe principalmente al pasivo registrado como consecuencia del ajuste por la reversión de la cartera fiscal que deberá producirse en el futuro, una vez se ejecute la sentencia de la Audiencia Nacional en España y se acuerde la liquidación del Impuesto sobre Sociedades de los ejercicios 2017 y 2018 sin la aplicación de las medidas introducidas por el Real Decreto-ley 3/2016, declaradas inconstitucionales, entre las que se encontraba la reversión obligatoria de la cartera fiscal.

Adicionalmente, se ha producido una disminución del impuesto diferido asociado a la revalorización de activos en Argentina por aplicación de la NIC29 por importe de 8.785 miles de euros (22.541 miles de euros de aumento en 2024).

Todos estos impactos han tenido efecto en el estado del resultado consolidado o el estado del resultado global consolidado.

El detalle de los impuestos diferidos por países y conceptos es el siguiente:

	2025			
	Miles de euros			
	Créditos fiscales	Impuestos Anticipados	Total Activos	Pasivos
España	91.738	41.816	133.554	34.654
Benelux	9.523	25.359	34.882	14.750
Italia	10.891	12.116	23.007	71.987
Alemania	11.520	34.828	46.348	494
Otros	4.641	27.553	32.194	129.655
Total	**128.313**	**141.672**	**269.985**	**251.540**

	2024			
	Miles de Euros			
	Créditos fiscales	Impuestos Anticipados	Total Activos	Pasivos
España	77.605	40.330	117.935	18.379
Benelux	9.336	24.313	33.649	15.204
Italia	—	11.599	11.599	73.188
Alemania	11.066	39.270	50.336	614
Otros	5.823	35.824	41.647	141.764
Total	**103.830**	**151.336**	**255.166**	**249.149**

Conciliación del resultado contable con el resultado fiscal

La conciliación entre el resultado contable, la base imponible del impuesto sobre sociedades, impuesto corriente del ejercicio y diferido es la siguiente:

	2025						2024		
	Miles de euros						Miles de euros		
	Servicios Centrales / Sur de Europa y EEUU	Italia	Benelux	Europa Central	Latinoamérica	TOTAL	Servicios Centrales / Europa del Sur y EEUU	Resto Sociedades	TOTAL
Estado del resultado consolidado antes de impuestos	**136.806**	**103.790**	**52.871**	**(37.915)**	**52.921**	**308.473**	**125.367**	**141.667**	**267.034**
Ajustes al resultado consolidado:									
Por diferencias permanentes	(92.831)	(23.238)	2.584	62.039	(10.885)	(62.331)	(106.773)	44.532	(62.241)
Por diferencias temporarias	34.316	52.539	4.564	(12.724)	(16.494)	62.201	40.714	14.809	55.523
Base imponible (Resultado fiscal)	**78.291**	**133.091**	**60.019**	**11.400**	**25.542**	**308.343**	**59.308**	**201.008**	**260.316**
Impuesto corriente a devolver / (pagar)	13.778	(1.842)	(2.666)	(828)	(2.986)	5.456	9.461	(13.422)	(3.961)
Total ingreso / (gasto) por impuesto Corriente	(19.090)	(31.942)	(15.420)	(1.748)	(8.405)	(76.605)	(14.444)	(49.652)	(64.096)
Total ingreso / (gasto) por Impuesto Diferido	8.010	12.609	1.618	(4.186)	(6.042)	12.009	10.376	3.758	14.134
Total ingreso / (gasto) por otros	6.878	1.585	11	(263)	(729)	7.482	1.592	(774)	818
Total ingreso / (gasto) por Impuesto sobre las ganancias	**(4.202)**	**(17.748)**	**(13.791)**	**(6.197)**	**(15.176)**	**(57.114)**	**(2.476)**	**(46.668)**	**(49.144)**

Deducciones generadas por el Grupo consolidado fiscal de la Sociedad Dominante

Al 31 de diciembre de 2025, el Grupo Fiscal no dispone de incentivos fiscales pendientes de aplicación por importe material.

Directiva Pilar 2

En el seno de la Unión Europea, el 15 de diciembre de 2022 se adoptó la Directiva sobre el Pilar 2 (Directiva UE2022/2523) según la cual las grandes multinacionales con una facturación global superior a 750 millones de euros en al menos dos de los cuatro ejercicios anteriores estarán sujetas a dichas reglas, que básicamente buscan una imposición mínima sobre beneficios.

El Grupo está dentro del alcance de las reglas relativas a Pilar 2 de la OCDE.

La sociedad matriz última del grupo es MINT, entidad residente en Tailandia, que tiene su participación a través de su filial íntegramente participada residente en Singapur MHG Continental Holding Pte. Ltd. En el ejercicio 2024 se aprobó en Tailandia la implementación de la normativa Pilar 2, dicha normativa es aplicable para los ejercicios que comiencen a partir del 1 de enero de 2025.

En España, el 21 de diciembre de 2024 se publicó en el Boletín Oficial del Estado la Ley 7/2024, de 20 de diciembre, por la que se establecen un Impuesto Complementario para garantizar un nivel mínimo global de imposición para los grupos multinacionales y los grupos nacionales de gran magnitud, un Impuesto sobre el margen de intereses y comisiones de determinadas entidades financieras y un Impuesto sobre los líquidos para cigarrillos electrónicos y otros productos relacionados con el tabaco, y se modifican otras normas tributarias (en adelante, “Ley 7/2024”). La Ley 7/2024 implementa el Pilar Dos en España, estableciendo, con efectos retroactivos para ejercicios iniciados a partir del 31 de diciembre de 2023, un Impuesto Complementario, que garantiza que los grupos multinacionales de gran magnitud tributen a un tipo efectivo mínimo del 15% allí donde operen.

Bajo la legislación de Pilar 2, el Grupo estaría obligado a pagar un impuesto adicional por la diferencia entre el tipo impositivo efectivo GloBE por jurisdicción y el tipo mínimo del 15%.

En este sentido, el Grupo ha efectuado un análisis de los posibles impactos que se pueden derivar de la aplicación de dicho impuesto en el ejercicio 2025, considerando la aplicación de los Puertos Seguros Transitorios previstos en la Disposición transitoria cuarta de la Ley 7/2024 y el cálculo completo, en su caso.

Con la información disponible a la fecha de formulación de las presentes cuentas anuales consolidadas, el Grupo estima que no tiene impacto material relacionado con las normas de Pilar 2 en su gasto por impuesto corriente y aplica la excepción para reconocer y revelar información sobre los activos y pasivos por impuestos diferidos derivados de la implementación de la Ley 7/2024, según lo dispuesto en la NIC 12.

20.- OTROS PASIVOS NO CORRIENTES

El detalle del epígrafe "Otros pasivos no corrientes" es el siguiente:

	Miles de Euros	
	2025	2024
A coste amortizado:		
Subvenciones de capital	2.594	1.227
Pasivo por adquisición de inversión	3.150	3.150
Otros pasivos	5.334	16.060
Total	**11.078**	**20.437**

La línea "Otros pasivos" incluye el aplazamiento de diversos compromisos con administraciones públicas a largo plazo por importe de 1.875 miles de euros (4.817 miles de euros en 2024).

21.- PROVISIONES

El detalle de las Provisiones del ejercicio así como los principales movimientos registrados son los siguientes:

	Miles de Euros					
	Saldo a 1/1/2025	Dotaciones	Aplicaciones / Reversiones	Diferencias de conversión	Traspasos y otros movimientos	Saldo a 31/12/2025
Provisiones no corrientes:						
Provisión Incentivos a largo plazo para el personal	4.097	3.840	(982)	—	(3.194)	3.761
Provisión para pensiones y obligaciones similares	25.936	5.829	(8.252)	—	—	23.513
Otras reclamaciones	16.578	1.941	(3.132)	(8)	—	15.379
	46.611	**11.610**	**(12.366)**	**(8)**	**(3.194)**	**42.653**
Provisiones corrientes:						
Provisión Incentivos a corto plazo para el personal	3.374	236	(3.376)	—	3.194	3.428
Otras Provisiones	370	—	(124)	—	—	246
	3.744	**236**	**(3.500)**	**—**	**3.194**	**3.674**
Total	**50.355**	**11.846**	**(15.866)**	**(8)**	**—**	**46.327**

	Miles de Euros						
	Saldo a 01/01/2024	Dotaciones	Aplicaciones / Reversiones	Combinaciones de negocio (Nota 6)	Diferencias de conversión	Traspasos y otros movimientos	Saldo a 31/12/2024
Provisiones no corrientes:							
Provisión Incentivos a largo plazo para el personal	4.056	3.309	—	—	25	(3.293)	4.097
Provisión para pensiones y obligaciones similares	25.150	6.526	(5.715)	—	(25)	—	25.936
Otras reclamaciones	14.684	3.252	(5.553)	4.461	(266)	—	16.578
	43.890	**13.087**	**(11.268)**	**4.461**	**(266)**	**(3.293)**	**46.611**
Provisiones corrientes:							
Provisión Incentivos a corto plazo para el personal	5.164	—	(5.083)	—	—	3.293	3.374
Otras Provisiones	879	—	(493)	—	(16)	—	370
	6.043	**—**	**(5.576)**	**—**	**(16)**	**3.293**	**3.744**
Total	49.933	13.087	(16.844)	4.461	(282)	—	50.355

Plan de Incentivos para el personal

La Compañía implantó en 2022 el Plan de Incentivos a Largo Plazo 2022-2026 ("Performance Cash Plan"), mediante el cual se concede un importe en metálico a abonar en caso de que se cumplan los objetivos establecidos al respecto. El Plan tiene una duración de 5 años, dividiéndose en tres ciclos con la siguiente duración cada uno de ellos:

- Primer Ciclo 2022-2024 cuyo abono se producirá en 2025 (finalizado el 31.12.2024)
- Segundo Ciclo 2023-2025 cuyo abono se producirá en 2026 (finalizado el 31.12.2025)
- Tercer Ciclo 2024-2026 cuyo abono se producirá en 2027 (vigente)

Estos planes consisten en la promesa de entrega de una cantidad en metálico a los beneficiarios. La cantidad final a entregar está condicionada por el grado de cumplimiento del EBITDA/Beneficio Neto Recurrente de cada año del plan. El cálculo de la consecución del objetivo del EBITDA/Beneficio Neto para cada ciclo se determina de la siguiente forma:

- Si el grado de consecución del objetivo EBITDA/Beneficio Neto recurrente del Grupo es menor al 90%, no se abonará importe alguno en concepto de incentivo a largo plazo para ese año.
- Si el grado de consecución del objetivo EBITDA/Beneficio Neto recurrente del Grupo se sitúa entre el 90% y el 100%, se abonará el 100% de incentivo a largo plazo para ese año.
- Si el grado de consecución del objetivo EBITDA/Beneficio Neto recurrente del Grupo es superior a 100% y menor a 120%, el grado resultado final de ese año se hará por interpolación lineal.
- Si el grado de consecución del objetivo EBITDA/Beneficio Neto recurrente del Grupo es del 120% o superior, se abonará, como máximo, el 120% de incentivo a largo plazo de ese año.

El pago del segundo ciclo del Plan se producirá durante primer trimestre 2026. La consecución final de este incentivo ha sido: 113,48%.

Asimismo, durante el primer trimestre de 2025 la Compañía lanzó un ciclo adicional cubriendo los años 2025-2026-2027. El periodo de medición de este ciclo comenzó el 1 de enero de 2025 y terminará el 31 de diciembre de 2027 y consiste en la promesa de entrega de una cantidad en metálico a los beneficiarios calculada como un porcentaje del salario fijo en función de su nivel de responsabilidad. La cantidad final a entregar está condicionada por grado de cumplimiento del EBITDA y el beneficio neto recurrente de cada año del plan (2025, 2026 y 2027).

El cálculo de la consecución de los objetivos EBITDA y Beneficio Neto para cada ciclo se determina de la siguiente forma:

- Si el grado de consecución del objetivo EBITDA/Beneficio Neto recurrente del Grupo es menor al 90%, el objetivo EBITDA y/o Beneficio Neto tendrá una consecución nula para ese año.
- Si el grado de consecución del objetivo EBITDA/Beneficio Neto recurrente del Grupo se sitúa en el 90%, se abonará el 50% del objetivo EBITDA y/o Beneficio Neto para ese año
- Si el grado de consecución del objetivo EBITDA/Beneficio Neto recurrente del Grupo se sitúa en el 100%, se abonará el 100% del objetivo EBITDA y/o Beneficio Neto para ese año

- Si el grado de consecución del objetivo EBITDA/Beneficio Neto recurrente del Grupo se sitúa en el 104,99%, se abonará el 104,99% del objetivo EBITDA y/o Beneficio Neto para ese año
- Si el grado de consecución del objetivo EBITDA/Beneficio Neto recurrente del Grupo es igual a 105% se abonará el 106% del objetivo EBITDA y/o Beneficio Neto para ese año
- Si el grado de consecución del objetivo EBITDA/Beneficio Neto recurrente del Grupo es del 120% o superior, se abonará, como máximo, el 130% del objetivo EBITDA y/o Beneficio Neto de ese año.
- Para consecuciones del objetivo EBITDA/Beneficio Neto recurrente del Grupo entre 90% y 120%, el grado resultado final del objetivo EBITDA y/o Beneficio neto de ese año se hará por interpolación lineal teniendo en cuenta la escala previamente descrita.

Todos los planes vigentes, como el que se pretende lanzar en 2026, se dirigen a un número de aproximadamente 100 beneficiarios. Los beneficiarios deben permanecer en el Grupo al final de cada ciclo, sin perjuicio de las excepciones que se consideren oportunas, así como alcanzarse los umbrales mínimos consecución de cada uno de los objetivos.

Provisión para pensiones y obligaciones similares

La cuenta "Provisión para pensiones y obligaciones similares" incluye principalmente, el fondo de pensiones de determinados empleados de la unidad de negocio de Holanda, así como el T.F.R. "Trattamento di fine rapporto" en Italia, o cantidad que se paga a todos los trabajadores en Italia en el momento en que, por cualquier motivo, causan baja en la empresa. Es un elemento más de la retribución, cuyo pago viene diferido y que se va dotando anualmente en relación a la retribución, tanto fija como variable y tanto dineraria como en especie, y es evaluada periódicamente. El importe anual a provisionar es igual a la retribución dividida entre 13,5. La revaluación del fondo acumulado anual se hace a un tipo de interés fijo del 1,5% más el 75% del aumento del IPC.

Dentro de este epígrafe se incluyen diversos premios de jubilación, vinculación y/o permanencia que se encuentran contemplados en los Convenios Colectivos que son de aplicación en España.

La provisión incluye un impacto por modificaciones del cálculo actuarial de la misma por un importe positivo por 932 miles de euros neto de impuestos, como se detalle en el estado global consolidado (negativo por 1.320 miles de euros en 2024).

El detalle de las principales hipótesis utilizadas en el cálculo del pasivo actuarial es el siguiente:

	2025		2024	
	Holanda	Italia	Holanda	Italia
Tipos de descuento	4,1%	1,99% - 2,96%	3,5%	1,85% -1,72%
Tasa anual esperada de crecimiento salarial	0,5%	1,40% - 2,60%	0,5%	1,40% - 2,60%
Rentabilidad esperada de los activos afectos al plan	-	0,03%	-	0,03%

	2025	2024
	España	España
Tipos de descuento	3,59%- 3,86%	3,46% - 3,48%
Tasa anual esperada de crecimiento salarial	2,5%	2,5%

Otras reclamaciones

La línea "Otras reclamaciones" incluye provisiones por litigios y riesgos que el Grupo considera probable que ocurran. Entre los más significativos se encuentran las provisiones creadas con motivo de la demanda recibida en el proceso de reclamación de incumplimientos contractuales en una promoción inmobiliaria, así como otras reclamaciones recibidas por la resolución de determinados contratos de arrendamiento donde se reclaman determinadas cantidades (Nota 24).

22.- ACREEDORES COMERCIALES Y OTRAS CUENTAS POR PAGAR

Al 31 de diciembre, el detalle de este epígrafe del estado de situación financiera consolidado es el siguiente:

	Miles de Euros	
	2025	2024
Acreedores comerciales y otras cuentas por pagar	283.133	296.020
Anticipos de clientes	84.174	75.461
Cuentas a pagar con entidades relacionadas (Nota 26)	1.530	3.162
Administraciones Públicas acreedoras (Nota 19)	53.153	50.524
Total	**421.990**	**425.167**

"Acreedores comerciales y otras cuentas por pagar" recoge las cuentas a pagar derivadas de la actividad comercial típica del Grupo. En este epígrafe se incluyen 25.359 miles de euros (35.356 miles de euros, al 31 de diciembre de 2024) correspondientes a acreedores por operaciones de confirming.

La línea "Anticipos de clientes" incluye, principalmente, depósitos de clientes derivados de la actividad hotelera del Grupo.

INFORMACIÓN SOBRE LOS APLAZAMIENTOS DE PAGO EFECTUADOS A PROVEEDORES. DISPOSICIÓN ADICIONAL TERCERA. "DEBER DE INFORMACIÓN" DE LA LEY 11/2013, DE 26 DE JULIO

A continuación se detalla la información requerida en la Disposición Adicional Tercera de la Ley 15/2010 de 5 de julio y modificada por la Resolución de 29 de enero de 2016, del Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas y por la Ley 18/2022, de 28 de septiembre, de creación y crecimiento de empresas, sobre la información a incorporar en la memoria de las cuentas anuales en relación con el periodo medio de pago a proveedores en operaciones comerciales de sociedades españolas.

	2025	2024
	Días	
PERIODO MEDIO DE PAGO A PROVEEDORES	51	53
RATIO DE OPERACIONES PAGADAS	51	52
RATIO DE OPERACIONES PENDIENTES DE PAGO	60	63

	Importe (miles de euros)	
TOTAL PAGOS REALIZADOS	419.920	401.921
TOTAL PAGOS PENDIENTES	18.824	21.157

Los datos expuestos en el cuadro anterior sobre pagos a proveedores de sociedades españolas hacen referencia a aquellos que por su naturaleza son acreedores comerciales por deudas con suministradores de bienes y servicios, de modo que incluyen los datos relativos a la partida de "Acreedores comerciales y otras cuentas por pagar" del pasivo corriente del estado de situación financiera consolidado.

Durante el ejercicio 2025 el volumen monetario de facturas pagadas en un periodo inferior al máximo establecido en la normativa de morosidad fue de 288.597 miles de euros (276.418 miles de euros en 2024) representando un 69% (69% en 2024) del volumen monetario total de facturas; el número de facturas pagadas en un periodo inferior al máximo establecido en la normativa de morosidad fue de 124 miles de facturas (124 miles de facturas en 2024) representando un 69% (69% en 2024) del volumen total de facturas.

El periodo medio de pago a proveedores se ha calculado como la media ponderada de los dos ratios que a continuación se explican:

- Ratio de operaciones pagadas: periodo medio de pago de las operaciones pagadas en cada ejercicio ponderado por el importe de cada operación.
- Ratio de operaciones pendientes de pago: plazo medio existente entre fecha de factura y fecha de cierre del ejercicio ponderado por el importe de cada operación.

La Sociedad ha reducido significativamente el periodo de pago máximo a proveedores comerciales en comparación con los ejercicios anteriores. Esto ha sido resultado de diversas medidas enfocadas al redimensionamiento de los recursos existentes, así como renegociación de contratos, implementación de mejoras tecnológicas en el procesamiento de las facturas y otras

acciones de distinto ámbito enfocadas a la recuperación del ratio legal (establecido en 60 días) y que están mostrando sus resultados en comparación con el ejercicio anterior.

23.- OTROS PASIVOS CORRIENTES

La composición de este epígrafe al 31 de diciembre es la siguiente:

	Miles de Euros	
	2025	2024
Remuneraciones pendientes de pago	65.020	62.937
Acreedores varios	6.883	20.122
Otros pasivos	6.076	43.087
Total	77.979	126.146

Las remuneraciones pendientes de pago incluyen principalmente el devengo de salarios fijos y variables no liquidados así como provisiones por vacaciones no disfrutadas.

Dentro del epígrafe "Otros pasivos" se incluyó en el ejercicio 2024 el pago pendiente por la adquisición de los hoteles en Brasil por importe de 43.026 miles de euros realizado durante el ejercicio 2025 (Nota 6 y Nota 26).

24.- GARANTÍAS COMPROMETIDAS CON TERCEROS Y RECLAMACIONES EN CURSO

Al 31 de diciembre de 2025, el Grupo tenía un total de 45.332 miles de euros en avales bancarios económicos o financieros emitidos por diversas entidades bancarias (44.509 miles de euros en 2024).

De los 45.332 miles de euros en avales bancarios, 38.067 miles de euros garantizan obligaciones de contratos de arrendamiento y otros relativos a la operativa habitual del Grupo en diversos países, y 7.265 miles de euros son avales emitidos ante organismos públicos por temas de índole administrativa o técnica.

Al 31 de diciembre de 2025, el Grupo tiene contratadas pólizas de seguro para la cobertura de riesgos por daños en bienes materiales, pérdida de beneficios y responsabilidad civil. El capital asegurado cubre suficientemente los activos y riesgos mencionados.

Compromisos con terceros

- En el marco de los nuevos proyectos de desarrollo dentro del curso ordinario de los negocios, en los cuales las filiales del grupo actúan como arrendatarias o gestoras, la matriz del Grupo otorga garantías personales en favor de terceros en garantía de sus obligaciones contractuales, emite habitualmente pagarés en pago de dichas obligaciones y acuerda regímenes de penalizaciones en caso de incumplimientos contractuales.

- Asimismo, en el marco de la financiación del grupo se han otorgado garantías personales y reales en cumplimiento de las obligaciones garantizadas bajo los contratos de financiación (Nota 18).

Reclamaciones en curso

Los principales activos y pasivos contingentes para el Grupo a la fecha de formulación de las presentes cuentas anuales consolidadas se detallan a continuación:

- Se han presentado dos demandas contra sociedades del Grupo en Alemania por la resolución de dos contratos de arrendamientos y reclamación de determinadas cantidades, incluyendo daños y perjuicios.

- Se ha presentado una demanda contra una sociedad del Grupo reclamando supuestos incumplimientos contractuales, así como daños y perjuicios asociados a dichos incumplimientos, en relación a un contrato de arrendamiento ya extinto.

- Se han presentado demandas de reclamación de cantidad, en el marco de distintos procesos de renegociación de rentas en los que se encuentra la Compañía, en los que se han obtenido sentencias parcialmente favorables, se han llegado a acuerdos extrajudiciales o bien se encuentran en tramitación.

- Con ocasión de los acuerdos alcanzados en el año 2014 por la venta de las acciones que NH Hotel Group, S.A. ostentaba en la sociedad Sotogrande, S.A., el Grupo acordó subrogarse en la posición de Sotogrande, S.A. respecto de determinadas reclamaciones, asumiendo todos los derechos y obligaciones relativos a los mismos, y que se resumen en:

Posición demandante en los procesos contra los agentes de la construcción por vicios constructivos en veinticinco viviendas y por responsabilidad contractual, donde se han obtenido sentencias parcialmente favorables.

Posición demandada en un proceso de reclamación de cantidades de una promoción inmobiliaria por vicios constructivos, donde se ha obtenido sentencia parcialmente favorable.

- Un antiguo accionista del Grupo ha solicitado la anulación de determinados acuerdos adoptados en el Consejo de Administración, habiéndose desestimado íntegramente la demanda tanto en primera instancia como en apelación deviniendo firme la sentencia.

Los Administradores de la Sociedad Dominante estiman que el hipotético quebranto al Grupo como consecuencia de estos litigios no afectaría significativamente al patrimonio del Grupo.

25.- INGRESOS Y GASTOS

25.1 Ingresos

El desglose del saldo de estos epígrafes del estado del resultado consolidado es el siguiente:

	Miles de Euros	
	2025	2024
Alojamiento de habitaciones	1.799.944	1.756.114
Restauración	465.999	442.432
Salones y otros	153.617	143.426
Alquileres y otros servicios	80.537	75.903
Ingresos ordinarios	**2.500.097**	**2.417.875**
Subvenciones de explotación	80	(3.138)
Otros ingresos de explotación	8.597	6.071
Otros ingresos	**8.677**	**2.933**
Resultado neto de la enajenación de activos no corrientes	**7.463**	**8.675**
Total	**2.516.237**	**2.429.483**

En la línea “Alquileres y otros servicios” se recoge el ingreso procedente de los cánones facturados a hoteles operados en régimen de gestión y los servicios prestados por el Grupo a terceros.

En la línea Subvenciones de explotación se han registrado principalmente las ayudas recibidas por parte de los gobiernos europeos. Dichos gobiernos, están llevando a cabo la revisión de las cuentas justificativas de las subvenciones solicitadas y por lo tanto los importes registrados no pueden considerarse definitivos hasta que dichas comprobaciones se encuentren finalizadas.

El desglose del importe neto de la cifra de negocios por mercados geográficos es como sigue:

	Miles de Euros	
	2025	2024
Italia	505.176	489.588
Sur de Europa y EE.UU.	747.921	737.802
Europa Central	518.198	520.071
Benelux	513.840	485.205
Latinoamérica	213.688	184.204
Servicios Centrales	1.274	1.005
Total	**2.500.097**	**2.417.875**

25.2 Resultado de explotación

Gastos de personal

La composición de este epígrafe del estado del resultado consolidado se desglosa a continuación en:

	Miles de Euros	
	2025	2024
Sueldos, salarios y asimilados	494.027	471.362
Cargas sociales	119.893	113.451
Indemnizaciones	6.992	3.303
Aportaciones a planes de pensiones y similares	14.343	13.112
Otros gastos sociales	23.678	24.427
Total	**658.933**	**625.655**

El número medio de personas empleadas por la Sociedad Dominante y las sociedades consolidadas por integración global en el ejercicio, distribuido por categorías profesionales, es el siguiente:

	2025	2024
Dirección general del Grupo	9	9
Directores y Jefes de Departamento	1.690	1.636
Técnicos	1.045	1.126
Comerciales	250	984
Administrativos	146	150
Resto de personal	11.700	10.456
Total	**14.840**	**14.361**

En el cálculo del número medio de personas, el Grupo no ha considerado el personal cuyo contrato de duración es inferior a dos días.

Al 31 de diciembre, la distribución por sexos y categorías profesionales del personal en plantilla es la siguiente:

	2025		2024	
	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres
Dirección general del Grupo	5	3	7	3
Directores y Jefes de Departamento	933	738	939	747
Técnicos	503	540	571	613
Comerciales	45	210	329	682
Administrativos	50	96	53	99
Resto de personal	5.659	5.920	5.520	5.764
Total	**7.195**	**7.507**	**7.419**	**7.908**

El número medio de personas con discapacidad mayor o igual al 33% empleada directamente por la Sociedad Dominante y las sociedades consolidadas por integración global en España en el ejercicio, distribuido por categorías profesionales, es el siguiente:

	2025	2024
Directores y Jefes de Departamento	7	6
Técnicos	25	17
Comerciales	1	2
Administrativos	27	11
Resto de personal	83	91
Total	**143**	**127**

La edad media de la plantilla del Grupo es de aproximadamente 38,1 años, con una antigüedad media de permanencia en el mismo de 6,8 años (39,9 años y 8,1 años respectivamente en 2024).

Otros gastos de explotación

La composición de este epígrafe del resultado consolidado es la siguiente:

	Miles de Euros	
	2025	2024
Arrendamientos (Nota 8)	211.779	203.937
Externalización de servicios	159.267	159.531
Comisiones	132.080	134.208
Suministros	87.519	91.675
Mantenimiento y limpieza	63.003	64.163
Lavandería y gastos relacionados	57.049	54.461
Gastos asociados con tecnologías de la información	52.034	46.507
Marketing y merchandising	43.882	44.152
Impuestos, seguros y tasas	44.003	37.864
Asesorías	22.540	22.554
Otros servicios exteriores	130.994	129.847
Total	**1.004.150**	**988.899**

En el ejercicio 2025 el Grupo ha experimentado una mejora en el nivel de actividad de su negocio hotelero lo que ha supuesto un incremento de los gastos operativos, pero que se han compensado en parte gracias a la normalización de los precios en mercados como el energético o a la reducción de costes de mantenimiento gracias a las inversiones en inmovilizado realizadas por el Grupo. Asimismo, el aumento registrado en los ingresos por alojamiento de habitaciones explica un incremento de los gastos de arrendamientos asociado a las rentas variables.

Durante los ejercicios 2025 y 2024, los honorarios relativos a los servicios de auditoría de cuentas y otros servicios prestados por el auditor de las cuentas anuales consolidadas del Grupo, así como los honorarios por servicios facturados por las entidades vinculadas a este por control, propiedad común o gestión han sido los siguientes:

	Miles de Euros	
	2025	2024
Por servicios de auditoría	778	803
Otros servicios de verificación	481	542
Servicios de asesoramiento fiscal	—	—
Servicios cuya prestación por los auditores de cuentas se exija por la normativa aplicable	—	—
Otros servicios	231	213
Total servicios profesionales	**1.490**	**1.558**

Adicionalmente, entidades vinculadas a la red internacional del auditor de las cuentas anuales consolidadas han facturado al Grupo los siguientes servicios:

	Miles de Euros	
	2025	2024
Por servicios de auditoría	1.243	1.163
Otros servicios de verificación	268	279
Servicios de asesoramiento fiscal	76	38
Servicios cuya prestación por los auditores de cuentas se exija por la normativa aplicable	—	5
Otros servicios	2	—
Total	**1.589**	**1.485**

Durante el ejercicio 2025, otras firmas de auditoría distintas al auditor de las cuentas anuales consolidadas o entidades vinculadas a esta sociedad por control, propiedad común o gestión, han prestado servicios de auditoría de cuentas a las sociedades que componen el Grupo cuyos honorarios han ascendido a 321 miles de euros (276 miles de euros en 2024). Así mismo, los honorarios devengados en el ejercicio 2025 por dichas firmas relativos a servicios de asesoramiento fiscal han sido de 508 miles de euros (527 miles de euros en 2024) y a otros servicios de 642 miles de euros (673 miles de euros en 2024).

25.3 Resultado financiero

Ingresos financieros

El desglose del saldo de ingresos financieros es el siguiente:

	Miles de Euros	
	2025	2024
Ingresos por intereses	4.895	10.912
Otros ingresos financieros	3.954	983
Total	**8.849**	**11.895**

Los ingresos por intereses corresponden a la remuneración de los depósitos a corto plazo (Nota 15).

Gastos financieros

El desglose del saldo de gastos financieros es el siguiente:

	Miles de Euros	
	2025	2024
Gastos por intereses	19.852	26.736
Gastos de formalización de deudas y registro a valor razonable	4.314	2.354
Gastos financieros de deuda	**24.166**	**29.090**
Gastos financieros por arrendamientos (Nota 8)	**89.306**	**90.778**
Gastos financieros por medios de pagos	32.854	30.604
Efecto financiero por actualización de provisiones y otros pasivos financieros	166	159
Otros Gastos financieros	**33.020**	**30.763**

La disminución de la línea "Gastos por intereses" se debe principalmente a la disminución de deuda financiera bruta (excluyendo los pasivos por arrendamiento) a lo largo del ejercicio 2024 y 2025 por los repagos de principal de acuerdo a los calendarios establecidos por contrato y la amortización anticipada voluntaria de algunos de ellos (Nota 18).

El aumento de la linea "Gastos de formalización de deudas" se debe a la amortización anticipada de los gastos de formalización de deuda asociados a los pasivos financieros cancelados durante el ejercicio 2025 (Nota 18).

Los gastos financieros por arrendamientos corresponden a deudas valoradas a coste amortizado.

El epígrafe "Gastos financieros por medios de pago" se ha incrementado consecuencia del aumento de la actividad.

Resultado por exposición a hiperinflación

Este epígrafe recoge el efecto neto registrado en el estado de resultado consolidado derivado de la aplicación de la normativa contable en relación con los estados financieros de las filiales argentinas desde la fecha de primera aplicación desde 2018 (Nota 2.6.4).

Otro resultado financiero

	Miles de Euros	
	2025	2024
Variación de valor razonable en instrumentos financieros	—	—
Resultado de las operaciones financieras y otras	19.946	6.089
Deterioro de inversiones financieras	—	—
Total	**19.946**	**6.089**

Dentro del resultado de las operaciones financieras y otras se encuentra registrado el resultado por la venta de la sociedad “Minor Luxury Hotels Vilamoura S.A.” propietaria del hotel Anantara Vilamoura en Portugal. En 2024 se registró el ingreso financiero obtenido por el Grupo generado por la venta de dos sociedades holandesas (Nota 2.9.5).

26.- OPERACIONES CON PARTES VINCULADAS

Se consideran “partes vinculadas” al Grupo, adicionalmente a las entidades dependientes, asociadas y multigrupo, el “personal clave” de la Dirección de la Sociedad Dominante (miembros de su Consejo de Administración y los Directores, junto a sus familiares cercanos), así como las entidades sobre las que el personal clave de la Dirección pueda ejercer una influencia significativa o tener su control.

A continuación se indican las transacciones realizadas por el Grupo durante el ejercicio con las partes vinculadas a este, distinguiendo entre accionistas significativos, miembros del Consejo de Administración y Directores de la Sociedad Dominante y otras partes que han sido vinculadas durante el ejercicio aunque hayan cesado su condición de accionista al

cierre del ejercicio. Las condiciones de las transacciones con las partes vinculadas son equivalentes a las que se dan en transacciones hechas en condiciones de mercado:

	Miles de Euros		
	2025		
Gastos e Ingresos	Accionistas Significativos	Entidades asociadas o del Grupo	Total
Gastos:			
Gastos financieros	1.567	—	1.567
Recepción de servicios	5.451	—	5.451
Otros gastos	251	—	251
	7.269	—	7.269
Ingresos:			
Ingresos financieros	140	—	140
Contratos de gestión o colaboración	599	2.237	2.836
Otros ingresos	1.346	—	1.346
	2.085	2.237	4.322

	Miles de Euros		
	2024		
Gastos e Ingresos	Accionistas Significativos	Entidades asociadas o del Grupo	Total
Gastos:			
Gastos financieros	634	—	634
Recepción de servicios	5.082	—	5.082
Otros gastos	291	—	291
	6.007	—	6.007
Ingresos:			
Ingresos financieros	—	—	—
Contratos de gestión o colaboración	840	2.313	3.153
Otros ingresos	1.253	—	1.253
	2.093	2.313	4.406

En el epígrafe “Contratos de gestión o colaboración” referente a accionistas significativos, se recogen las cantidades que, en virtud del contrato de gestión hotelera suscrito con Grupo Minor, se han devengado en concepto de cánones de gestión a favor del Grupo MHEA durante el ejercicio.

Transacciones con partes vinculadas

El 17 de diciembre de 2025 el Grupo MHEA concedió un préstamo a MHG Continental Holding Pte. LTD. por importe de 75.000 miles de euros con vencimiento 12 meses con un tipo de interés fijo anual del 4,5%.

El 19 de septiembre de 2024 el Grupo MHEA suscribió un contrato de compraventa de acciones con MHG Continental Holding Pte. LTD. por el cual adquirió el 100% del capital social de la sociedad Minor Continental Holding S.à r.l. II, propietaria a su vez, directa o indirectamente, de las acciones de Pojuca, S.A.. Dicha sociedad es titular de la propiedad o del contrato de arrendamiento de los siguientes activos hoteleros: Tivoli Ecoresort Praia do Forte y Tivoli Mofarrej Sao Paulo.

Con la Operación se dió cumplimiento a lo previsto en el Contrato Marco suscrito entre el Grupo MHEA y Minor el 7 de febrero de 2019 respecto a las áreas geográficas de preferencia de cada una de las partes. A través de la Operación la Sociedad refuerza su presencia en el mercado brasileño adquiriendo la propiedad de una cartera de hoteles que ya venía operando desde junio de 2019 en virtud de un acuerdo de gestión con Minor.

La contraprestación satisfecha el día de la firma del contrato ascendió a un desembolso en efectivo de 211.960 miles de euros, quedando pendientes de pago 43.026 miles de euros incluyendo intereses devengados, se basó en el valor de los activos de acuerdo a un valor de empresa, combinado con una posición financiera neta. Durante el ejercicio 2025 se ha efectuado el pago pendiente. La razonabilidad de dicha contraprestación se basó en un informe de valoración de emitido por Kroll Advisory, S.L., como experto independiente.

Asimismo se contó para la operación con un informe de razonabilidad desde el punto de vista tributario en materia de precios de transferencia emitido por Deloitte Asesores Tributarios, S.L.U. con fecha 17 de septiembre de 2024, y un informe de Lefosse Advogados, despacho asesor externo que ha intervenido en el proceso de due diligence legal de las sociedades y activos brasileños y ha representado a la Sociedad en la negociación del contrato de compraventa con MHG, de fecha 19 de septiembre de 2024 en el que constata que los términos y condiciones (dejando al margen cualesquiera aspectos comerciales, financieros, de valoración o de cualquier otra índole) previstos en el contrato de compraventa son, en su conjunto, desde un punto de vista estrictamente jurídico, y en los aspectos regulados por derecho brasileño, coherentes con los de otras operaciones similares negociadas en condiciones de mercado entre partes independientes en las que ha participado dicha firma en el pasado. Asimismo, la operación fue aprobada por el Consejo de Administración, previo informe favorable de la Comisión de Auditoría y Control, y con el voto a favor de todos sus miembros a excepción de los consejeros dominicales nombrados por Minor International Public Company Ltd. ("Minor"), que se abstuvieron de participar en la deliberación y votación del acuerdo.

Saldos con partes vinculadas

	Miles de Euros	
	2025	2024
Cuentas a cobrar con entidades relacionadas (Nota 14)	3.015	4.108
Cuentas a cobrar a empresas asociadas (corto plazo) (Nota 14)	183	187
Inversiones financieras corrientes	75.140	—
Total Activo	**78.338**	**4.295**

	Miles de Euros	
	2025	2024
Cuentas a pagar con entidades relacionadas (Nota 22)	(1.530)	(2.229)
Cuentas a pagar a empresas asociadas (Nota 22)	—	(933)
Otros pasivos financieros (Nota 23)	—	(43.026)
Total		**(46.188)**

A 31 de diciembre de 2025 el Grupo tiene un saldo neto pendiente de cobro de 76.625 miles de euros con el Grupo Minor (78.155 miles de euros registrados como cuenta por cobrar y 1.530 miles de euros registrados como cuentas a pagar). A 31 de diciembre de 2024 el Grupo tiene un saldo neto pendiente de pagar de 41.147 miles de euros con el Grupo Minor (4.108 miles de euros registrados como cuenta por cobrar y 45.255 miles de euros registrados como cuentas a pagar).

27.- INFORMACIÓN POR SEGMENTOS

El Comité de Dirección es el órgano encargado de la toma de decisiones relativas a los segmentos del Grupo. El Comité de Dirección monitorea los resultados operativos en base a tres regiones geográficas con el fin de tomar decisiones sobre la asignación de recursos y las evaluaciones de desempeño. Cada una de las regiones geográficas está liderada por su propio Managing Director que reportan al Comité de Dirección.

Las forma de gestión de las tres regiones geográficas sumada a los servicios corporativos, definen los segmentos geográficos del Grupo:

- BUSE (Sur de Europa y EEUU): incluye Italia, España, Portugal, Francia, Andorra, Túnez y Estados Unidos. Dentro del segmento la información a través de la cual se gestiona por parte de la Dirección se presenta separando Italia de los demás países.

- BUNE: dentro del segmento la información de gestión se agrupa entre Europa Central (que incluye: Alemania, Austria, Republica Checa, Hungría, Polonia, Rumania, Eslovaquia y Suiza) y Benelux (que incluye: Holanda, Bélgica, Luxemburgo, Dinamarca, Irlanda y Reino Unido).

- BUAM (Latinoamérica, que incluye: Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Cuba, Ecuador, Haití, México y Uruguay).

El cuadro siguiente muestra el desglose de determinados saldos de la cuenta de pérdidas y ganancias consolidados del Grupo:

	Miles de Euros (2025)						
	BUSE		BUNE		BUAM	Servicios Centrales	TOTAL
	Italia	Sur de Europa y EEUU	Europa Central	Benelux			
Ingresos ordinarios	505.176	747.921	518.198	513.840	213.688	1.274	2.500.097
Otros ingresos	665	1.428	260	700	54	5.570	8.677
Beneficios/(Pérdidas) netas por deterioro de activos	3.517	(7.462)	(29.434)	(585)	13.942	—	(20.022)
Amortizaciones	(61.946)	(90.696)	(82.892)	(43.489)	(17.424)	(15.916)	(312.363)
Ingresos financieros	23	4.663	338	346	3.760	(281)	8.849
Gastos financieros	(15.325)	(34.272)	(48.385)	(21.347)	(12.209)	(14.954)	(146.492)
Resultado por exposición a hiperinflación (IAS 29)	—	—	—	—	(189)	—	(189)
Resultado de entidades valoradas por el método de la participación	—	—	—	—	362	(146)	216
Impuesto sobre las ganancias	(17.748)	(6.762)	(6.197)	(13.791)	(15.176)	2.560	(57.114)

	Miles de Euros (2024)						
	BUSE		BUNE		BUAM	Servicios Centrales	TOTAL
	Italia	Sur de Europa y EEUU	Europa Central	Benelux			
Ingresos ordinarios	489.588	737.802	520.071	485.205	184.204	1.005	2.417.875
Otros ingresos	600	1.254	(2.962)	892	250	2.899	2.933
Beneficios/(Pérdidas) netas por deterioro de activos	11.841	3.903	(18.915)	(412)	(1.809)	—	(5.392)
Amortizaciones	(59.506)	(87.426)	(84.646)	(41.955)	(14.285)	(15.627)	(303.446)
Ingresos financieros	10	3.173	718	121	7.836	37	11.895
Gastos financieros	(19.887)	(38.661)	(50.254)	(22.344)	(11.543)	(7.942)	(150.631)
Resultado por exposición a hiperinflación (IAS 29)	—	—	—	—	1.377	—	1.377
Resultado de entidades valoradas por el método de la participación	—	344	—	—	416	421	1.181
Impuesto sobre las ganancias	(27.220)	(22.092)	(159)	(15.182)	(4.111)	19.620	(49.144)

2025

	Miles de euros						
	2025						
	TOTAL	BUSE		BUNE		BUAM	Servicios Centrales
		Italia	Sur de Europa y EEUU	Europa Central	Benelux		
OTRA INFORMACIÓN							
Adiciones inmovilizado material y otros intangibles	138.294	31.073	44.360	17.910	24.504	10.064	10.383
Amortizaciones	(312.363)	(61.946)	(90.696)	(82.892)	(43.489)	(17.424)	(15.916)
Beneficios /(Pérdidas) por deterioro de activos	(20.022)	3.517	(7.462)	(29.434)	(585)	13.942	—
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA							
ACTIVO							
Activos por segmentos	4.327.089	810.928	1.009.472	816.368	804.312	684.538	201.471
Inversiones contabilizadas aplicando el método de la participación	41.547	—	—	—	—	5.458	36.089
Activo total consolidado	**4.368.636**	**810.928**	**1.009.472**	**816.368**	**804.312**	**689.996**	**237.560**
PASIVO							
Pasivos y patrimonio por segmentos	4.368.636	810.928	1.009.472	816.368	804.312	689.996	237.560
Pasivo y Patrimonio Neto total consolidado	**4.368.636**	**810.928**	**1.009.472**	**816.368**	**804.312**	**689.996**	**237.560**

2024

	Miles de euros						
	2024						
	TOTAL	BUSE		BUNE		BUAM	Servicios Centrales
		Italia	Sur de Europa y EEUU	Europa Central	Benelux		
OTRA INFORMACIÓN							
Adiciones inmovilizado material y otros intangibles	180.553	33.401	48.094	34.294	34.850	13.886	16.028
Amortizaciones	(303.446)	(59.506)	(87.426)	(84.646)	(41.955)	(14.285)	(15.627)
Beneficios /(Pérdidas) por deterioro de activos	(5.392)	11.841	3.903	(18.915)	(412)	(1.809)	—
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA							
ACTIVO							
Activos por segmentos	4.522.662	806.977	1.106.624	896.550	810.391	708.271	193.849
Participaciones en empresas asociadas	42.253	—	1.272	—	—	5.008	35.973
Activo total consolidado	**4.564.915**	**806.977**	**1.107.896**	**896.550**	**810.391**	**713.279**	**229.822**
PASIVO							
Pasivos y patrimonio por segmentos	4.564.915	806.977	1.107.896	896.550	810.391	713.279	229.822
Pasivo y Patrimonio Neto total consolidado	**4.564.915**	**806.977**	**1.107.896**	**896.550**	**810.391**	**713.279**	**229.822**

28.- REMUNERACIÓN Y OTRAS MANIFESTACIONES DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN Y LA ALTA DIRECCIÓN

El Consejo de Administración de la Sociedad Dominante, a 31 de diciembre de 2025, está formado por 5 miembros. La composición actual del Consejo es el resultado (i) del nombramiento de D. Gonzalo Aguilar acordado en la Junta Ordinaria de Accionistas de la Sociedad celebrada el 17 de junio de 2025, (ii) de la dimisión de varios miembros tras la salida de la Bolsa de

la Compañía y (iii) del nombramiento por cooptación de D. Carlos Ulecia Palacios, acordado en el Consejo de Administración el 12 de noviembre de 2025.

El 25 de septiembre de 2025, MHEA completó su proceso de salida de Bolsa, lo que supuso una transformación en su estructura de gobierno corporativo. Como consecuencia de este cambio, y al convertirse en una sociedad no cotizada, durante el ejercicio se disolvieron la Comisión de Auditoría y Control y la Comisión de Nombramientos y Retribuciones y Gobierno Corporativo, siendo asumidas sus funciones por el Consejo de Administración.

28.1 Remuneración del Consejo de Administración

La remuneración devengada durante el ejercicio 2025 por los miembros del Consejo de Administración de la Sociedad Dominante es la siguiente: la retribución fija fue de 1.118 miles de euros (1.612 miles de euros en 2024), mientras que la retribución variable a corto plazo ascendió a 588 miles de euros (1.062 miles de euros en 2024) y la variable a largo plazo alcanzó 495 miles de euros (999 miles de euros en 2024). Las dietas en la Sociedad Dominante fueron de 6 miles de euros (11 miles de euros en 2024) y las atenciones estatutarias en la Sociedad Dominante sumaron 240 miles de euros (230 miles de euros en 2024). Las indemnizaciones y otros conceptos representaron 21 miles de euros (38 miles de euros en 2024), y las primas de seguro de vida ascendieron a 4 miles de euros (17 miles de euros en 2024); todo ello supone un total de 2.472 miles de euros (3.969 miles de euros en 2024).

28.2 Retribuciones de la Alta Dirección

La remuneración devengada durante el ejercicio 2025 por los miembros del Comité de Dirección, excluidos quienes simultáneamente tienen o han tenido la condición de miembros del Consejo de Administración (cuyas retribuciones han sido detalladas anteriormente), es la siguiente: las retribuciones dinerarias ascendieron a 3.255 miles de euros (3.161 miles de euros en 2024), mientras que las retribuciones en especie fueron de 130 miles de euros (127 miles de euros en 2024). Por su parte, el capítulo de otros conceptos sumó 1.695 miles de euros (692 miles de euros en 2024). En conjunto, la retribución total alcanzó 5.080 miles de euros (3.980 miles de euros en 2024).

28.3 Información en relación con situaciones de conflicto de intereses por parte de los Administradores

Durante el ejercicio 2025 Minor International Public Company Limited (“Minor”), accionista indirecto mayoritario del Grupo (99,46%) y el Grupo han realizado transacciones derivadas de Operaciones Vinculadas aprobadas en años anteriores que constan desglosadas en la Nota 26 de esta Memoria. La suscripción de dichas Operaciones Vinculadas se ha realizado siempre en estricto cumplimiento de las reglas establecidas en la normativa aplicable y el Procedimiento para Conflictos de Interés y Operaciones Vinculadas con Accionistas Significativos, Consejeros y Alta Dirección de Minor Hotels Europe & Americas, S.A. aprobado por el Consejo de Administración en fecha 11 de noviembre de 2021. Todas las transacciones suscritas con Minor (y/o su grupo de sociedades) han contado con el informe previo de la Comisión de Auditoría y Control, durante la existencia de dicho órgano, se han firmado en condiciones de mercado y con la participación de asesores externos, y en cumplimiento con lo dispuesto en el Acuerdo Marco firmado entre las partes el 7 de Febrero de 2019, que regula, entre otros, el ámbito de actuación de los respectivos grupos hoteleros encabezados por el Grupo y Minor, a través de la identificación de áreas o zonas geográficas preferentes, los mecanismos necesarios para prevenir y dar respuesta a posibles conflictos de interés, así como para la realización de operaciones con partes vinculadas y desarrollo de oportunidades de negocio.

29.- RIESGOS AMBIENTALES, SOCIALES Y DE GOBIERNO

El Mapa de Riesgos corporativo se actualiza anualmente y se somete a aprobación del Consejo de Administración, previa revisión y validación por parte del Comité de Dirección, que en 2025 lo validó en su reunión del 17 de noviembre..

Con motivo de la actualización anual del mapa, la función de Gestión de Riesgos revisa y actualiza el catálogo de riesgos. Adicionalmente, durante el ejercicio, los Risk Owners y Risk Managers pueden proponer la incorporación de nuevos riesgos a la Oficina de Riesgos o solicitar la modificación de la descripción de riesgos existentes. El catálogo definitivo se valida posteriormente por el Comité de Dirección y el Comité Ejecutivo de Riesgos.

El catálogo de riesgos correspondiente al ejercicio incluye 97 riesgos agrupados en seis categorías. De ellos, 39 presentan una vinculación con aspectos sociales, medioambientales y de gobernanza corporativa, lo que representa un 40 % del total. La mayoría de estos riesgos se concentra en las categorías de Riesgos “Operativos” y “Estratégicos”.

Al estar integrado en el Modelo de Gestión de Riesgos de la Compañía, el Mapa de Riesgos ESG sigue las mismas fases del proceso, incluyendo la definición de respuestas a los riesgos, su seguimiento y control, así como la aplicación de las medidas de mitigación correspondientes.

Asimismo, todos los riesgos y oportunidades derivados del cambio climático han sido identificados conforme a las recomendaciones del recomendaciones del Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD). El proceso seguido para su identificación y gestión de los mismos, puede encontrarse en el apartado: Gestión de riesgos climáticos.

Para ampliar la información acerca de la gestión de riesgos de la Compañía, por favor, véase el capítulo 4. Gestión de Riesgos del Informe de Gestión consolidado, o la sección Modelo de la gestión de riesgos .

Estrategia de Sustainable Business

Minor Hotels Europe & Americas mantiene un firme compromiso con el bienestar de sus huéspedes y con la gestión eficiente de los recursos disponibles en los entornos en los que opera. Consciente de los efectos de su actividad en el medio ambiente, la organización orienta sus esfuerzos a prevenir y anticiparse a posibles contingencias ambientales, así como a integrar la sostenibilidad en todos sus procesos, con el objetivo de reducir los impactos negativos y potenciar los positivos.

La estrategia ambiental establece la hoja de ruta para cumplir los compromisos asumidos en materia de lucha contra el cambio climático y avance hacia la descarbonización, la gestión eficiente y el consumo responsable y circular de los recursos, así como el desarrollo de productos más sostenibles mediante prácticas de compras responsables.

En el ámbito social, el pilar correspondiente impulsa el desarrollo profesional de los team members y promueve un impacto positivo en los lugares y comunidades donde la Compañía está presente. La creación de experiencias de calidad para los clientes se complementa con su integración en los compromisos de sostenibilidad. En este marco, la promoción de una cultura responsable y una mentalidad sostenible, junto con el fomento de la diversidad, la ética y el bienestar, constituye una prioridad estratégica.

Los compromisos de sostenibilidad son aplicables a toda la operativa y a los procesos de toma de decisiones, y se formalizan mediante la Política de Medio Ambiente y Cambio Climático y la Política de Sostenibilidad.

Más información sobre este Modelo y su desempeño durante 2025 está disponible en el apartado 5. Estado de información no financiera consolidado, en el apartado de Estrategia, dentro del Informe de Gestión Consolidado 2025.

30.- EXPOSICIÓN AL RIESGO

La gestión de los riesgos financieros del Grupo está centralizada en la Dirección Financiera Corporativa con arreglo a las políticas aprobadas por el Consejo de Administración. Esta Dirección tiene establecidos los dispositivos necesarios para controlar, en función de la estructura y posición financiera del Grupo y de las variables económicas del entorno, la exposición a las variaciones en los tipos de interés y tipos de cambio, así como los riesgos de crédito, liquidez y precios de mercado, recurriendo en caso de necesidad a operaciones puntuales de cobertura. A continuación, se describen los principales riesgos financieros y las correspondientes políticas del Grupo:

Riesgo de crédito

Los principales activos financieros del Grupo son la tesorería y otros activos líquidos equivalentes (Nota 15), así como deudores comerciales y otras cuentas por cobrar (Nota 14). Con carácter general, el Grupo tiene su tesorería y otros activos líquidos equivalentes con entidades de elevado nivel crediticio y una parte de sus deudores comerciales y otras cuentas a cobrar están garantizados mediante fianzas, avales y anticipos de tour-operadores.

El Grupo no tiene una concentración significativa del riesgo de crédito con terceros, tanto por la diversificación de sus inversiones financieras, como por la distribución del riesgo comercial entre un gran número de clientes con reducidos períodos de cobro.

El Grupo tiene procedimientos formales para la detección de evidencias objetivas de deterioros en las cuentas de clientes por prestación de servicios. Como consecuencia de los mismos, se identifican las situaciones de retrasos importantes en los plazos de pago y los métodos a seguir para la estimación de la pérdida por deterioro en función de análisis individualizados de los mismos. El deterioro de valor de las cuentas a cobrar a clientes por prestación de servicios a 31 de diciembre de 2025 asciende a 3.723 miles de euros (4.286 miles de euros a 31 de diciembre de 2024) (Nota 14) y los saldos de clientes no incluidos en este deterioro a cierre del ejercicio gozan de una calidad crediticia suficiente, por lo que con dicho deterioro se considera cubierto el riesgo de crédito de estas cuentas a cobrar.

Riesgo de tipo de interés

El Grupo está expuesto, en relación con sus activos y pasivos financieros, a fluctuaciones en los tipos de interés que podrían tener un efecto adverso en sus resultados y flujos de caja. Con fecha 2 de julio de 2025 entró en vigor una nueva financiación sindicada tras la amortización anticipada de las obligaciones senior garantizadas por importe nominal de 400.000 miles de euros. Dicha financiación bancaria garantizada se compone de dos tramos: (i) préstamo a lago plazo por importe de 200.000 miles de euros y (ii) una Línea de crédito revolving de 200.000 miles de euros (no dispuesta al 31 de diciembre de 2025). Ambos tramos están referenciados a tipos variable.

Al 31 de diciembre de 2025, el 95,2% (11% a 31 de diciembre de 2024) de la deuda financiera del grupo está expuesta a la fluctuación de los tipos de interés (sin tener en cuenta los pasivos por arrendamiento).

De acuerdo con los requisitos de información de la NIIF 7, el Grupo ha realizado un análisis de sensibilidad en relación con las posibles fluctuaciones de los tipos de interés que pudieran ocurrir en los mercados en que opera, sobre la base de dichos requisitos.

Mediante el análisis de sensibilidad, tomando como referencia el importe vivo de aquella financiación que tiene interés variable, realizamos la estimación del incremento de los intereses que existiría en caso de una subida de los tipos de interés de referencia.

- En caso de que la subida de los tipos de interés fuese del 25 p.b. el gasto financiero se incrementaría en 503 miles de euros más de intereses.
- En caso de que la subida de los tipos de interés fuese del 50 p.b. el gasto financiero se incrementaría en 1.005 miles de euros más de intereses.
- En caso de que la subida de los tipos de interés fuese del 100 p.b. el gasto financiero se incrementaría en 2.011 miles de euros más de intereses.

Los resultados en el patrimonio serían similares a los registrados en la cuenta de resultados pero teniendo en cuenta su efecto fiscal, de existir.

Por último, también se encuentran sujetos a riesgo de tipo de interés los activos financieros a largo plazo que se detallan en la Nota 13 de esta memoria.

Riesgo de tipo de cambio

El Grupo está expuesto a fluctuaciones de tipo de cambio que pueden afectar a sus ventas, resultados, fondos propios y flujos de caja, derivados fundamentalmente de:

- Inversiones en países extranjeros (principalmente en México, Argentina, Uruguay, Colombia, Chile, Ecuador, República Dominicana, Brasil, Panamá, Estados Unidos, Hungría y República Checa).
- Operaciones realizadas por sociedades del Grupo que desarrollan su actividad en países cuya moneda es distinta al euro (principalmente en México, Argentina, Uruguay, Colombia, Chile, Ecuador, República Dominicana, Brasil, Estados Unidos, Reino Unido, Hungría y República Checa).

En este sentido, el detalle del efecto sobre la diferencia de conversión de las principales monedas en el ejercicio 2025 ha sido:

	Miles de Euros	
	Diferencia de conversión	Variación vs 2024
Peso Argentino	(82.705)	(17.606)
Real brasileño	(11.563)	(1.039)
Peso uruguayo	(4.437)	(149)
Peso mexicano	(17.087)	1.168
Peso colombiano	(33.384)	2.050
Peso chileno	13.385	367

La variación de la diferencia de cambio de las monedas arriba indicadas se debió principalmente a la evolución del tipo de cambio entre el 31 de diciembre de 2025 y el 31 de diciembre de 2024:

Tipo de cambio al cierre del ejercicio respecto al euro	2025	2024	Variación
Peso argentino	1.694,92	1.063,83	(59,32) %
Peso uruguayo	45,87	45,21	(1,46) %
Peso mexicano	21,12	21,55	2,00 %
Peso colombiano	4.347,83	4.545,45	4,35 %
Peso chileno	1.063,83	1.030,93	(3,19) %
Real Brasileño	6,44	6,43	(0,16) %

Como se puede apreciar en la tabla la evolución del tipo de cambio de las monedas respecto al cierre del ejercicio anterior presenta el mismo signo que la evolución experimentada en el patrimonio neto asociada a dichas monedas.

A continuación, mostramos un detalle de la evolución del tipo de cambio medio de las monedas anteriormente referidas:

Tipo de cambio medio del ejercicio respecto al euro	2025	2024	Variación
Peso argentino	1.694,92	1.063,83	(59,32) %
Peso uruguayo	46,40	43,50	(6,67) %
Peso mexicano	21,67	19,84	(9,22) %
Peso colombiano	4.545,45	4.347,83	(4,55) %
Peso chileno	1.075,27	1.020,41	(5,38) %
Real Brasileño	6,31	5,83	(8,23) %

Para estas monedas se realizó un análisis para determinar si sería mejor aplicar un tipo de cambio medio mensual o medio acumulado no resultando de dicho análisis ninguna diferencia significativa.

Riesgo de liquidez

La exposición a situaciones adversas de los mercados de deuda o de capitales puede dificultar o impedir la cobertura de las necesidades financieras que se requieren para el desarrollo adecuado de las actividades del Grupo y su Plan Estratégico.

Asimismo, la continua concentración en el sistema bancario puede dificultar el acceso a los instrumentos financieros, así como garantías bancarias y financiación del capital circulante.

La gestión de este riesgo se centra en el seguimiento detallado del calendario de vencimientos de la deuda financiera del Grupo, así como en la gestión proactiva y el mantenimiento de líneas de crédito que permitan cubrir las necesidades previstas de tesorería.

La posición de liquidez del Grupo al 31 de diciembre de 2025 se basa en los siguientes puntos:

- El Grupo dispone de efectivo y equivalentes por un importe de 107.505 miles de euros.
- Disponible en líneas de crédito no dispuestas por importe de 281.000 miles de euros (Nota 18).

El Grupo dispone además de 51.400 miles de euros en líneas de confirming que utiliza para la gestión de parte de sus pagos con acreedores comerciales. Estas líneas se distribuyen entre varios bancos y dan cobertura a proveedores comerciales en diversos países de Europa (España, Alemania, Holanda, Italia, Bélgica, Austria y Luxemburgo).

El préstamo sindicado garantizado con vencimiento en 2031 y la línea de crédito sindicada con vencimiento en 2030 exigen el cumplimiento de una serie de ratios financieros ("financial covenants") y ratio "Loan to Value" y a 31 de diciembre de 2025 dichos ratios se cumplían por lo que no existe riesgo de liquidez con relación a dichos ratios hasta la siguiente medición semestral.

Por último, el Grupo realiza previsiones de tesorería sistemáticamente para cada unidad de negocio y área geográfica en función de la capacidad para generar flujos de caja positivo procedente de las operaciones, con el objetivo de evaluar sus necesidades. Esta política de liquidez seguida por el Grupo asegura el cumplimiento de los compromisos de pago adquiridos sin tener que recurrir a la obtención de fondos en condiciones gravosas, De esta manera, se hace un seguimiento continuo de la posición de liquidez del Grupo.

Riesgo de precios de mercado

El Grupo está expuesto a riesgos relacionados con las fluctuaciones de precios de los bienes y servicios. Estos riesgos se gestionan fundamentalmente en el proceso de compras.

En un entorno inflacionario el Grupo se puede ver impactado de diversas maneras como por ejemplo, a través de incrementos en suministros de productos y servicios, en costes salariales, en el coste de alquiler de los hoteles en arrendamiento. El riesgo de inflación se puede amortiguar, entre otros, mediante la diversificación de los proveedores de suministros, la renegociación de contratos existentes que incluyan clausulas de protección, una estrategia comercial focalizada en maximizar el precio medio en la venta de las habitaciones hoteleras y la identificación de medidas de eficiencia en costes operativos.

Por otro lado, las disrupciones en la cadena de suministro, acentuadas por las tensiones geopolíticas han provocado una presión al alza en el precio de suministros de productos y servicios, especialmente en la energía que han aumentado drásticamente en Europa con su reflejo en el coste de estos suministros y en los servicios intensivos en el uso de energía como por ejemplo los servicios de lavandería. Como se ha mencionado anteriormente estos riesgos se gestionan, entre otros, mediante la diversificación de los proveedores de suministros, la renegociación de contratos existentes y la identificación de medidas de eficiencia en costes operativos.

31.- HECHOS POSTERIORES

Como parte de la estrategia de crecimiento del Grupo, se está analizando la posibilidad de incluir diversos activos europeos en el lanzamiento de un "Real Estate Investment Trust" (REIT), como vehículo que posibilite una mayor flexibilidad para invertir en nuevos mercados y en el desarrollo de marcas.

Anexos

ANEXO I: SOCIEDADES DEPENDIENTES

A continuación se presentan datos sobre las sociedades dependientes de la Sociedad Matriz al 31 de diciembre de 2025:

Sociedad Participada	Domicilio de la participada	Actividad principal de la sociedad participada	% de participación de la sociedad matriz en la participada	% de derechos de voto controlados por la sociedad matriz
Agaga, s.r.o.	Chequia	Hotel Business	100 %	100 %
Airport Hotel Frankfurt-Raunheim, GmbH & Co. KG	Pullach i.Isartal	Real Estate	94 %	94 %
Aldon Beteiligungs GmbH	Pullach i.Isartal	Holding	100 %	100 %
Artos Beteiligungs GmbH	Pullach i.Isartal	Holding	100 %	100 %
Astron Immobilien GmbH	Pullach i.Isartal	Holding	100 %	100 %
Atlantic Hotel Exploitatie, B.V.	Den Haag	Hotel Business	100 %	100 %
Capredo Investments, GmbH	Suiza	Holding	100 %	100 %
Chartwell de México, S.A. de C.V.	México D.F.	Hotel Business	100 %	100 %
Chartwell de Nuevo Laredo, S.A. de C.V.	Nuevo Laredo	Hotel Business	100 %	100 %
Chartwell Inmobiliaria de Coatzacoalcos, S.A. de C.V.	Coatzacoalcos	Hotel Business	100 %	100 %
City Hotel, S.A.	Buenos Aires	Hotel Business	50 %	50 %
Columbia Palace Hotel, S.A.	Montevideo	Hotel Business	100 %	100 %
Coperama Benelux, B.V.	Amsterdam	Central de Compras	100 %	100 %
Coperama Central Europe Gmbh (*)	Berlin	Central de Compras	100 %	100 %
Coperama Colombia, S.A.S	Bogotá	Central de Compras	100 %	100 %
Coperama France SAS	Paris	Central de Compras	100 %	100 %
Coperama Holding, S.L.	Madrid	Central de Compras	100 %	100 %
Coperama Italia S.r.l.	Milano	Central de Compras	100 %	100 %
Coperama Mexico S.A. de C.V.	México D.F.	Central de Compras	100 %	100 %
Coperama Portugal, Unipessoal Lda	Portugal	Central de Compras	100 %	100 %
Coperama Spain, S.L.	Madrid	Central de Compras	100 %	100 %
Corporación Hotelera Oriental, S.A.	Santo Domingo	Holding	100 %	100 %
Dam 9 B.V.	Amsterdam	Servicios a empresas	100 %	100 %
De Sparrenhorst, B.V.	Nunspeet	Hotel Business	100 %	100 %
Desarrollo Inmobiliario Santa Fe Mexico, S.A. de C.V.	México D.F.	Hotel Business	50 %	50 %
Eurotels Chile S.A.	Chile	Holding	98 %	98 %
Exploitatiemaatschappij Hotel Best B.V.	Best	Sin actividad	100 %	100 %
Exploitatiemaatschappij Hotel Doelen, B.V.	Amsterdam	Hotel Business	100 %	100 %
Exploitatiemaatschappij Hotel Naarden, B.V.	Naarden	Hotel Business	100 %	100 %
Exploitatiemaatschappij Hotel Schiller, B.V.	Amsterdam	Hotel Business	100 %	100 %
Franquicias Lodge, S.A. de C.V.	México D.F.	Hotel Business	100 %	100 %

(*) Las empresas pertenecientes al consolidado alemán hicieron uso de la exención prevista en la Sección 264, Párrafo 3 del Código de Comercio (HGB) en 2025

(**) Las empresas pertenecientes al consolidado alemán hicieron uso de la exención prevista en la Sección 264, Párrafo 3 del Código de Comercio (HGB) y Sección 291 párrafo 1 del Código de Comercio (HGB) en 2025.

Sociedad Participada	Domicilio de la participada	Actividad principal de la sociedad participada	% de participación de la sociedad matriz en la participada	% de derechos de voto controlados por la sociedad matriz
GCS Hotel Ltd.	Dublin	Hotel Business	100 %	100 %
Gestora hotelera del siglo XXI, S.A.	Barcelona	Hotel Business	100 %	100 %
Gran Circulo de Madrid, S.A.	Madrid	Restauración	99 %	99 %
Grupo Hotelero Monterrey, S.A. de C.V.	México D.F.	Hotel Business	100 %	100 %
Grupo Hotelero Queretaro, S.A. de C.V.	Querétaro	Hotel Business	57 %	57 %
Grupo Operador de Hoteles Santa Fe, S.A de C.V	México D.F.	Hotel Business	50 %	50 %
Heiner Gossen Hotelbetrieb, GmbH (*)	Berlin	Hotel Business	100 %	100 %
Highmark Hoofddorp, B.V.	Hoofddorp	Hotel Business	100 %	100 %
Hispana Santa Fe, S.A. de C.V.	México D.F.	Hotel Business	50 %	50 %
Hotel de Ville, B.V.	Groningen	Hotel Business	100 %	100 %
Hotel expl. mij. Danny Kayelaan Zoetermeer, B.V.	Zoetermeer	Hotel Business	100 %	100 %
Hotel Exploitatie Maatschappij Amsterdam Noord B.V.	Amsterdam	Hotel Business	100 %	100 %
Hotel Exploitatie Maatschappij Atlanta Rotterdam B.V.	Rotterdam	Hotel Business	100 %	100 %
Hotel Exploitatie Maatschappij Capelle aan den Ijssel B.V.	Capelle a/d Ijssel	Hotel Business	100 %	100 %
Hotel Exploitatie Maatschappij Diegem N.V.	Diegem	Hotel Business	100 %	100 %
Hotel Exploitatie Maatschappij Eindhoven B.V.	Hilversum	Hotel Business	100 %	100 %
Hotel Exploitatie Maatschappij Epen Zuid-Limburg B.V.	Den Haag	Hotel Business	100 %	100 %
Hotel Exploitatie Maatschappij Flowermarket B.V.	Amsterdam	Sin actividad	100 %	100 %
Hotel Exploitatie Maatschappij Forum Maastricht B.V.	Maastricht	Hotel Business	100 %	100 %
Hotel Exploitatie Maatschappij Jaarbeursplein Utrecht B.V.	Utrecht	Hotel Business	100 %	100 %
Hotel Exploitatie Maatschappij Janskerkhof Utrecht B.V.	Utrecht	Hotel Business	100 %	100 %
Hotel Exploitatie Maatschappij Leijenberghlaan Amsterdam B.V.	Amsterdam	Hotel Business	100 %	100 %
Hotel Exploitatie Maatschappij Onderlangs Arnhem B.V.	Arnhem	Hotel Business	100 %	100 %
Hotel Exploitatie Maatschappij Spuistraat Amsterdam B.V.	Amsterdam	Hotel Business	100 %	100 %
Hotel Exploitatie Maatschappij Stadhouderskade Amsterdam B.V.	Amsterdam	Hotel Business	100 %	100 %
Hotel Exploitatie Maatschappij Stationsstraat Amersfoort B.V.	Amersfoort	Hotel Business	100 %	100 %
Hotel Exploitatie Maatschappij Van Alphenstraat Zandvoort B.V.	Hilversum	Hotel Business	100 %	100 %
Hotel Exploitatie Maatschappij Vijzelstraat Amsterdam B.V.	Amsterdam	Hotel Business	100 %	100 %
Hotel Leipzig-Messe GmbH & Co. KG	Pullach i.Isartal	Real Estate	94 %	94 %
Hotelagos, S.A.	Lagos	Hotel Business	100 %	100 %
Hotelera de Chile, S.A.	Santiago de Chile	Hotel Business	100 %	100 %
Hotelera de la Parra, S.A. de C.V.	México D.F.	Hotel Business	100 %	100 %
Hotelera Lancaster, S.A.	Buenos Aires	Hotel Business	50 %	50 %
Hotelera Norte Sur S.A	Chile	Real Estate	68 %	68 %
Hoteles Royal del Ecuador S.A.	Quito	Hotel Business	54 %	54 %

(*) Las empresas pertenecientes al consolidado alemán hicieron uso de la exención prevista en la Sección 264, Párrafo 3 del Código de Comercio (HGB) en 2025.

(**) Las empresas pertenecientes al consolidado alemán hicieron uso de la exención prevista en la Sección 264, Párrafo 3 del Código de Comercio (HGB) y Sección 291 párrafo 1 del Código de Comercio (HGB) en 2025.

Sociedad Participada	Domicilio de la participada	Actividad principal de la sociedad participada	% de participación de la sociedad matriz en la participada	% de derechos de voto controlados por la sociedad matriz
Hoteles Royal, S.A.	Bogota	Holding	98 %	98 %
Hotels Bingen & Viernheim GmbH & Co. KG	Pullach i.Isartal	Real Estate	94 %	94 %
Iberinterbrokers, S.L.	Barcelona	Servicios a empresas	75 %	75 %
IMMO Hotel Belfort N.V.	Diegem	Real Estate	100 %	100 %
IMMO Hotel Brugge N.V.	Diegem	Real Estate	100 %	100 %
IMMO Hotel Diegem N.V.	Diegem	Real Estate	100 %	100 %
IMMO Hotel GP N.V.	Diegem	Real Estate	100 %	100 %
IMMO Hotel Mechelen N.V.	Diegem	Real Estate	100 %	100 %
IMMO Hotel Stephanie N.V.	Diegem	Real Estate	100 %	100 %
Inmobiliaria Royal S.A	Chile	Real Estate	68 %	68 %
Inmobiliaria y financiera Chile S.A.	Santiago de Chile	Real Estate	100 %	100 %
Inversiones Chilenas, S.A.S	Bogotá	Hotel Business	98 %	98 %
Jan Tabak, N.V.	Bussum	Hotel Business	84 %	84 %
Jolly Hotels Belgium S.A.	Bruselas	Real Estate	100 %	100 %
Jolly Hotels Deutschland GmbH (*)	Berlin	Hotel Business	100 %	100 %
Jolly Hotels Holland N.V.	Amsterdam	Holding	100 %	100 %
Jolly Hotels USA, Inc.	Wilgminton	Hotel Business	100 %	100 %
Koningshof, B.V.	Veldhoven	Hotel Business	100 %	100 %
Krasnapolsky Hotels & Restaurants, N.V.	Amsterdam	Holding	100 %	100 %
Krasnapolsky Hotels, Ltd.	Somerset West	Sin actividad	100 %	100 %
Krasnapolsky International Holding, B.V.	Hoofddorp	Holding	100 %	100 %
Latina Chile, S.A.	Santiago de Chile	Hotel Business	100 %	100 %
Latina de Gestión Hotelera, S.A.	Buenos Aires	Hotel Business	100 %	100 %
Latina Holding Chile, S.L	Madrid	Holding	100 %	100 %
Latinoamericana Curitiba Administracao De Hoteis Ltda	Curitiba	Hotel Business	100 %	100 %
Latinoamericana de Gestion Hotelera, S.L.	Madrid	Holding	100 %	100 %
Leeuwenhorst Congres Center, B.V.	Noordwijkerhout	Hotel Business	100 %	100 %
Liberation Exploitatie, B.V.	Sprang Capelle	Hotel Business	100 %	100 %
Marquette Beheer, B.V.	Hoofddorp	Holding	100 %	100 %
Mateo Grundstuecksverwaltungsgesellschaft mbh	Pullach i.Isartal	Holding	100 %	100 %
Mateo Hotel Savona, S.r.L	Bolzano	Holding	100 %	100 %
Minor Continental Holding (Luxembourg) II S.à r.l.	Luxemburg	Holding	100 %	100 %
MINOR Hotels Portimao, S.A	Portimao	Hotel Business	100 %	100 %
MINOR Hotels Sintra, S.A	Sintra	Hotel Business	100 %	100 %
Museum Quarter, B.V.	Amsterdam	Hotel Business	100 %	100 %
Nacional Hispana de Hoteles, S. de R.L. de C.V.	México D.F.	Hotel Business	100 %	100 %
NH Aguamarina Dominicana S.R.L.	Rep. Dominicana	Servicios a empresas	100 %	100 %
NH Atardecer Caribeño, S.A.	Madrid	Servicios a empresas	100 %	100 %

(*) Las empresas pertenecientes al consolidado alemán hicieron uso de la exención prevista en la Sección 264, Párrafo 3 del Código de Comercio (HGB) en 2025.

(**) Las empresas pertenecientes al consolidado alemán hicieron uso de la exención prevista en la Sección 264, Párrafo 3 del Código de Comercio (HGB) y Sección 291 párrafo 1 del Código de Comercio (HGB) en 2025.

Sociedad Participada	Domicilio de la participada	Actividad principal de la sociedad participada	% de participación de la sociedad matriz en la participada	% de derechos de voto controlados por la sociedad matriz
NH Belgium, cvba	Diegem	Holding	100 %	100 %
NH Brasil Administraçao De Hoteis E Participadas Ltda.	Villa Olímpica	Servicios a empresas	100 %	100 %
NH Cash Link, S.L.	Madrid	Financiera	100 %	100 %
NH Central Europe GmbH & Co KG (**)	Berlín	Hotel Business	100 %	100 %
NH Central Europe Management GmbH (*)	Berlín	Hotel Business	100 %	100 %
NH Central Reservation Office, S.A.	Madrid	Call Center	100 %	100 %
NH Ciutat de Reus, S.A.	Barcelona	Hotel Business	90 %	90 %
NH Europa, S.L.	Barcelona	Hotel Business	100 %	100 %
NH Finland Oy	Finlandia	Hotel Business	100 %	100 %
NH Holding S.R.L	Italia	Holding	100 %	100 %
NH Hotel Rallye Portugal Lda	Portugal	Hotel Business	100 %	100 %
NH Hotelbetriebs.-u. Dienstleistungs GmbH (*)	Berlín	Hotel Business	100 %	100 %
NH Hotelbetriebs-u Entwicklungs GmbH (*)	Berlín	Hotel Business	100 %	100 %
NH Hoteles Austria GmbH	Viena	Hotel Business	100 %	100 %
NH Hoteles Deutschland GmbH (**)	Berlín	Hotel Business	100 %	100 %
NH Hoteles España, S.A.	Barcelona	Hotel Business	100 %	100 %
NH Hoteles France, S.A.S.	Francia	Hotel Business	100 %	100 %
NH Hoteles Polska, Sp. Zo.o.	Poznan	Hotel Business	100 %	100 %
NH Hoteles Switzerland GmbH	Zurich	Hotel Business	100 %	100 %
NH Hotels Czequia, s.r.o.	Praga	Hotel Business	100 %	100 %
NH Hotels USA Franchise Inc	New York	Holding	100 %	100 %
NH Hotels USA Inc.	Houston	Hotel Business	100 %	100 %
NH Hungary Szallodauzemelteto kft	Budapest	Hotel Business	100 %	100 %
NH Italia Real Estate, S.r.l.	Milano	Real Estate	100 %	100 %
NH ITALIA, SpA	Milan	Hotel Business	100 %	100 %
NH Lagasca, S.A.	Madrid	Hotel Business	75 %	75 %
NH Las Palmas, S.A.	Gran Canaria	Hotel Business	75 %	75 %
NH Management Black Sea Srl	Bucarest	Hotel Business	100 %	100 %
NH Marbella Hotel, S.L.	Madrid	Hotel Business	100 %	100 %
NH Marin, S.A.	Barcelona	Hotel Business	50 %	50 %
NH Panamá, S.A	Ciudad de Panamá	Hotel Business	98 %	98 %
NH Private Equity, B.V.	Hoofddorp	Holding	100 %	100 %
NH Private Equity, B.V. (Brand Lux)	Senningerberg	Holding	100 %	100 %
NH Strandgade APS	Copenhague	Hotel Business	100 %	100 %
NH The Netherlands, B.V.	Hoofddorp	Holding	100 %	100 %
NHOW Amsterdam B.V.	Amsterdam	Hotel Business	100 %	100 %
NHOW London, Ltd.	Londres	Servicios a empresas	100 %	100 %
NHOW Rotterdam B.V.	Rotterdam	Hotel Business	100 %	100 %
Nuevos Espacios Hoteleros, S.A.	Madrid	Hotel Business	100 %	100 %
Onroerend Goed Beheer Maatschappij Atlanta Rotterdam, B.V.	Rotterdam	Real Estate	100 %	100 %
Onroerend Goed Beheer Maatschappij Kruisweg Hoofddorp, B.V.	Hoofddorp	Real Estate	100 %	100 %

(*) Las empresas pertenecientes al consolidado alemán hicieron uso de la exención prevista en la Sección 264, Párrafo 3 del Código de Comercio (HGB) en 2025.

(**) Las empresas pertenecientes al consolidado alemán hicieron uso de la exención prevista en la Sección 264, Párrafo 3 del Código de Comercio (HGB) y Sección 291 párrafo 1 del Código de Comercio (HGB) en 2025.

Sociedad Participada	Domicilio de la participada	Actividad principal de la sociedad participada	% de participación de la sociedad matriz en la participada	% de derechos de voto controlados por la sociedad matriz
Onroerend Goed Beheer Maatschappij Prins Hendrikkade Amsterdam, B.V.	Amsterdam	Sin actividad	100 %	100 %
Onroerend Goed Beheer Maatschappij Van Alphenstraat Zandvoort, B.V.	Zandvoort	Real Estate	100 %	100 %
Operadora Nacional Hispana, S.A. de C.V.	México D.F.	Hotel Business	100 %	100 %
Palacio de la Merced, S.A.	Burgos	Hotel Business	90 %	90 %
Palatium Amstelodamum, N.V.	Amsterdam	Hotel Business	100 %	100 %
Pojuca SA	Bahia	Hotel Business	100 %	100 %
Quantica, S.A.S.	Bogota	Hotel Business	50 %	50 %
Restaurant D'Vijff Vlieghen, B.V.	Amsterdam	Restauración	100 %	100 %
Roco Hospitality Group, S.R.L.	Italia	Hotel Business	100 %	100 %
Royal Hotels International Inc.	USA	Sin actividad	98 %	98 %
Royal Santiago Hotel S.A.	Chile	Hotel Business	66 %	66 %
Servicios Chartwell de Nuevo Laredo, S.A. de C.V.	Nuevo Laredo	Hotel Business	100 %	100 %
Servicios Corporativos Chartwell Monterrey, S.A. de C.V.	Monterrey	Hotel Business	100 %	100 %
Servicios Corporativos Hoteleros, S.A. de C.V.	México D.F.	Hotel Business	100 %	100 %
Servicios Corporativos Krystal Rosa, S.A. de C.V.	México D.F.	Hotel Business	100 %	100 %
Sociedad Hotelera Cien Internacional S.A.	Bogota	Hotel Business	63 %	63 %
Sociedad Hotelera Cotopaxi S.A.	Quito	Hotel Business	54 %	54 %
The Marker Anantara Ltd.	Dublin	Holding	100 %	100 %
Timeantube Comercio Ltda	Mata de Sao Joao	Holding	100 %	100 %
Toralo, S.A.	Montevideo	Hotel Business	100 %	100 %
Vela Secunda Omnium Primum VIII B.V.	Groningen	Hotel Business	50 %	50 %
Vesterbro Operations A/S	Copenhague	Hotel Business	100 %	100 %
Wilan Ander, S.L.	Madrid	Real Estate	100 %	100 %
Wilan Huel, S.L.	Madrid	Real Estate	100 %	100 %

(*) Las empresas pertenecientes al consolidado alemán hicieron uso de la exención prevista en la Sección 264, Párrafo 3 del Código de Comercio (HGB) en 2025.

(**) Las empresas pertenecientes al consolidado alemán hicieron uso de la exención prevista en la Sección 264, Párrafo 3 del Código de Comercio (HGB) y Sección 291 párrafo 1 del Código de Comercio (HGB) en 2025.

ANEXO II: EMPRESAS ASOCIADAS

Sociedad Participada	Domicilio de la participada	Actividad principal de la sociedad participada	% de participación de la sociedad matriz en la participada	% de derechos de voto controlados por la sociedad matriz
Gente con actitud de servicios gecase, S.A. De C.V.	Puebla	Hotel Business	17 %	17 %
Hotelera del Mar, S.A.	Mar de Plata	Hotel Business	20 %	20 %
Inmobiliaria 3 Poniente, S.A. de C.V.	Puebla	Hotel Business	17 %	17 %
Servicios Corporativos 1912, S.A. DE C.V	México	Hotel Business	25 %	25 %
Servicios Corporativos T2, S.A. DE C.V	México D.F.	Hotel Business	10 %	10 %
Sotocaribe, S.L.	Madrid	Holding	36 %	36 %

Todas las Sociedades tienen como cierre anual el 31/12/2025

2025

Informe de Gestión Consolidado

Tivoli Carvoeiro Algarve Resort
Algarve, Portugal

MINOR
HOTELS

ÍNDICE

1. SOBRE EL INFORME DE GESTIÓN CONSOLIDADO 88

2. INFORMACIÓN GENERAL 91
- Modelo de Negocio de Minor Hotels Europe & Americas 92
- Estrategia de Minor Hotels Europe & Americas 93

3. INFORMACIÓN FINANCIERA. EVOLUCIÓN DE LOS NEGOCIOS Y SITUACIÓN DE MHEA 96
- Contexto económico global y turístico 97
- Situación de la Compañía 98
- Estructura Accionarial 100
- Evolución de Minor Hotels Europe & Americas 103

4. GESTIÓN DE RIESGOS CORPORATIVOS 104
- Gobierno de la Gestión de Riesgos 105
- Modelo de la gestión de riesgos 106
- Catálogo de gestión de riesgos 107

5. ESTADO DE INFORMACIÓN NO FINANCIERA CONSOLIDADO E INFORMACIÓN SOBRE SOSTENIBILIDAD 113

NEIS 2. INFORMACIÓN GENERAL 114

BASE PARA LA ELABORACIÓN 114
- BP-1: Base general para la elaboración del Estado de Sostenibilidad 114
- BP-2: Información relativa a circunstancias específicas 117

ESTRATEGIA 119
- SBM-1: Estrategia, modelo de negocio y cadena de valor 119
- SBM-2: Intereses y opiniones de las partes interesadas 137

GESTIÓN DE INCIDENCIAS, RIESGOS Y OPORTUNIDADES 141
- IRO-1: Descripción de los procesos para determinar y evaluar las incidencias, los riesgos y las oportunidades de importancia relativa 142
- SBM-3: Incidencias, riesgos y oportunidades de importancia relativa y su interacción con la estrategia y el modelo de negocio Políticas 154
- MDR-P: Políticas adoptadas para gestionar las cuestiones de sostenibilidad de importancia relativa 168
- MDR-A: Actuaciones y recursos en relación con las cuestiones de sostenibilidad de importancia relativa 175
- MDR-M: Parámetros en relación con las cuestiones de sostenibilidad de importancia relativa 175

GOBERNANZA 176
- GOV-1: El papel de los órganos de administración, dirección y supervisión y GOV-2: Información facilitada a los órganos de administración, dirección y supervisión de la empresa y cuestiones de sostenibilidad abordadas por ellos 176
- GOV-3: Integración del rendimiento relacionado con la sostenibilidad en sistemas de incentivos 182
- GOV-4: Declaración sobre la diligencia debida 183
- GOV-5: Gestión de riesgos y controles internos de la divulgación de información sobre sostenibilidad 183

5.1 INFORMACIÓN AMBIENTAL 184

TAXONOMÍA DE ACTIVIDADES SOSTENIBLES DE LA UNIÓN EUROPEA 187

PRODUCTOS Y ACTIVOS SOSTENIBLES 196

NEIS E1. CAMBIO CLIMÁTICO 197

GOBERNANZA 198
- NEIS 2 GOV-3: Integración del rendimiento relacionado con la sostenibilidad en sistemas de incentivos 198

ESTRATEGIA 198
- E1-1: Plan de transición para la mitigación del cambio climático 198
- NEIS 2 SBM-3: Incidencias, riesgos y oportunidades de importancia relativa y su interacción con la estrategia y el modelo de negocio 199

GESTIÓN DE INCIDENCIAS, RIESGOS Y OPORTUNIDADES 201
- NEIS 2 IRO-1: Descripción de los procesos para determinar y evaluar las incidencias, los riesgos y las oportunidades de importancia relativa relacionados con el clima 201
- E1-2: Políticas relacionadas con la mitigación del cambio climático y la adaptación al mismo 204
- E1-3: Actuaciones y recursos en relación con las políticas en materia de cambio climático 204

PARÁMETROS Y METAS 210
- E1-4: Metas relacionadas con la mitigación del cambio climático y la adaptación al mismo 210
- E1-5: Consumo y combinación energéticos 211
- E1-6: Emisiones de GEI brutas de alcance 1 2 y 3 y emisiones de GEI totales 213
- E1-7: Absorciones de GEI y proyectos de mitigación de GEI financiados mediante créditos de carbono 217

PROCESOS Y ESTÁNDARES OPERATIVOS 218

NEIS E3. RECURSOS HÍDRICO Y MARINOS 219

GESTIÓN DE INCIDENCIAS, RIESGOS Y OPORTUNIDADES 219

NEIS 2 IRO-1: Descripción de los procesos para determinar y evaluar las incidencias, los riesgos y las oportunidades de importancia relativa relacionados con los recursos hídricos y marinos 219
E3-1: Políticas relacionadas con los recursos hídricos y marinos 220
E3-2: Actuaciones y recursos relacionados con los recursos hídricos y marinos 220
PARÁMETROS Y METAS 221
E3-3: Metas relacionadas con los recursos hídricos y marinos 221
E3-4: Consumo de agua 221
NEIS E5 - USO DE LOS RECURSOS Y ECONOMÍA CIRCULAR 223
GESTIÓN DE INCIDENCIAS, RIESGOS Y OPORTUNIDADES 223
NEIS 2 IRO-1: Descripción de los procesos para determinar y evaluar las incidencias, los riesgos y las oportunidades de importancia relativa relacionados con el uso de los recursos y la economía circular 223
E5-1: Políticas relacionadas con el uso de los recursos y la economía circular 223
E5-2: Actuaciones y recursos relacionados con el uso de los recursos y la economía circular 224
PARÁMETROS Y METAS 226
E5-3: Metas relacionadas con el uso de los recursos y la economía circular 226
E5-5: Salidas de recursos 227
COMPRAS SOSTENIBLES 229
GESTIÓN DE INCIDENCIAS, RIESGOS Y OPORTUNIDADES 231
Descripción de los procesos para determinar y evaluar las incidencias, los riesgos y las oportunidades de importancia relativa relacionados con las compras sostenibles 231
Políticas relacionadas con las compras sostenibles 231
Actuaciones y recursos relacionados con las compras sostenibles 231
PARÁMETROS Y METAS 236
Metas relacionadas con las compras sostenibles 236
5.2 INFORMACIÓN SOCIAL 237
TEAM MEMBERS 239
NEIS S1 - PERSONAL PROPIO 242
ESTRATEGIA 242
NEIS 2 SBM-2: Intereses y opiniones de las partes interesadas 242
NEIS 2 SBM-3: Incidencias, riesgos y oportunidades de importancia relativa y su interacción con la estrategia y el modelo de negocio 242
GESTIÓN INCIDENCIAS, RIESGOS Y OPORTUNIDADES 242
S1-1: Políticas relacionadas con el personal propio 242
S1-2: Procesos para colaborar con el personal propios y los representantes del personal propio en materia de incidencias. 243
S1-3: Procesos para reparar las incidencias negativas y canales para que el personal propio exprese sus inquietudes 245
S1-4: Adopción de medidas relacionadas con las incidencias de importancia relativa sobre el personal propio, enfoques para gestionar los riesgos de importancia relativa y aprovechar las oportunidades de importancia relativa relacionados con el personal propio y eficacia de dichas actuaciones 246
PARÁMETROS Y METAS 250
S1-5: Metas relacionadas con la gestión de incidencias negativas de importancia relativa 250
S1-6: Características de los asalariados de la empresa 250
S1-8: Cobertura de la negociación colectiva y diálogo social 257
S1-9: Parámetros de diversidad 258
S1-10: Salarios adecuados 259
S1-11: Protección social 259
S1-12: Personas con discapacidad 260
S1-13: Parámetros de formación y desarrollo de capacidades 260
S1-14: Parámetros de salud y seguridad 266
S1-15: Parámetros de conciliación laboral 269
S1-16: Parámetros de retribución (brecha salarial y remuneración total) 270
S1-17: Incidentes, reclamaciones e incidencias graves relacionados con los derechos humanos 271
NEIS S2- TRABAJADORES EN LA CADENA DE VALOR 272
ESTRATEGIA 272
NEIS 2 SBM-2: Intereses y opiniones de las partes interesadas 272
NEIS 2 SBM-3: Incidencias, riesgos y oportunidades de importancia relativa y su interacción con la estrategia y el modelo de negocio 272
GESTIÓN DE INCIDENCIAS, RIESGOS Y OPORTUNIDADES 273
S2-1: Políticas relacionadas con los trabajadores de la cadena de valor 273
S2-2: Procesos para colaborar con los trabajadores de la cadena de valor en materia de incidencias 273
S2-3: Procesos para reparar las incidencias negativas y canales para que los trabajadores de la cadena de valor expresen sus inquietud. 273
S2-4: Adopción de medidas relacionadas con las incidencias de importancia relativa, enfoques para mitigar los riesgos de importancia relativa y aprovechar las oportunidades de importancia relativa relacionados con los trabajadores de la cadena de valor y eficacia de dichas actuaciones y enfoques 273
PARÁMETROS Y METAS 273
S2-5: Metas relacionadas con la gestión de incidencias negativas de importancia relativa, el impulso de incidencias positivas y la gestión de riesgos y oportunidades de importancia relativa 273
CLIENTES 274
NEIS S4. CONSUMIDORES Y USUARIOS FINALES (CLIENTES) 275
ESTRATEGIA 276
NEIS 2 SBM-2: Intereses y opiniones de las partes interesadas 276
NEIS 2 SBM-3: Incidencias, riesgos y oportunidades de importancia relativa y su interacción con la estrategia y el modelo de negocio 276

GESTIÓN INCIDENCIAS, RIESGOS Y OPORTUNIDADES 276
S4-1: Políticas relacionadas con los consumidores y usuarios finales 276
S4-2: Procesos para colaborar con los consumidores y usuarios finales en materia de incidencias 276
S4-3: Procesos para reparar las incidencias negativas y canales para que los consumidores y usuarios finales expresen sus inquietudes 276
S4-4: Adopción de medidas relacionadas con las incidencias de importancia relativa, enfoques para mitigar los riesgos de importancia relativa y aprovechar las oportunidades de importancia relativa relacionados con los consumidores y usuarios finales y la eficacia de dichas actuaciones y enfoques 277
PARÁMETROS Y METAS 288
S4-5: Metas relacionadas con la gestión de incidencias negativas de importancia relativa, el impulso de incidencias positivas y la gestión de riesgos y oportunidades de importancia relativa 288
COMUNIDADES 289
ESTRATEGIA 290
Intereses y opiniones de las partes interesadas 290
Incidencias, riesgos y oportunidades de importancia relativa y su interacción con la estrategia y el modelo de negocio 290
GESTIÓN INCIDENCIAS, RIESGOS Y OPORTUNIDADES 291
Políticas relacionadas con las comunidades 291
Procesos para colaborar con las comunidades en materia de incidencias 291
Procesos para reparar las incidencias negativas y canales para que las comunidades expresen sus inquietudes 291
Adopción de medidas relacionadas con las incidencias de importancia relativa, enfoques para mitigar los riesgos de importancia relativa y aprovechar las oportunidades de importancia relativa relacionados con las comunidades y la eficacia de dichas actuaciones y enfoques 291
PARÁMETROS Y METAS 297
S4-5: Metas relacionadas con la gestión de incidencias negativas de importancia relativa, el impulso de incidencias positivas y la gestión de riesgos y oportunidades de importancia relativa 297
5.3 GOBERNANZA 298
NEIS G 1. CONDUCTA EMPRESARIAL 298
GOBERNANZA 299
NEIS 2 GOV-1: El papel de los órganos de administración, dirección y supervisión 299
GESTIÓN DE INCIDENCIAS, RIESGOS Y OPORTUNIDADES 300
NEIS 2 IRO-1: Descripción de los procesos para determinar y evaluar las incidencias, los riesgos y las oportunidades de importancia relativa 300
G1-1: Políticas de conducta empresarial y cultura corporativa 300
G1-2: Gestión de las relaciones con los proveedores 308
G1-3: Prevención y detección de la corrupción y el soborno 308
PARÁMETROS Y METAS 310
G1-4: Casos confirmados de corrupción o soborno 310
G1-5: Influencia política y actividades de los grupos de presión 310
G1-6: Prácticas de pago 310
TRANSFORMACIÓN DIGITAL 311
GESTIÓN DE INCIDENCIAS , RIESGOS Y OPORTUNIDADES 312
Descripción de los procesos para determinar y evaluar las incidencias, los riesgos y las oportunidades de importancia relativa 312
Políticas relacionadas con la transformación digital 312
Actuaciones y recursos relacionados con la transformación digital 313
PARÁMETROS Y METAS 318
Metas relacionadas con la transformación digital 318
NOTAS DE SOSTENIBILIDAD 319
NOTA 1: PERFILES MIEMBROS DE ADMINISTRACIÓN, DIRECCIÓN Y SUPERVISIÓN 319
NOTA 2. INCIDENCIAS, RIESGOS Y OPORTUNIDADES DE IMPORTANCIA RELATIVA 321
NOTA 3. TRANSPARENCIA FISCAL: BENEFICIOS E IMPUESTOS 329
NOTA 4: TABLA DE INDICADORES 331
NOTA 5: TAXONOMÍA EUROPEA 338
NOTA 6: RECOMENDACIONES DEL TASK FORCE ON CLIMATE-RELATED FINANCIAL DISCLOSURES (TCFD) 340
NOTA 7: TABLA DE CONTENIDOS LEY 11/2018 DE INFORMACIÓN NO FINANCIERA Y DIVERSIDAD 342
NOTA 8. IRO-2: REQUISITOS DE DIVULGACIÓN ESTABLECIDOS EN LAS NEIS CUBIERTOS POR EL ESTADO DE SOSTENIBILIDAD DE LA EMPRESA 350
NOTA 9: INFORME DE VERIFICACIÓN INDEPENDIENTE 364
6. HECHOS POSTERIORES 372

01

Sobre el informe de gestión consolidado

Sobre el informe de gestión consolidado

El presente Informe de Gestión Consolidado 2025 (en adelante, "el Informe"), de Minor Hotels Europe & Americas[1] (en adelante "la Compañía", "MHEA" o "la Sociedad") desarrolla de manera amplia, clara y transparente nuestra estrategia y desempeño concentrando en un único documento:

La información financiera, contenido en el capítulo *"3. Información financiera; Evolución de los negocios y situación de MHEA"*.

La información en materia de sostenibilidad, contenido en el capítulo *"5. Estado de Información No Financiera Consolidado e Información sobre Sostenibilidad":*

- La respuesta de la Compañía a los requerimientos de la Ley 11/2018 de 28 de diciembre de 2018 en materia de información no financiera y diversidad, así como a la Ley 5/2021, de 12 de abril, por la que se modifica el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital y a las directrices UE 2017/C215/01 para el reporte de su desempeño en materia de información no financiera.
- La respuesta de la Compañía a los requerimientos de la Directiva (UE) 2022/2464 del Parlamento Europeo y del Consejo de 14 de diciembre de 2022, "CSRD" por sus siglas en inglés (en adelante, "la Directiva CSRD"). A través de la misma, se introducen modificaciones en el Código de Comercio, el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital (LSC), la Ley de Auditoría de Cuentas y su reglamento de desarrollo[2]. A fecha de cierre del ejercicio fiscal, dicha Directiva no ha sido transpuesta a la legislación nacional española, país sede de la sociedad matriz motivo del Informe. Asimismo, considerando la reciente salida de bolsa de MHEA, la Compañía pertenece al grupo de empresas afectadas de *"Wave 2"*, cuya obligatoriedad de reporte se ha retrasado por dos años debido a la Directiva "*Stop the Clock*".

Avani Alonso Martínez Madrid Hotel
Madrid, España

[1] *Minor Hotels Europe & Americas, S.A. y sus sociedades dependientes somos un operador hotelero internacional consolidado y una de las compañías hoteleras urbanas de referencia a nivel mundial. Configuramos un grupo integrado cuya actividad "core" se desarrolla en el sector turístico. Nuestra actividad está especializada en la oferta de alojamientos y servicios turísticos de corta duración. Además, gestionamos y explotamos activos destinados a la organización de eventos, conferencias y otros tipos de convenciones.*
[2] *Reglamento Delegado (UE) 2023/2772 de la Comisión de 31 de julio de 2023 por el que se completa la Directiva 2013/34/UE del Parlamento Europeo y del Consejo en lo que respecta a las normas de presentación de información sobre sostenibilidad.*

Anantara The Market Dublín
Dublín, Irlanda

- El Reglamento (UE) 2020/852 del Parlamento Europeo y del Consejo de 18 de junio de 2020 relativo al establecimiento de un marco para facilitar las inversiones sostenibles que, en su primer acto delegado, establece la obligación de divulgar información sobre la manera y la medida en que las actividades de la empresa se asocian a actividades que se consideren ambientalmente sostenibles. Véase: *"Taxonomía de actividades sostenibles de la Unión Europea"* y *"Nota 5. Taxonomía Europea"*.
- Directrices UE 2017/C215/01 para el reporte de su desempeño en materia de información no financiera.
- Las recomendaciones del Task Force on Climate-Related Financial Disclosures (TCFD). *"Nota 6: 'Recomendaciones del Task Force on Climate-Related Financial Disclosures (TCFD).*

El Informe ha sido formulado por el Consejo de Administración de Minor Hotels Europe & Americas el 12 de febrero de 2026, habiendo sido firmado por todos sus integrantes.

Este Informe se publica en formato digital y está disponible en la *web corporativa* de la Compañía. Informes previos pueden consultarse a través de los siguientes enlaces:

- *Información financiera*
- *Información de sostenibilidad*

02

Información general

Modelo de negocio de Minor Hotels Europe & Americas

Con más de cuatro décadas de experiencia, somos un operador hotelero internacional consolidado y una de las compañías hoteleras urbanas de referencia a nivel mundial.

"Donde quiera que te lleve tu viaje, Minor Hotels te ofrece experiencias excepcionales en todo el mundo".

En abril de 2024 unificamos nuestra identidad corporativa global con el cambio de denominación social de NH Hotel Group S.A. a Minor Hotels Europe & Americas S.A., tras la aprobación mayoritaria de nuestros accionistas en la Junta General. Este paso marcó el inicio de una nueva etapa de integración con Minor Hotels, consolidando una identidad única y reconocible en todos los mercados donde operamos.

Durante el ejercicio 2025, Minor Hotels Europe & Americas ha completado su proceso de salida de cotización bursátil, reforzando su carácter como compañía privada dentro del grupo Minor Hotels. Esta decisión estratégica nos permite operar con mayor agilidad, optimizar nuestra estructura y acelerar la implementación de iniciativas orientadas al crecimiento sostenible y a la creación de valor para nuestros stakeholders. Con ello, seguimos impulsando nuestra presencia global y fortaleciendo nuestra propuesta comercial y operativa bajo una visión común.

A lo largo de estas décadas, hemos construido una red global de hoteles y marcas hoteleras impulsada por una filosofía: **no necesitamos ser los más grandes, pero sí los mejores.**

Impulsados constantemente por un espíritu emprendedor, creamos mejores marcas hoteleras, negocios y asociaciones. Lo hacemos porque la hospitalidad es nuestra vocación. La vivimos y la respiramos cada día, guiados siempre por fortalecer nuestras marcas, fomentar alianzas duraderas e impulsar el éxito empresarial centrándonos en lo que más importa a nuestros huéspedes, *team members* y socios.

Desde un hotel hasta cientos, siempre nos dedicamos a lo que realmente importa y nos apasiona la perfección. Todo para ofrecer lo que la gente realmente desea.

Mantenemos un modelo de negocio centralizado que nos permite ofrecer un servicio de calidad a nuestros clientes en los distintos hoteles de las regiones y zonas geográficas en las que operamos. Nuestra central corporativa y oficinas regionales ofrecen a los hoteles una amplia gama de funciones como ventas, *revenue management,* reservas, *marketing,* recursos humanos, gestión financiera y desarrollo de sistemas entre otros.

A cierre del año 2025, estamos presente en 28 países, operando 342 hoteles y 54.823 habitaciones en dos continentes (Europa, y América) siendo significativa nuestra presencia en Europa.

El detalle sobre nuestro modelo de negocio puede consultarse en la siguiente sección: *SBM-1. Modelo de negocio, cadena de valor y estrategia.*

"Construimos marcas más sólidas, fomentamos alianzas duraderas e impulsamos el éxito empresarial centrándonos en lo que más importa a nuestros huéspedes, team members y socios".

Estrategia de Minor Hotels Europe & Americas

"Minor Things Matter".

A lo largo del 2025, desde Minor Hotels Europe & Americas hemos centrado nuestros esfuerzos en la implementación y el seguimiento de los cinco pilares estratégicos que guían nuestra visión. Gracias a este enfoque hemos logrado superar los objetivos establecidos para el año y responder de manera efectiva a las expectativas de nuestros grupos de interés.

A continuación, se detallan los cinco pilares estratégicos y los principales logros alcanzados:

1. La mejor propuesta de valor para nuestros clientes

El desarrollo de una propuesta de valor sólida y diferenciadora para los clientes constituye nuestro primer pilar estratégico. Desde Minor Hotels Europe & Americas priorizamos el entendimiento del mercado, las expectativas y las necesidades específicas de nuestros huéspedes, con el objetivo de diseñar experiencias que aporten verdadero valor a cada estancia.

En un sector en constante evolución, nos hemos adaptado a las nuevas oportunidades de negocio, alineando innovación y excelencia. Para ello, hemos llevado a cabo iniciativas orientadas a la innovación y al crecimiento continuo, que son supervisadas por un equipo multidisciplinar que analiza tendencias emergentes y asegura un enfoque innovador.

Nuestra arquitectura de marcas abarca los segmentos *Select, Premium y Luxury,* lo que nos permite responder a las diversas necesidades de los clientes. Durante 2025, hemos implementado proyectos de reposicionamiento y *rebranding* en varios hoteles del porfolio para ofrecer productos con un diseño impecable y una calidad excepcional.

Además, la estrategia comercial ha identificado nuevas oportunidades de negocio y mejorado la eficiencia en la gestión de precios gracias a herramientas de análisis de datos y automatización de procesos. Este enfoque nos ha permitido optimizar la ocupación, reducir costes y maximizar la rentabilidad.

Además, la digitalización de la experiencia del cliente ha jugado un papel crucial, incorporando tecnologías avanzadas como aplicaciones móviles y dispositivos IoT *(Internet of Things)* para personalizar cada etapa de la estancia. Desde MHEA aprovechamos las tecnologías avanzadas para ofrecer experiencias personalizadas y fluidas en cada etapa de la estancia del huésped. En este sentido, la personalización es un elemento clave para fidelizar a nuestros clientes, utilizando datos para adaptar las comunicaciones y los servicios.

Para conocer más detalle sobre el pilar, véase: *"la mejor propuesta de valor para nuestros clientes"*.

NH Collection Helsinki Grand Hansa
Helsinki, Finlandia

2. Crecer para ganar escala

El segundo pilar estratégico se centra en el crecimiento sostenido en los mercados actuales y la exploración de nuevas regiones, segmentos y modelos de negocio. La diversificación estratégica nos ha llevado a a consolidar líneas de negocio emergentes, como el lujo, los resorts y las *branded residences,* sectores caracterizados por su alta rentabilidad y resiliencia. Esta diversificación estratégica nos permite explorar y consolidar modelos emergentes que complementan la oferta tradicional, ampliando así el impacto en el mercado.

NH Milano Corso Buenos Aires
Milán, Italia

Durante el último año hemos consolidado nuestra estrategia de crecimiento, reforzando la presencia en destinos clave y ampliando nuestra expansión hacia mercados prioritarios como Estados Unidos, los Balcanes y diversas regiones de la Comunidad de Estados Independientes (CIS). Este avance refleja nuestro compromiso con la diversificación geográfica del porfolio y la identificación de oportunidades en áreas con alto potencial.

De forma paralela, hemos potenciado el modelo asset-light, priorizando la franquicia como palanca para acelerar el desarrollo. La actualización de nuestro portafolio de marcas –con nuevos conceptos diseñados para ser franquiciables– nos permite ofrecer soluciones más flexibles y adaptadas a distintos perfiles de propietarios e inversores.

Este enfoque combina proyectos en ubicaciones consolidadas con iniciativas en mercados emergentes, lo que incrementa nuestra capacidad de adaptación, optimiza el uso de recursos y refuerza la colaboración con socios locales.

Hemos firmado nuevos hoteles que refuerzan nuestra estrategia de expansión: NH Hotels en Copenhague, NH Collection en Malta; Anantara en Ushuaia y Miami; Tivoli en Lecce; Wolseley en Nueva York; y Colbert Collection en Londres. Cada uno de estos proyectos contribuye a ampliar nuestra presencia internacional y consolidar nuestro posicionamiento en segmentos urbanos, vacacionales y de lujo.

Esperamos continuar en esta línea a través de nuevos contratos a lo largo de 2026, consolidando así nuestra estrategia de crecimiento.

Para conocer el detalle de la evolución el pilar a lo largo del año véase sección *"crecer para ganar escala"*.

3.Evolucionar la propuesta de valor de los team members

En Minor Hotels Europe & Americas la excelencia empieza en nuestro equipo. Ponemos el foco en los valores del liderazgo, la igualdad de oportunidades, la comunicación y la innovación para crear una cultura homogénea. Resultado de ellos es la consolidación de proyectos claves que mejoran la propuesta de valor de nuestros team members.

Hemos testado acciones para mejorar la atracción y fidelización del talento focalizándonos en evolucionar y ampliar los momentos de escucha para acercarnos más a nuestro equipo.

Hemos redefinido nuestra estrategia de atracción y retención del talento para hacer frente a la nueva realidad del mercado y a nuestras necesidades.

El número medio de team members* por la Sociedad Dominante y las sociedades consolidadas durante el 2025 ha sido de 14.840.

Más información sobre nuestro pilar de PEOPLE en la sección *"Evolucionar la propuesta de valor de nuestros team members"* y *"Team members"*.

Team members medios por categoría

	2025		2024	
	FTEs	Headcount	FTEs	Headcount
Dirección general del Grupo	9	9	9	9
Directores y Jefes de Departamento	1.690	1.687	1.636	1.662
Técnicos	1.045	1.054	1.126	1.152
Comerciales	250	260	984	1.044
Administrativos	146	151	150	156
Resto de personal	11.700	11.524	10.456	11.199
Total	**14.840**	**14.685**	**14.361**	**15.222**

**Team members: empleados de hoteles en propiedad, alquiler y oficinas con una relación laboral directa con la Compañía.*

4. Transformación digital

La transformación digital es un pilar estratégico clave para MHEA, diseñado para impulsar la excelencia operativa, optimizar la experiencia de nuestros clientes y garantizar la sostenibilidad empresarial. Bajo este enfoque integramos todos los aspectos de la operativa a través de una visión global que nos permite recopilar y analizar datos en tiempo real, mejorando la toma de decisiones y la eficiencia en todas las áreas.

La implementación de una base de datos centralizada y plataformas tecnológicas avanzadas, y herramientas de inteligencia artificial, nos han permitido entre otros puntos personalizar la experiencia de los cliente, automatizar procesos clave y reducir costes operativos.

Nuestra estrategia digital también se basa en el compromiso con la privacidad y seguridad de la información, cumpliendo con los estándares internacionales más rigurosos y asegurando la integridad de los datos.

Este compromiso se refuerza con el uso de metodologías ágiles que fomentan un cambio cultural hacia la innovación y el aprendizaje continuo.

Para más información véase: *"Transformación digital"* e *"Digitalización e innovación"*.

5. Ser compañía referente en sostenibilidad

Desde MHEA somos consciente de los efectos que nuestra actividad genera sobre el entorno, y trabajamos para prevenir y anticiparnos a posibles contingencias ambientales, así como para integrar la sostenibilidad en todos nuestros procesos. Nuestros esfuerzos se centran en reducir los impactos negativos y maximizar los positivos.

*L*a lucha contra el cambio climático es un elemento fundamental y, con el objetivo de seguir avanzando, en 2024 redefinimos nuestro objetivo corporativo de reducción de emisiones de carbono en toda nuestra cadena de valor alienado con las ambiciones mundiales de mantener el aumento de la temperatura por debajo de 1,5ºC para las emisiones de alcance 1 y 2. Este nuevo objetivo emerge como nuestra principal meta en el marco de la sostenibilidad, teniendo impacto directo e indirecto sobre todos los servicios y productos que ofrecemos a nivel global. Para conocer más detalle véase: *Metas relacionadas con la mitigación del cambio climático y la adaptación al mismo.*

Asimismo, impulsamos la reducción, reutilización y el reciclaje de recursos sustituyendo materiales existentes por alternativas más sostenibles, innovadoras y respetuosas.

Bajo el pilar de PEOPLE operamos bajo el lema "personas que acogen personas", construimos experiencias, gracias a quienes las hacen realidad. Por ello, buscamos la creación de empleo de calidad promoviendo el desarrollo profesional de nuestros *team members* y fomentando una cultura responsable y una mentalidad sostenible en los equipos a la vez que impulsamos la diversidad, la ética y el bienestar como algunas de nuestras principales prioridades. Como operadores en entornos diversos buscamos la generación de impacto positivo en aquellas comunidades donde estamos presente. Más información en *"Ser compañía referente en sostenibilidad"*.

Tivoli Ecoresort Praia do Forte
Bahia, Brasil

03

Información financiera. Evolución de los negocios y situación del grupo

Contexto económico global y turístico

En 2025 la economía mundial creció un 3,3%, al igual que el año anterior, y la zona euro registró un crecimiento del 1,4% (0,9% en 2024).

Las proyecciones de crecimiento mundial del FMI se sitúan en el 3,3% en 2026 y el 3,2% en 2027. La inversión en tecnología, el apoyo monetario y fiscal, las favorables condiciones financieras y la adaptabilidad del sector privado contrarrestan los cambios en las políticas comerciales. Se prevé que la inflación mundial siga descendiendo. Los principales riesgos son un reajuste de las expectativas sobre tecnología y una escalada de las tensiones geopolíticas. Las autoridades deben reponer los márgenes de maniobra fiscal, preservar la estabilidad financiera y de precios, reducir la incertidumbre y ejecutar reformas estructurales.

Nuestros principales mercados muestran en 2025 las siguientes tasas de crecimiento: España (+2,9% vs +3,5% en 2024), Países Bajos (+1,7% vs +1,1% en 2024), Alemania (+0,2% vs -0,5% en 2024) e Italia (+0,5% vs +0,7% en 2024). En Latinoamérica, el crecimiento fue del 2,4%, igual que en 2024.

Según los datos de la OMT, en 2025, las llegadas de turistas internacionales (visitantes que pernoctan) aumentaron en un 4% y la mayoría de los destinos de todo el mundo arrojaron resultados muy positivos. En 2025 se registraron 1.520 millones de turistas internacionales en todo el mundo, casi 60 millones más que en 2024. Son cifras que reflejan la recuperación de las tendencias de crecimiento previas a la pandemia, más cercanas al aumento medio del 5 % anual registrado entre 2009 y 2019. Esta consecución se vio alimentada por la fuerte demanda, los buenos resultados de los grandes mercados emisores y la recuperación progresiva de los destinos de Asia y el Pacífico.

Europa, la región más visitada del mundo, recibió 793 millones de turistas internacionales en 2025, es decir un aumento del 4% con respecto a 2024 y un 6% más que en 2019. Europa occidental (+5%) y Europa meridional mediterránea (+3%) tuvieron unos resultados sólidos. En Europa central y oriental se registró un fuerte repunte (+6%), aunque las llegadas se mantuvieron un 9% por debajo de las cifras de 2019.

El año pasado, la región de las Américas (218 millones) experimentó un crecimiento del 1%, con resultados dispares entre las distintas subregiones. Sudamérica (+7%) y Centroamérica (+5%) lideraron los resultados por subregión.

Los últimos datos de la OMT también ponen de relieve el impacto económico del turismo. Los datos muestran un fuerte gasto de los visitantes a lo largo de 2025, con estimaciones preliminares que apuntan a 1,9 billones de dólares en ingresos por turismo internacional en todo el mundo, es decir un aumento del 5% con respecto a 2024.

nhow Ámsterdam Rai
Amterdam, Paises Bajos

Situación de la Compañía

El buen desempeño de nuestros resultados se explica por la transformación operativa y financiera de los últimos años, destacando la segmentación de marcas, y el mayor posicionamiento en el segmento superior, la optimización del porfolio, las fuertes inversiones en reposicionamiento y sistemas de información para la estrategia de precios, el foco en la eficiencia y el control de costes y, por último, la reducción del endeudamiento financiero.

El plan estratégico marca como prioridades, impulsar los ingresos de la Compañía, incrementar su eficiencia, al tiempo que aprovechar sus fortalezas para nuevas oportunidades de reposicionamiento y la expansión orgánica como vía de crecimiento adicional.

En 2024, NH Hotel Group adoptó el nombre de Minor Hotels Europe & Americas (MHEA), reforzando su integración con Minor Hotels y unificando una única identidad corporativa, acelerando el crecimiento global del grupo hotelero bajo una única estructura comercial y operativa. Minor Hotels es un grupo hotelero global con más de 640 hoteles, complejos turísticos y residencias en 59 países.

El tamaño sigue siendo un factor relevante ya que las economías de escala permiten una mayor eficiencia en la gestión operativa. La fragmentación del sector hotelero en Europa sigue siendo alta y por tanto surgirán oportunidades para que la concentración del sector se acelere hacia modelos de negocio y de gestión más eficientes y sostenibles con mayores economías de escala. Formar parte de una plataforma hotelera global permite:

- Incrementar la base de clientes, atrayendo la creciente demanda asiática a los mercados europeos.
- Economías de escala con socios comerciales, agencias de viajes y proveedores.
- Capacidad de utilizar un paraguas de marcas más amplio en nuevas geografías, esto es llevar las marcas de MHEA a las geografías de Minor y viceversa.
- Acceder al segmento de lujo con nuevas oportunidades de cambio de marca y la apertura y firma de nuevos hoteles en este segmento.
- Impulsar la estrategia de diversificación de segmentos, integrando el mercado de resorts en nuestros pilares de crecimiento.
- Contar con los mejores equipos, impulsando el intercambio de talento.

La marca corporativa global Minor Hotels, que unifica todas nuestras marcas hoteleras, fortalece el posicionamiento en la industria hotelera impulsado por la constante mejora de nuestras plataformas digitales, un programa de fidelización simplificado bajo Minor DISCOVERY y una sólida estrategia de distribución.

La nueva estrategia de marca matriz de Minor Hotels que reúne todas sus marcas hoteleras Anantara, Avani, Elewana Collection, NH, NH Collection, nhow, Oaks y Tivoli, ha visto como en el 2025 se anunció la expansión estratégica de su porfolio de marcas con la incorporación de cuatro nuevas marcas hoteleras, incluyendo las primeras soft brands del grupo: The Wolseley Hotels, Minor Reserve Collection, Colbert Collection e iStay Hotels.

Estas nuevas marcas lanzadas en el 2025 apoyarán el crecimiento sostenido de Minor Hotels facilitando su entrada en nuevos mercados y ofreciendo propuestas diferentes en los segmentos lujo, *premium* y *select*.

La digitalización ha sido y será clave en la evolución del sector. A través de la tecnología y la digitalización se mejora la experiencia de los clientes y se incrementa la eficiencia. El componente digital es clave para dar respuesta a las necesidades de seguridad y experiencia de los viajeros.

Cabe destacar que en MHEA continuamos a la vanguardia de la innovación en lo referente a nuestra plataforma digital que integra los sistemas de todos los hoteles del porfolio, permitiendo ampliar nuestro conocimiento del cliente, maximizar la eficiencia e innovar a gran escala en todas sus áreas de valor.

En una continua mejora de la experiencia del cliente y con el fin de adaptarnos a las nuevas tendencias de los viajeros, en los últimos años lanzamos una serie de iniciativas entre las que destacan:

- **minorhotels.com,** experiencia digital mejorada. El grupo relanzó minorhotels.com como un sitio *web* donde se pueden reservar cualquiera de los hoteles además de acceder a información sobre destinos. Asimismo, Minor Hotels lanzó una nueva aplicación móvil, consolidando todas sus marcas en una sola plataforma y eliminando las aplicaciones específicas para cada marca.

  A través de la *app* de Minor Hotels, los viajeros pueden reservar estancias, gestionar sus reservas y obtener información sobre sus destinos. Durante

su estancia, los huéspedes también pueden mejorar su experiencia interactuando con el equipo del hotel y solicitando servicios a través de la aplicación.

- **Minor DISCOVERY,** un programa de fidelización simplificado para 34 millones de miembros. Minor Hotels seguirá reconociendo a sus huéspedes a través del programa de fidelización de *Global Hotel Alliance* (GHA). Minor Discovery simplifica el acceso de los miembros a uno de los programas de fidelización hotelera más transparentes y con mayor gratificación. Los huéspedes seguirán obteniendo entre un 4% y un 7% de reembolso en DISCOVERY DOLLARS (D$1 = US$1), además de acceder a tarifas exclusivas para miembros, ofertas locales y personalizadas, todo de manera cómoda y centralizada dentro de la aplicación.

- **Minor PRO,** renovada propuesta para el cliente B2B. Las empresas, profesionales, organizadores de eventos y agentes de viajes contarán con un espacio exclusivo en el recién creado Minor PRO. Este programa reúne todos los productos, servicios y comunicaciones dirigidos al público B2B. Minor PRO ofrecerá a sus clientes profesionales soluciones adaptadas a sus necesidades, consolidando en un solo lugar los beneficios y herramientas para el sector.

Respecto a los indicadores de calidad, en MHEA nos focalizamos en la medición de la misma, utilizando fuentes de información y encuestas con un alto volumen de revisiones como de las evaluaciones recibidas. En este sentido, la puntuación media recibida por TripAdvisor en 2025 alcanza un 9,0, frente a un 9,0 de diciembre 2024. Adicionalmente la puntuación media en Google Reviews alcanzó un 9,1 en 2025 frente a un 9,1 de diciembre 2024. Dichas puntuaciones medias demuestran los altos niveles de calidad percibidos por los clientes de MHE&A y la continua apuesta por la calidad. Para más detalle véase: *medición de la calidad.*

Por otro lado, hemos iniciado en el ejercicio 2025 la operación de 8 nuevos hoteles, 2 en Oporto, Alagna Valsiesa, Ibiza, Palermo, Copenhague, Belém y Lima aportando 991 habitaciones. De esta manera, alcanzamos al 31 de diciembre de 2025 un total de 342 hoteles con 54.823 habitaciones. Además, hemos firmado 7 nuevos hoteles en 2025 con 889 habitaciones. Estas firmas han sido bajo fórmulas de alquiler, gestión y franquicia, y bajo las marcas NH Hotels, NH Collection, Tivoli, Anantara, The Wolseley y Colbert Collection. Destacan las firmas en ubicaciones como Copenhague, Ushuaia, Lecce, Malta, Miami, Nueva York y Londres.

Respecto a la cifra de ingresos en el ejercicio 2025 alcanzó los 2.500,1 millones de euros, mostrando un incremento del 3,4% (+82 millones de euros) respecto a 2024.

El Beneficio del ejercicio atribuible a los accionistas de la Sociedad Dominante alcanzó los 244 millones de euros frente a 211,8 millones de euros en 2024. Dicho incremento se explica por el incremento en la actividad posterior y la consolidación de la recuperación durante el 2025.

Respecto a la situación de endeudamiento bruto en este ejercicio disminuyó desde los 469 millones de euros en diciembre 2024 a 209 millones de euros en diciembre 2025. Referente a la situación de tesorería y otros activos líquidos, a 31 de diciembre de 2025 asciende a 107,5 millones de euros (219,9 millones de euros a 31 de diciembre de 2024). Adicionalmente dicha liquidez se complementa con la línea de crédito sindicada garantizada por importe de 200,0 millones de euros (disponible en su totalidad a cierre del ejercicio 2025) y unas líneas de crédito bilaterales a cierre de ejercicio 2025 por importe de 81,0 millones de euros.

El 2 de julio de 2025 se produjo la amortización anticipada de las obligaciones senior garantizadas por importe nominal de 400 millones de euros, con vencimiento en el año 2026. Dicha amortización se produjo con caja disponible y la disposición de un préstamo bancario a largo plazo de 200 millones de euros, que forma parte de una nueva financiación bancaria garantizada. Dicha nueva financiación, incluye adicionalmente una línea de crédito revolving de 200 millones de euros que sustituye al RCF existente de 242 millones de euros. Tras el repago de la deuda, las calificaciones crediticias de Moody's y Fitch fueron retiradas.

En cuanto a la exclusión de negociación en las Bolsas Españolas de la totalidad de las acciones representativas del capital social de MHEA, esta fue aprobada por la Junta General Extraordinaria de accionistas de la Sociedad que tuvo lugar el 20 de enero de 2025, así como la formulación por parte de Minor International, de una oferta pública de adquisición de acciones por exclusión a un precio de 6,37 euros por acción.

La efectividad de la exclusión de negociación así como la liquidación de la oferta publica de adquisición de acciones formulada por Minor International estaba supeditada a la autorización por la Comisión Nacional del Mercado de Valores. El día 1 de julio de 2025 Minor International anunció su decisión de incrementar la contraprestación de dicha oferta de 6,37 euros por acción a 6,51 euros por acción siendo aceptada por la CNMV el 23 de julio de 2025.

El plazo de aceptación de la oferta fue desde el día 24 de julio de 2025 hasta el día 15 de septiembre de 2025, ambos incluidos. La oferta fue aceptada por 15.671.528 acciones (86,98% de las acciones a las que se dirigió la oferta) y un 3,60% del capital social de Minor Hotels Europe & Americas, S.A. quedando finalmente un 99,46% del accionariado en posesión de MINT.

El 25 de septiembre de 2025 las acciones de Minor Hotels Europe & Americas, S.A. fueron excluidas de la negociación de las Bolsas de Valores españolas.

NH Hannover
Hannover, Alemania

Periodo medio de pago

A continuación, se detalla la información requerida en la Disposición Adicional Tercera de la Ley 15/2010 de 5 de julio y modificada por la Resolución de 29 de enero de 2016, del Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas y por la Ley 18/2022, de 28 de septiembre, de creación y crecimiento de empresas, sobre la información a incorporar en la memoria de las cuentas anuales en relación con el periodo medio de pago a proveedores en operaciones comerciales de sociedades españolas.

Los datos expuestos en el siguiente cuadro sobre pagos a proveedores de sociedades españolas hacen referencia a aquellos que por su naturaleza son acreedores comerciales por deudas con suministradores de bienes y servicios, de modo que incluyen los datos relativos a la partida de "Acreedores comerciales y otras cuentas por pagar" del pasivo corriente del estado de situación financiera consolidado.

Durante el ejercicio 2025 el volumen monetario de facturas pagadas en un periodo inferior al máximo establecido en la normativa de morosidad fue de 288.597 miles de euros (276.418 miles de euros en 2024) representando un 69% (69% en 2024) del volumen monetario total de facturas; el número de facturas pagadas en un periodo inferior al máximo establecido en la normativa de morosidad fue de 124 miles de facturas (124 miles de facturas en 2024) representando un 69% (69% en 2024) del volumen total de facturas.

El periodo medio de pago a proveedores se ha calculado como la media ponderada de los dos ratios que a continuación se explican:

- Ratio de operaciones pagadas: periodo medio de pago de las operaciones pagadas en cada ejercicio ponderado por el importe de cada operación.
- Ratio de operaciones pendientes de pago: plazo medio existente entre fecha de factura y fecha de cierre del ejercicio ponderado por el importe de cada operación.
- Las Sociedades españolas han reducido significativamente el periodo de pago máximo a proveedores comerciales en comparación con los ejercicios anteriores. Esto ha sido resultado de diversas medidas enfocadas al redimensionamiento de los recursos existentes, así como renegociación de contratos, implementación de mejoras tecnológicas en el procesamiento de las facturas y otras acciones de distinto ámbito enfocadas a la recuperación del ratio legal (establecido en 60 días) y que están mostrando sus resultados en comparación con el ejercicio anterior.

	2025	2024
	Días	
Periodo medio de pago a proveedores	51	53
Ratio de operaciones pagadas	51	52
Ratio de operaciones pendientes de pago	60	63

	Importe (miles de euros)	
Total pagos realizados	419.920	401.921
Total pagos pendientes	18.824	21.157

Estructura Accionarial

Al cierre del ejercicio 2025 el capital social de Minor Hotels Europe & Americas, S.A. ha sido de 871.491.340 € y estaba representado por 435.745.670 acciones al portador de 2 euros de valor nominal cada una, íntegramente suscritas y desembolsadas. Todas estas acciones gozan de iguales derechos políticos y económicos.

De acuerdo con las últimas notificaciones recibidas por la Sociedad y con las comunicaciones realizadas a la Comisión Nacional del Mercado de Valores, la participación accionarial es la siguiente:

	2025	2024
Minor International Public Company Limited ("MINT")*	99,46 %	95,87 %

**MINT es el accionista indirecto a través de MHG Continental Holding (Singapore) Pte Ltd.*

La referida participación (indirecta) de MINT en Minor Hotels Europe & Americas, S.A. es el resultado de la oferta pública de adquisición formulada por MHG Continental Holding Pte Ltd. sobre el 100% de las acciones que formaban parte del capital social de Minor Hotels Europe & Americas, S.A en fecha 11 de junio de 2018, cuyo resultado fue que MINT adquirió, a través de su filial íntegramente participada MHG Continental Holding Pte. Ltd, acciones representativas del 94,13% del capital social de Minor Hotels Europe & Americas, S.A.

Adicionalmente, el 8 de mayo de 2023 MINT anunció su decisión de iniciar un proceso de compra de acciones de Minor Hotels Europe & Americas en el mercado durante un plazo de 30 días. Así, entre el 10 de mayo y el 8 de junio de 2023 MINT compró 7.544.225 acciones, incrementando su posición en MHEA hasta las 417.728.222 acciones representativas de un 95,87 % del capital social de MHEA.

El 13 de febrero de 2025 MINT presentó ante la CNMV una oferta pública de adquisición sobre la totalidad de las acciones representativas del capital social de Minor Hotels Europe & Americas, S.A. para su exclusión de negociación en las Bolsas de Valores españolas a un precio de 6,37 euros por acción. El 1 de julio de 2025 MINT incrementó la oferta hasta los 6,51 euros por acción siendo aceptada por la CNMV el 23 de julio de 2025. El plazo de aceptación de la oferta fue desde el día 24 de julio de 2025 hasta el día 15 de septiembre de 2025, ambos incluidos. La oferta fue aceptada por 15.671.528 acciones (86,98% de las acciones a las que se dirigió la oferta) y un 3,60% del capital social de Minor Hotels Europe & Americas, S.A. quedando finalmente un 99,46% del accionariado en posesión de MINT. El 25 de septiembre de 2025 las acciones de Minor Hotels Europe & Americas, S.A. fueron excluidas de la negociación de las Bolsas de Valores españolas.

La cotización media de Minor Hotels Europe & Americas, S.A. en 2025 se situó en 6,32 euros por acción (4,97 euros en 2024), con un precio mínimo registrado en el mes de junio de 5,90 euros por acción (3,96 euros en agosto de 2024) y un precio máximo en el mes de septiembre de 6,50 euros por acción (6,30 euros en diciembre de 2024). La capitalización bursátil de MHEA en el momento de su exclusión de bolsa en septiembre 2025 ascendía a 2.832,35 millones.

A 31 de diciembre de 2025, MHEA cuenta con 97.585 acciones propias, 97.586 acciones propias a 31 de diciembre de 2024.

Contrato de liquidez para la gestión de autocartera

El 10 de abril de 2019 el Consejo de Administración de NH acordó suscribir un contrato de liquidez para la gestión de su autocartera con Banco Santander, S.A. El Contrato entró en vigor el 11 de abril de 2019.

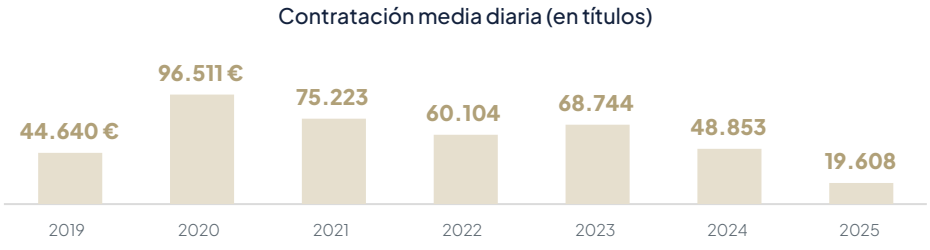
La suscripción del Contrato de Liquidez fue acordada por el Consejo de Administración a propuesta de los Consejeros Dominicales en representación del accionista Minor, como medida para fomentar y favorecer la liquidez de las acciones de la Sociedad teniendo en cuenta las actuales condiciones de mercado.

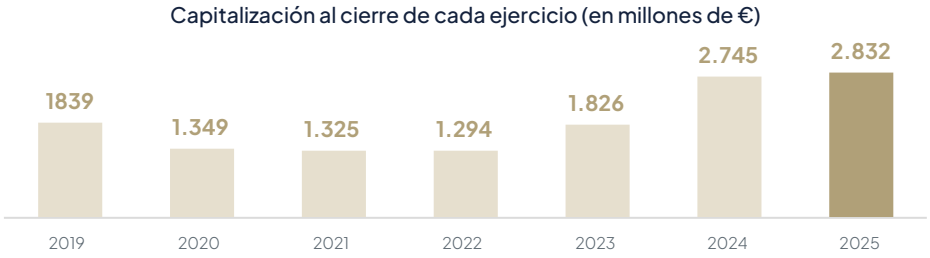
Dicho contrato se ajusta al modelo de contrato de liquidez que se incorpora en la Circular 1/2017 de 26 de abril de la Comisión Nacional del Mercado de Valores sobre los contratos de liquidez, a los efectos de su aceptación como práctica de mercado.

El número total de acciones destinadas a la cuenta de valores asociada al Contrato de Liquidez a 31 de diciembre del ejercicio 2024 era de 97.586 acciones y el importe actual destinado a la cuenta de efectivo es de 304.524 euros.

Con ocasión de la formulación por parte de MINT, accionista mayoritario de la Sociedad, de una oferta pública de adquisición de acciones por exclusión sobre la totalidad de la acciones representativas del capital social de MHEA, lo cual fue anunciado el viernes 13 de diciembre de 2024, el contrato de liquidez suscrito con Banco Santander, S.A., con fecha 10 de abril de 2019, quedó suspendido temporalmente.

Finalmente, tras la exclusión de las Bolsas de Valores de las acciones de Minor Hotels Europe & Americas, S.A. el 25 de septiembre de 2025, se procedió a cancelar definitivamente el contrato de liquidez.





Durante el año 2025, se contrataron en el Mercado Continuo 3.509.884 acciones de Minor Hotels Europe & Americas, S.A. (12.506.373 acciones en 2024), con una media de contratación diaria de la acción en el Mercado Continuo de 19.608 títulos (48.853 títulos en 2024).

Relación con accionistas e inversores

A lo largo de 2025, MHEA ha mantenido contacto continuo y permanente con analistas e inversores de la Compañía, con el fin de atender sus necesidades sobre la evolución general de la Compañía.

Este contacto con el mercado se realiza a través de reuniones individuales, asistencia a conferencias de inversores organizadas por diversas entidades financieras y peticiones de llamadas individuales.

La Compañía produce de forma periódica información financiera consistente y transparente, con el fin de permitir un seguimiento para el análisis y valoración de la Compañía.

Como empresa cotizada hasta el 25 de septiembre de 2025, MHEA publicó los resultados trimestrales al mercado. En las publicaciones semestrales y anuales se realiza adicionalmente una llamada / conferencia con el mercado para inversores y analistas.

En las publicaciones de resultados trimestrales se detallan:

- Principales *KPIs* y drivers de los resultados.
- Evolución por geografías.
- Evolución de costes.
- Detalle de flujo de caja y posición de deuda financiera.

Adicionalmente, desde el departamento de Relación con Inversores se mantiene un contacto permanente con el mercado a través de llamadas, viajes o conferencias de inversores, entre otros, para informar a la comunidad inversora de la evolución de la Compañía. Toda la información de interés para el accionista, incluida la información sobre gobierno corporativo y otra información sobre las Juntas Generales están disponibles en todo momento en la página web de *Minor Hotels Europe & Americas*.

Avani Alonso Martínez Madrid Hotel
Madrid, España

Evolución MHEA vs IBEX 35 (01/01/2020-24/09/2025)

Evolución previsible

Se espera que el crecimiento mundial se mantenga estable, previéndose que el ímpetu en los sectores de alta tecnología pierda fuerza, pero que continúe contrarrestando parcialmente la atonía en otros sectores. Aunque se prevé que los aranceles y la incertidumbre continúen lastrando el nivel de actividad, se espera que el efecto sobre el crecimiento vaya disipándose durante 2026 y 2027.

Los pronósticos, del 3,3% para 2026 y 3,2% para 2027, apuntan a una leve desaceleración con respecto al 3,3% que se estima se alcanzó en 2025.

En la zona euro, el crecimiento levemente más vigoroso en 2027 es atribuible a aumentos proyectados del gasto público, sobre todo en Alemania, y a un continuo desempeño sólido en España e Irlanda. La moderada tasa de crecimiento refleja obstáculos estructurales no resueltos.

Se prevé que el impacto del aumento planificado del gasto en defensa no se materialice sino hasta años subsiguientes, en vista de los compromisos de alcanzar los niveles fijados como meta gradualmente de aquí a 2035. En comparación con otras regiones, la zona del euro se ve menos beneficiada por el reciente auge de la inversión impulsada por la tecnología. Las secuelas duraderas del persistente aumento de los precios de la energía seguirán lastrando la manufactura, con otras presiones provenientes de la apreciación real del euro con respecto a las monedas de los países que exportan productos similares.

Se prevé que el nivel general de inflación mundial descienda de un 4,1% estimado en 2025 hasta un 3,8% en 2026 y un 3,4% en 2027. Las tendencias generales de debilitamiento de la demanda y menores precios de la energía permanecen intactas.

Según los pronósticos de la OMT, se prevé que el turismo internacional crezca entre un 3% y un 4% en 2026 con respecto a 2025, siempre y cuando Asia y el Pacífico prosigan con su recuperación, las condiciones económicas mundiales se mantengan favorables y los conflictos geopolíticos actuales no se intensifiquen. La incertidumbre derivada de estos conflictos y de las tensiones conexas plantea un riesgo cada vez mayor para el turismo en 2026.

Las perspectivas de ONU Turismo para 2026 reflejan una normalización de las tasas de crecimiento tras un fuerte repunte de las llegadas internacionales en 2023 (+34%) y 2024 (+11%) y un aumento del 4% en 2025.

Esta perspectiva positiva se ve confirmada por el último Índice de Confianza de ONU Turismo y la encuesta que se ha efectuado entre los miembros del grupo de expertos. El 58% de ellos prevé que los resultados en 2026 serán "mejores" o "mucho mejores" que en 2025, mientras que el 31% espera resultados similares y el 11% peores.

Los participantes en la encuesta señalaron los factores económicos, los elevados costes de los viajes y los riesgos geopolíticos como los principales retos a los que podría enfrentarse el turismo internacional en 2026.

Si bien las perspectivas positivas para la economía mundial y la bajada de los precios del petróleo podrían favorecer los resultados del turismo en 2026, la incertidumbre derivada de los riesgos geopolíticos y los conflictos actuales, las tensiones comerciales y los fenómenos meteorológicos extremos podrían afectar a la confianza de los viajeros.

En 2026, el turismo internacional se verá impulsado por la fuerte demanda de los consumidores, la mayor conectividad aérea y el crecimiento de los viajes al extranjero desde los mercados emergentes. Los grandes eventos internacionales, como los Juegos Olímpicos de Invierno de Milán-Cortina 2026 (Italia) y la Copa Mundial de la FIFA 2026 (el Canadá, los Estados Unidos de América y México), también contribuirán a los viajes internacionales.

"La OMT prevé que el turismo internacional crezca entre un 3% y un 4% en 2026".

04

Gestión de riesgos corporativos

Gobierno de la Gestión de Riesgos

El Consejo de Administración es responsable de la supervisión del sistema de gestión de riesgos de la Compañía.

El Comité de Dirección apoya al Consejo de Administración en la supervisión de la eficacia del control interno, la auditoría interna y los sistemas de gestión de riesgos, incluidos los riesgos fiscales. Como en años anteriores, en 2025, el Comité de Dirección supervisó y validó la actualización del mapa de riesgos corporativo en su sesión del 17 de noviembre, que fue sometida a la aprobación del Consejo de Administración el 12 de febrero de 2026.

Por otra parte, el Comité de Dirección de la Compañía tiene, entre sus funciones, la gestión y control de los riesgos en función de la tolerancia al riesgo, la asignación de la responsabilidad de los principales riesgos, el seguimiento periódico de la evolución de estos, la identificación de acciones de mitigación, así como la definición de planes de respuesta.

En colaboración con el Comité de Dirección, el Comité Ejecutivo de Riesgos, formado por miembros del Comité de Dirección y Altos Ejecutivos, presta apoyo al Comité de Dirección en dicha supervisión, así como en la promoción de la cultura de riesgos.

Para ello, la Compañía dispone de un manual interno de gestión de riesgos, actualizado en 2021, que detalla los principios, procesos y controles en vigor.

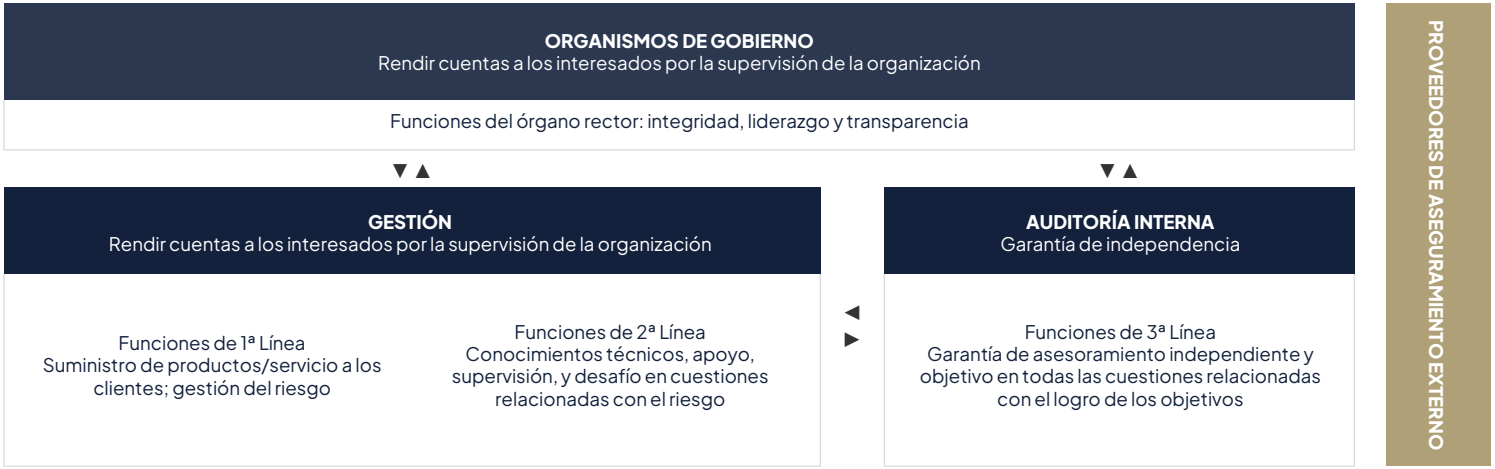
La función de Gestión de Riesgos, integrada en el departamento de Auditoría Interna, se encarga de velar por el correcto funcionamiento del sistema de control y gestión de riesgos y su vinculación a los objetivos estratégicos de la Compañía.

Para garantizar que no existen conflictos de independencia, un tercero independiente revisa periódicamente su funcionamiento. Además, como garantía de independencia, la función de Gestión de Riesgos es independiente de las unidades de Negocio y, al igual que el departamento de Auditoría Interna, mantiene una dependencia funcional del Consejo de Administración.

Para el control de riesgos, se sigue el modelo de las Tres Líneas, actualizado en Julio 2020 por el Institute of Internal Auditors (IIA) a nivel mundial.

- Primera línea: realizada por las funciones (hoteles, unidades de negocio y corporativas) propietarias de los riesgos y de su gestión (Operaciones, Comercial, *Marketing*, etc.).
- Segunda línea: realizada por las funciones encargadas de la supervisión de los riesgos (Gestión de Riesgos, Cumplimiento, Protección de Datos, Control Interno, Sustainable Business, etc.)
- Tercera línea: a cargo de la función de auditoría interna que proporciona un aseguramiento independiente.

Nuestra Política Corporativa de Gestión de Riesgos, junto con el manual interno que la desarrolla, establece los principios y el marco de actuación para identificar y controlar los riesgos de cualquier naturaleza que puedan afectar a las sociedades bajo el control efectivo.



Modelo de gestión de riesgos

El modelo de gestión de Riesgos de Minor Hotels Europe & Americas, que se encuentra desplegado tanto en la sede Corporativa de MHEA como en las Unidades de Negocio, tiene por objeto la identificación de aquellos eventos que puedan afectar negativamente a la consecución de los objetivos estratégicos de la Compañía, obteniendo el máximo nivel de garantía para los accionistas y grupos de interés y protegiendo los ingresos de la Compañía, así como su reputación, en el corto, medio y largo plazo.

El modelo establecido para la gestión de Riesgos está basado en el marco integrado de Gestión de Riesgos Empresariales COSO ERM 2017 (*Enterprise Risk Management*), y comprende un conjunto de metodologías, procedimientos y herramientas de soporte que permiten a Minor Hotels Europe & Americas:

- Adoptar un adecuado gobierno en relación con la gestión de riesgos.
- Asegurar que los objetivos que se definen en la Compañía están alineados con su estrategia y su perfil de riesgo.
- Identificar, evaluar y priorizar los riesgos más relevantes que pudieran afectar a la consecución de los objetivos estratégicos. Identificar medidas de mitigación de dichos riesgos, así como establecer planes de acción en función de la tolerancia al riesgo de la Compañía.
- Seguir periódicamente los planes de acción establecidos para los Riesgos principales, en el marco de un modelo de mejora continua.
- Reportar periódicamente el estatus de los Riesgos principales y sus planes de acción a los principales órganos de gobierno de la Compañía.

Tivoli Alvor Algarve All Inclusive Resort
Alvor, Portugal

GOBIERNO Y CULTURA

En relación con la gestión de riesgos en la Compañía

ESTRATEGIA Y DEFINICIÓN DE OBJETIVOS

De acuerdo con el perfil de riesgo de la Compañía y alineados con la estrategia definida

DESEMPEÑO Y ACTIVIDADES DE CONTROL

Identificación, evaluación, priorización y respuesta a los riesgos

ANÁLISIS, MONITOREO Y REVISIÓN

Seguimiento periódico de los planes de acción, en el marco de un modelo de mejora continua

INFORMACIÓN, COMUNICACIÓN Y REPORTING

De forma periódica a los principales órganos de gobierno (Comité de Dirección, Comisión de Auditoría y Control y Consejo de Administración

Catálogo de gestión de riesgos

Proceso de identificación, priorización, supervisión y monitorización

Nuestro Mapa de Riesgos corporativo es actualizado con carácter anual y aprobado por el Consejo de Administración, previa revisión y validación del Comité de Dirección. Dicho Mapa ha sido valido por el Comité de Dirección en su reunión del 17 de noviembre de 2025.

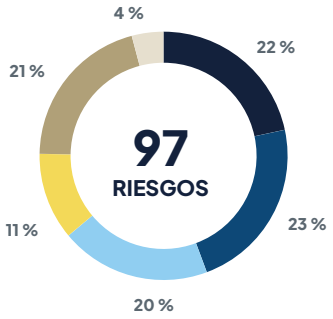
Anualmente, con motivo de la actualización del mapa de riesgos, la función de Gestión de Riesgos se encarga de revisar y actualizar el catálogo de Riesgos. De forma adicional, durante el año, los "*Risk Owners*" y *Risk Managers* pueden sugerir un nuevo riesgo a la Oficina de Riesgos o modificar la descripción de un riesgo existente. El catálogo definitivo es validado por el Comité de Dirección y el Comité Ejecutivo de Riesgos.

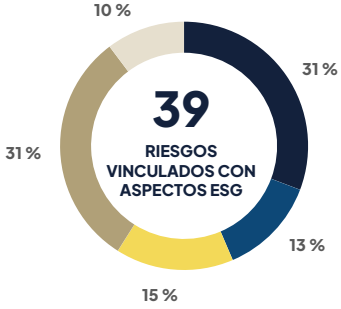
Una vez revisado, se procede a la evaluación individual de cada uno de los 97 riesgos. Este año, 40 Altos Ejecutivos de todos los Departamentos evaluaron y priorizaron los principales riesgos a los que, como Compañía, nos enfrentamos.

Cada uno de los principales riesgos identificados es asignado a un gestor de Riesgos ("*Risk Owner*"), que a su vez es miembro del Comité de Dirección. Periódicamente, los "*Risk Owners*" reportan el estado de sus principales riesgos, los controles mitigantes y planes de acción a futuro.

Categorías de Riesgos

El catálogo de riesgos este año cuenta con 97 riesgos agrupados en seis categorías. 39 de los 97 riesgos presentan una vinculación con cuestiones sociales, medioambientales[3] y de gobernanza corporativa, lo que supone un 40 % del total de los riesgos. Cabe señalar que la mayor parte de estos se encuentra en las categorías de riesgos "Operativos" y "Estratégicos".





OPERATIVOS
Generados por una gestión inadecuada de los procesos y recursos, ya sean humanos materiales o tecnológicos

ESTRATÉGICOS
Creado por las dificultades de acceso a los mercados y las dificultades en la desinversión de activos

FINANCIEROS
De acuerdo con el perfil de riesgo de la Compañía y alineados con la estrategia definida

FACTORES EXTERNOS
Consecuencias de catástrofes naturales, crisis sanitarias, inestabilidad política o atentados terroristas

CUMPLIMIENTO
Derivados de posibles cambios normativos, así como del incumplimiento de la normativa tanto interna como externa

SISTEMAS
Acontecimientos que podrían afectar a la integridad, disponibilidad o fiabilidad de la información operativa y/o financiera

[3] *Todos los riesgos derivados del cambio climático se explican en detalle en el capítulo 'Informe TCFD', en línea con las recomendaciones del Task Force on Climate-Related Financial Disclosures.*

Factores de riesgo y medidas de control y gestión

Tendencia de riesgo (TR)	Probabilidad del riesgo	Magnitud
↑ Aumento ↔ Estable ↓ Descenso	Remoto; Improbable; Probable; Muy probable	Muy significativo; Significativo; Material

Categoría	Evento de riesgo	Descripción del riesgo	TR	Probabilidad	Magnitud	Medidas de control y mitigación
Negocio	Legislación laboral/convenios colectivos	Nueva legislación en materia laboral o cambios en las condiciones de los convenios colectivos, así como las diferentes interpretaciones que se puedan realizar de la legislación podrían tener un impacto significativo y afectar a las condiciones financieras y a los resultados del negocio.	↑	Probable	Significativo	▸ Presencia en asociaciones del sector turismo. ▸ Presencia en comités de expertos del sector. ▸ Relaciones institucionales con diversos organismos. ▸ Presencia de personal especializado de *People* en la negociación de convenios colectivos. ▸ Colaboración con consultores especializados en People.
Estratégicos	Canales de distribución (internos y externos) y maximización de ADR (*Average Daily Rate*)	Las agencias de viaje online ("OTAs" en inglés) y los distribuidores continúan ganando cuota de mercado y MHEA debe poner en marcha medidas para contrarrestarlo incrementando las ventas por canales directos (Hotel, *Web*, Central de Reservas) o renegociando las comisiones de las OTAs. La pérdida del control sobre el precio de los canales directos frente a otros canales de distribución también debe ser considerado dada la liberalización de herramientas y tecnologías de *scraping/crawling* en distribución y precio. Por último, es necesario asegurar que los proyectos relativos a la fijación de precios no se demoren para que MHEA pueda maximizar el ADR (*Average Daily Rate*) neto. También se debe considerar la capacidad para negociar condiciones comerciales.	↔	Probable	Significativo	▸ Existencia de un Comité de *Revenue Management*. ▸ Proceso optimizado de presupuestación. ▸ Análisis periódico de resultados vs. presupuesto y definición de planes de acción. ▸ Proceso de control sobre las comisiones de intermediarios. ▸ Política corporativa de comisiones. ▸ Definición de un Plan Estratégico orientado a potenciar las ventas por canales directos (Hotel, *Web*, Central de Reservas). ▸ Programa de fidelización MINOR DISCOVERY. ▸ Análisis de la competitividad de precios (paridad de precios vs. agencias de viaje online ("OTAs" en inglés) y distribuidores. ▸ Herramientas tecnológicas para mejorar la fijación de precios y la gestión de ingresos. ▸ Cálculo optimizado del ADR neto empleando técnicas de Inteligencia de Negocio (*Business Intelligence*). ▸ Estrategia de diversificación de OTAs y renegociación de costes de intermediación. ▸ Análisis periódico de resultados de los competidores por mercado usando informes externos.
	Dependencia del segmento urbano y de negocios	Cualquier cambio en los patrones en este segmento afectará a la Compañía con posibilidad limitada de mitigar el efecto con otros segmentos.	↔	Probable	Significativo	▸ Existencia de un Comité de Expansión. ▸ Asistencia periódica a conferencias de inversión en el sector hotelero. ▸ Organización de encuentros periódicos con posibles inversores en desarrollo de proyectos hoteleros.
	Incapacidad para encontrar crecimiento adicional	Incapacidad de encontrar vías de crecimiento adicionales que permitan un crecimiento sostenible y resiliente que garantice el futuro de la Compañía. En MHEA debemos ser capaces de desarrollar y ejecutar un Plan de Expansión/ Crecimiento adecuado para contrarrestar la reacción de los competidores y garantizar un crecimiento continuo.	↔	Probable	Significativo	▸ Existencia de un proceso documentado sobre expansión (contratos de alquiler, gestión y franquicias). ▸ Definición de un Plan Estratégico orientado a potenciar nuestro crecimiento por área geográfica, tipo de contrato, marcas, segmentos, etc. ▸ Implantación progresiva de las marcas de Anantara, Tivoli y Avani en Europa y Américas.

Categoría	Evento de riesgo	Descripción del riesgo	TR	Probabilidad	Magnitud	Medidas de control y mitigación
Cumplimiento	Privacidad de datos (RGPD)	Posibles incumplimientos del Reglamento General de Protección de Datos (RGPD), unido a la incertidumbre relativa al comportamiento y a la actitud del regulador ante potenciales brechas de privacidad, podrían comprometer los objetivos de la Compañía. Además, los costes y Riesgos derivados de una inadecuada gestión y protección de los datos se incrementan a medida que las Compañías se enfrentan a brechas de seguridad cada vez más avanzadas.	↔	Probable	Material	▸ Revisión y actualización periódica de la matriz de actividades de tratamiento de datos para cada una de nuestras sociedades. ▸ Procedimientos de "privacidad desde el diseño". ▸ Existencia de la Oficina de Protección de Datos apoyada por asesores especializados. ▸ Formación online obligatoria de GDPR para todos los *team members*. ▸ Existencia de un canal específico para comunicar posibles brechas de seguridad relacionadas con protección de datos. ▸ Existencia de un Plan de Recuperación de datos.
Financieros	Cambios en los estándares contables	Nuevas normas y regulaciones contables así como interpretaciones variadas de las normativas contables en vigor podrían tener un impacto significativo en los estados financieros.	↔	Probable	Material	▸ Gestión de contratos a través de una herramienta informática de gestión de contratos que cubre la normativa IFRS16 en vigor. ▸ Asesoramiento especializado en nuevas normativas. ▸ Asistencia periódica a conferencias sobre cambios en normativas contables impartidas por asesores especializados (firmas de auditoría externa). ▸ Evaluación interna de los posibles impactos de las nuevas regulaciones contables. ▸ Cursos de formación sobre nuevas normativas contables para el personal interno correspondiente.
	Efectos adversos del tipo de cambio	Operamos en países sujetos a la fluctuación de los tipos de cambio (Brasil, México, Colombia o Argentina) por lo que los resultados financieros podrían verse impactados.	↔	Probable	Material	▸ Monitorización periódica del impacto del tipo de cambio de las principales monedas locales. ▸ Planes específicos de repatriación de caja en moneda local a moneda fuerte (p.ej. USD). ▸ Estrategias específicas de gestión del efecto de tipo de cambio por país (p.ej. dolarización de ingresos), priorizando la cobertura natural (compras en la misma moneda que los ingresos).
	Efectos adversos de la tasa de inflación	Es un fenómeno que se está dando hoy día no solo en economías hiperinflacionistas. Obviamente nos afecta por el lado de los costes. Una parte de los mismos es posible repercutirlos vía precio, cabe la posibilidad de que por este sistema no pueda absorberse toda la subida, lo cual puede afectar los resultados financieros.	↔	Probable	Significativo	▸ Seguimiento periódico de las negociaciones de convenios colectivos. ▸ Análisis y revisión de las principales fuentes de coste operativo (limpieza de pisos, restauración, energía, agua, etc.). ▸ Monitorización de la correcta aplicación de la normativa IAS29 debido a la hiperinflación en Argentina.

Categoría	Evento de riesgo	Descripción del riesgo	TR	Probabilidad	Magnitud	Medidas de control y mitigación
Financieros (cont.)	Riesgo de tipos de interés	En 2025, el BCE continuó reduciendo los tipos de interés hasta situarlos en el 2% en junio, en un contexto de inflación convergente al objetivo del 2%. Esta tendencia a la baja disminuye el coste financiero de la deuda de la compañía, cuya estructura está mayoritariamente expuesta a tipos variables. Un ejemplo de esta sensibilidad es que un incremento de 25 puntos básicos elevaría los gastos financieros en aproximadamente 0,503 millones de euros. Además, los movimientos de tipos afectan a otros productos financieros como avales o confirming, cuya utilización y coste pueden variar según la evolución del mercado. En julio de 2025, se formalizó una nueva financiación sindicada de 400.000 miles de euros, compuesta por un préstamo a largo plazo y una línea revolving, ambos a tipo variable. Al cierre del ejercicio 2025 el 95.2% de la deuda financiera del grupo está expuesta a la fluctuación de los tipos de interés (el 4.8% tiene tipos de interés fijos). Adicionalmente, la subida de tipos puede encarecer otros productos que utilizamos, como por ejemplo los avales o las líneas de c*onfirming* que se utilizan para la optimización del circulante. Así pues, si bien el mayor riesgo lo representan las subidas de tipos que afectan directamente a los resultados al incrementar los costes financieros, también pueden surgir efectos adversos en escenarios de bajadas, especialmente por la menor rentabilidad de la liquidez invertida. No obstante, una disminución de tipos contribuiría a contener los gastos financieros y reducir su impacto en la cuenta de resultados.	↔	Improbable	Material	▸ Evaluación de los instrumentos de cobertura de tipos de interés y razonabilidad de las condiciones económicas/comerciales.
	Reducción de las facilidades de crédito disponibles debido a la concentración en el sistema bancario	Dificultades para aumentar los instrumentos financieros como las garantías bancarias y los instrumentos de circulante (c*onfirming*) para acomodar el tamaño actual y las futuras oportunidades de crecimiento	↔	Probable	Material	▸ Diálogo continuo con bancos e instituciones financieras para identificar nuevos socios y encontrar el mejor esquema de financiación. Diálogo continuo con los actuales prestamistas bancarios para aumentar este tipo de facilidades (en algunos casos se requiere una reducción de otras líneas de crédito ya que el límite de exposición es difícil de aumentar). ▸ Analizar nuevas soluciones del mercado de capitales a corto plazo (es decir, papel comercial). ▸ Se deben identificar nuevas entidades financieras locales a nivel nacional, ya que la mayoría de los prestamistas actuales no están dispuestos a aumentar su exposición. ▸ Nuestro posicionamiento ESG podrá ayudar a diversificar los productos de financiación.

Categoría	Evento de riesgo	Descripción del riesgo	TR	Probabilidad	Magnitud	Medidas de control y mitigación
Factores externos	Cambio de ciclo económico	La contracción de la economía global (o niveles bajos de crecimiento económico) podría afectar negativamente a los ingresos y a la rentabilidad, así como ralentizar el crecimiento futuro.	↔	Probable	Muy significativo	▸ Existencia de un Plan Estratégico Comercial orientado a la diversificación y fortalecimiento de segmentos. ▸ Proyectos de optimización operativa y eficiencia. ▸ Estrategia de Reposicionamiento de Activos.
	Riesgos geopolíticos (terrorismo e inestabilidad política)	Operamos en países en los que existe riesgo de sufrir ataques terroristas. Esto podría provocar una reducción en las ventas debido al "efecto pánico" en el turismo. Podría impactar en los patrones de viaje/turismo a las áreas afectadas y suponer un incremento en los costes de primas de seguros y en seguridad. La ocurrencia de un atentado terrorista podría ocasionar daños en una o más propiedades cuyo valor no se encuentra totalmente cubierto por la póliza de seguros en vigor. También operamos en ciertos países sujetos a inestabilidad o incertidumbre política que podría afectar a las decisiones de negocio o a los resultados financieros.	↑	Probable	Significativo	▸ Existencia de un protocolo de comunicación en caso de crisis. ▸ Existencia de un Plan de Continuidad de Negocio y de un Plan de Recuperación de datos. ▸ Análisis trimestral de la situación económica y geopolítica en las regiones en las que operamos y evaluación del impacto en las operaciones de la Compañía. ▸ Existencia de un Comité Ejecutivo de Riesgos. ▸ Proceso documentado de Gestión de Riesgos y Seguros. ▸ Adaptación de la estrategia comercial para mitigar el impacto de algunos mercados emisores (por ejemplo, Rusia, China)
	Nuevos competidores en el sector turismo	El uso y la popularidad de los proveedores de economía colaborativa, por ejemplo, Airbnb, ha crecido enormemente en los últimos años. Estas Compañías compiten contra los proveedores tradicionales de alojamiento como hoteles u hostales y podrían impactar en la demanda de clientes hacia estos alojamientos tradicionales o incluso forzar a los modelos de alojamiento tradicionales a modificar su modelo de negocio o su estructura de costes para competir de manera efectiva. También se debe considerar la incertidumbre en el comportamiento y la actitud del regulador hacia estos nuevos modelos de alojamiento. Por otra parte, MHEA nos encontramos sujetos a una intensa competición por parte de otras cadenas hoteleras, así como por operadores hoteleros especialistas o independientes. El incremento de la oferta hotelera en algunas de las principales ciudades en las que operamos, así como la creación de nuevos modelos de negocio o el reposicionamiento de hoteles son ejemplos de iniciativas por parte de los competidores. Por último, grandes concentraciones de mercado debido a fusiones y adquisiciones podrían amenazar nuestra cuota de mercado.	↔	Probable	Material	▸ Presencia en asociaciones locales y/o nacionales del sector turismo. ▸ Presencia en comités de expertos del sector. ▸ Relaciones institucionales con diversos organismos. ▸ Proyectos piloto con herramientas tecnológicas para monitorizar los resultados de los proveedores de economía colaborativa en las principales ubicaciones urbanas en las que tenemos presencia. ▸ Iniciativas operativas orientadas a atraer familias a los alojamientos e iniciativas especiales lanzadas para facilitar y aumentar la experiencia de los clientes corporativos.

Categoría	Evento de riesgo	Descripción del riesgo	TR	Probabilidad	Magnitud	Medidas de control y mitigación
Sistemas	Ciberataques	El número de ciberataques continúa incrementándose de manera significativa a medida que los ataques se vuelven más sofisticados y los métodos de ataque se diversifican. El daño derivado de estos incidentes puede resultar en pérdidas financieras o en pérdida de propiedad intelectual, lo cual hace necesario reforzar las actuales estrategias de mitigación de ciber-riesgos. Los ciberataques podrían ocasionar una pérdida de información sensible de negocio o de clientes (incluyendo datos de tarjetas de crédito), interrupciones de negocio, litigios derivados de interrupción de sistemas, así como otros costes y responsabilidades.	↔	Muy probable	Material	▸ Existencia de una Política de Seguridad de la Información corporativa. ▸ Pruebas periódicas de intrusión para detectar vulnerabilidades en los sistemas y comunicaciones. ▸ Medidas de seguridad perimetral. ▸ Análisis periódico de *malware*, *virus*, etc. ▸ Campañas de concienciación en ciberseguridad (píldoras de formación). ▸ Formación *online* de ciberseguridad para todos los *team members* (obligatoria). ▸ Sistema de Gestión de la Seguridad de la Información basado en estándares internacionales. ▸ Auditoría anual por parte de une externo del cumplimiento de la normativa PCI-DSS.
	Incapacidad para estar al día en tecnología	Las operaciones actuales y nuestra infraestructura tecnológica podrían no ser capaz de cumplir con las expectativas de rendimiento en relación con la calidad, operativa de negocio, coste e innovación tan bien como nuestros competidores, especialmente aquellos competidores que han "nacido en la era digital" y con una estructura de costes reducida para sus operaciones, o incluso competidores con una larga trayectoria y con unas operaciones superiores. Por ello, necesitamos mantenernos actualizado en cuanto a desarrollos tecnológicos necesarios para soportar adecuadamente las operaciones, el negocio y competir de manera efectiva. Por último, también se debe tener en cuenta la incapacidad de los sistemas y procesos de para cumplir con las demandas y la velocidad de crecimiento de la Compañía, así como la dificultad de disponer de los recursos necesarios para afrontarlo.	↔	Probable	Material	▸ Existencia de controles periódicos para monitorizar el rendimiento de las plataformas tecnológicas propias ▸ Análisis recurrente para garantizar que las versiones de los sistemas se mantienen actualizadas. ▸ Asistencia a eventos y reuniones con proveedores y consultores especializados para estar al tanto de novedades tecnológicas. ▸ Análisis de requerimientos de negocio y tecnológicos y coordinación entre departamentos en proyectos de integración de hoteles en el porfolio. ▸ Análisis de rendimiento del proceso de reservas de clientes en la *Web* y en la aplicación móvil. ▸ Revisión recurrente del tiempo de carga de la *Web* en dispositivos móviles y de sobremesa. ▸ Combinación de tres innovadores servicios: *Check-in Online*, *Choose Your Room* y *Check-out Online*. ▸ Existencia de un Plan de Evolución Digital (DER).
	Caídas de SAP/ Web	MHEA se encuentra en la actualidad operando con sistemas SAP tanto en el *back-office* como en el *front-office*. Si se produce una caída en SAP, MHEA podría no ser capaz de facturar a sus clientes o MHEA podría detener la actividad del departamento de administración. Además, los ingresos de MHEA dependen del éxito y la disponibilidad de la *Web*.	↔	Poco probable	Material	▸ Existencia de un proceso documentado que detalla las tareas y acciones a realizar a nivel operativo en caso de caídas (planificadas o no planificadas) del sistema para mitigar el impacto en la operación. ▸ Las medidas ya detalladas anteriormente para el riesgo de ciberataques (pruebas de intrusión, seguridad perimetral, análisis de *malware y virus*, etc.).

05

Estado de información no financiera consolidado e información sobre sostenibilidad

NEIS 2- Información general

Base para la elaboración

BP-1: Base general para la elaboración del Estado de Sostenibilidad

El "Estado de Información No Financiera Consolidado e Información sobre Sostenibilidad" 2025 de Minor Hotels Europe & Americas S.A. y sociedades dependientes se ha formulado a partir de la información registrada en nuestros sistemas corporativos.

Se ha preparado de conformidad con las Normas Europeas de Información sobre Sostenibilidad (NEIS por sus siglas en español, ESRS por sus siglas en inglés - European Sustainability Reporting Standards) adoptadas por la Unión Europea a través del Reglamento Delegado (UE) 2023/2772 de la Comisión del 31 de julio de 2023 por el que se completa la Directiva 2013/34/UE del Parlamento Europeo y del Consejo en lo que respecta a las normas de presentación de información sobre sostenibilidad. La Directiva (UE) 2022/2464 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 14 de diciembre de 2022, conocida como "CSRD" por sus siglas en inglés (en adelante, "la Directiva CSRD"), que introduce modificaciones en el Código de Comercio, el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital (LSC), la Ley de Auditoría de Cuentas y su reglamento de desarrollo y su modificación a través de la Directiva *"Stop the clock*" perteneciente a paquete OMNIBUS I. A cierre del ejercicio fiscal (31/12/2025) y de presentación del informe (12/02/2026), dichas Directivas no han sido transpuestas a la legislación nacional española, país en el que tiene su sede la sociedad matriz objeto del Informe.

Habiéndose vencido la fecha máxima de transposición establecida por la Unión Europea, presentamos con carácter voluntario y siguiendo el formato establecido el "Estado de Información No Financiera Consolidado e Información sobre Sostenibilidad" bajo los requerimientos de reporte expuestos en la Directiva CSRD y su Reglamento Delegado 2023/2772 de la comisión de 31 de julio de 2023 (Requerimientos NEIS).

Adicionalmente, presentamos otras disposiciones del marco normativo y marcos voluntarios de información de sostenibilidad que resultan de aplicación:

- Nuestra respuesta a los requerimientos legales de la Ley 11/2018 de 28 de diciembre de 2018 en materia de información no financiera y diversidad, así como a la Ley 5/2021, de 12 de abril, por la que se modifica el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital y a las directrices UE 2017/C215/01 para el reporte de su desempeño en materia de información no financiera.
- El Reglamento (UE) 2020/852 del Parlamento Europeo y del Consejo de 18 de junio de 2020 por el que se establece un marco para facilitar las inversiones sostenibles. En su primer y tercer acto delegado, establece la obligación de divulgar información sobre la manera y la medida en que las actividades de la empresa se asocian a actividades económicas que se consideren ambientalmente sostenibles y en un segundo acto delegado por el que se describieron las especificaciones de contenido y representación de la información a reportar, indicadores clave de referencia y su metodología de cálculo. Ver capítulo *'Taxonomía de actividades sostenibles de la Unión Europea'.* y la *Nota 5: "Taxonomía Europea".*
- Las Directrices UE 2017/C215/01 para el reporte de su desempeño en materia de información no financiera.
- Las recomendaciones del *Task Force on Climate-Related Financial Disclosures.* Ver sección *Nota 6: 'Recomendaciones del Task Force on Climate-Related Financial Disclosures (TCFD).*

Los Administradores de la Sociedad dominante estiman que el Estado de Información No Financiera Consolidado e Información sobre Sostenibilidad consolidado del ejercicio 2025, que ha sido formulado el 12 de febrero de 2026, será aprobado por la Junta General de Accionistas sin modificación alguna.

Contenidos

La definición de los contenidos del Informe parte de los temas relevantes para nuestra actividad, nuestra cadena de valor y nuestros principales grupos de interés en base al análisis de importancia relativa (a partir de este punto *Análisis de Doble Materialidad*) realizado durante 2024 y revisado durante 2025.

Al igual que en anteriores ediciones, este Informe se ha elaborado con la implicación y participación de los responsables de las áreas de negocio y del diálogo con cada grupo de interés, lo que permite alinear y responder a las expectativas de información relevantes para nuestra cadena de valor.

En cuanto a la calidad de la información, buscamos transmitir información equilibrada, reflejando tanto los aspectos positivos como los negativos de nuestro desempeño, ofreciendo a los grupos de interés la evolución temporal de nuestros asuntos materiales para su conocimiento y comparabilidad con otras empresas o industrias.

El contenido del Informe parte de los temas relevantes para nuestra actividad, nuestra cadena de valor y nuestros principales grupos de interés

Alcance

El presente capítulo corresponde a la vigésima edición de nuestra *"Memoria de Sostenibilidad"*, actualmente denominada *Estado de Información No Financiera Consolidado e Información sobre Sostenibilidad*. Recoge la actividad y los principales resultados de la Compañía durante el ejercicio 2025 (del 1 de enero al 31 de diciembre), integrando el desempeño en los ámbitos económico, ambiental, social y de gobernanza.

El Informe muestra nuestra gestión sobre los impactos tanto positivos como negativos, reales y potenciales que generamos, así como sobre los riesgos y oportunidades materiales identificados en el Análisis de Doble Materialidad. El cual elaboramos teniendo en consideración la totalidad de elementos y partes identificadas en la *cadena de valor* de MHEA así como en nuestro modelo de negocio. Al respecto, a lo largo del propio Estado de Información No Financiera Consolidado e Información sobre Sostenibilidad señalamos de forma precisa en qué medida la información reportada (políticas, actuaciones, parámetros y metas) cubren cada uno de los elementos y partes identificadas en la cadena de valor.

La información reportada corresponde a un perímetro de control alineado con la sociedad matriz y sociedades dependientes que consolidan en las Cuentas Anuales Consolidadas[4]. Dicho alcance responde al perímetro consolidado (hoteles en propiedad y alquiler, servicios centrales y oficina regional).

Presencia geográfica de Minor Hotels Europe & Americas en 2025

	Hoteles en propiedad y alquiler (perímetro consolidado)	Hoteles en gestión y franquicia
Hoteles en el mundo	286	56
Países en los que tiene actividad	23	18
Habitaciones	46.823	8.000

Datos a 31.12.2025.

No obstante, determinados indicadores incluyen además un perímetro de reporte cuyo alcance puede incorporar también información de hoteles en régimen de gestión y franquicia. En estos casos, dicho alcance se indicará de forma explícita donde corresponda.

En el caso de la información referente al capítulo de PEOPLE, los datos relativos al Personal Propio asalariado incluyen los datos obtenidos de FTEs *(Full Time Equivalents*) recogidos en el sistema de gestión ERP SAP HCM de Minor Hotels Europe & Americas de hoteles en propiedad, alquiler así como en Servicios centrales y la oficina regional exceptuando *Extra Labour* y *Trainees*.

En el caso de la información referente al capítulo de MEDIOAMBIENTE, sobre consumo de recursos naturales y la huella de carbono (alcance 1 y 2) se reportan los datos del perímetro consolidado excluyendo la información de servicios centrales y la oficina regional. Los mismos son un total de 13 emplazamientos (no material frente a los 286 hoteles del perímetro consolidado a cierre del año 2025).

En este sentido, nuestro principal impacto medioambiental se deriva de la actividad llevada a cabo en los hoteles.

En aquellos casos en los que el alcance de la información varíe respecto a los criterios previamente descritos se señalará de forma explícita.

Cabe señalar que desde MHEA no se ha optado durante el presente ejercicio por omitir un elemento de información concreto sobre propiedad intelectual, *know-how* o resultados de la innovación.

Desde Minor Hotels Europe & Americas S.A. presentamos nuestro "Estado de Información No Financiera Consolidado e Información sobre Sostenibilidad" de forma consolidada.

Todas las sociedades dependientes incluidas en la consolidación están exentas de la presentación de información individual en materia de sostenibilidad durante el ejercicio 2025, de conformidad con el artículo 19 bis o el artículo 29 bis, apartado 8, de la Directiva 2013/34/UE.

[4] *El detalle de las sociedades pertinente al perímetro consolidado se muestra en el Anexo I de las Cuentas Anuales Consolidadas del ejercicio 2025 de Minor Hotels Europe & Americas S.A.*

Principios que rigen la elaboración del Estado de Sostenibilidad

El presente Estado de Información No Financiera Consolidado e Información sobre Sostenibilidad recoge la información consolidada de sostenibilidad con indicadores y datos de medición cuantitativa e información cualitativa. De conformidad a los expuesto en el Anexo B de la NEIS 1, el proceso seguido para la elaboración ha estado guiado por los siguientes principios:

- **Precisión**: la información presentada recoge datos tanto en términos cuantitativos como cualitativos de forma detallada y coherente permitiendo a los grupos de interés la capacidad para evaluar los impactos de la Compañía.

- **Equilibrio**: la información recogida en el Informe se presenta sin sesgo, representado los impactos positivos y negativos del desempeño de la Compañía bajo el fin de evitar que la información presentada pueda afectar de forma inapropiada a las conclusiones o las evaluaciones de los usuarios de la información.

- **Comprensibilidad**: la información recogida en el Informe se presenta de forma clara, accesible, comprensible y concisa. Ello permite a cualquier parte interesada comprender la información comunicada. Asimismo, es clave la comparabilidad de los datos e información respecto a años anteriores como herramienta de trazabilidad y evolución de estos.

- **Pertinencia**: la información presentada se explica en el contexto actual de mercado y de forma conexa. Permite a los usuarios relacionar la información aportándoles los datos necesarios para la toma de decisiones.

- **Comparabilidad**: la información aportada contiene referencias a ejercicios previos de tal forma que los principales grupos de interés puedan analizar la evolución del desempeño de la Compañía. Asimismo, permite la comparabilidad frente al desempeño de otras organizaciones. La coherencia contribuye a alcanzar la comparabilidad.

- **Exhaustividad**: la Compañía recoge los principales impactos identificados como materiales, así como las diferentes acciones y medidas que Minor Hotels Europe & Americas está llevando a cabo para satisfacer las necesidades y expectativas de información. Este Informe detalla el desempeño ESG de la Compañía durante el período reportado, proporcionando información suficiente para evaluar sus impactos.

- **Representación fiel**: la información señalada plasma la esencia de la operativa del negocio en términos de sostenibilidad bajo una perspectiva de neutralidad y prudencia. En este sentido, permite a las diferentes partes interesadas conocer cómo la empresa ha adaptado su estrategia y gestión de impactos, riesgos y oportunidades a la realidad del negocio en el que opera.

- **Contexto de sostenibilidad**: la información se presenta atendiendo al contexto global en el que opera, bajo el objetivo de crecer y crear valor en un entorno y contexto amplio de desarrollo sostenible.

- **Puntualidad**: la información se publica bajo una programación periódica de carácter anual y, es puesta a disposición de todos los grupos de interés, otorgándole la capacidad de tomar decisiones de conformidad a lo expuesto.

- **Verificabilidad**: la información es verificada por un tercero independiente que garantiza la confianza de las partes interesadas.

Con todo ello, el Estado de Información No Financiera Consolidado e Información sobre Sostenibilidad tiene como objetivo publicar un reporte equilibrado, preciso y coherente de nuestro desempeño vinculado a los temas relevantes para la estrategia y para nuestros grupos de interés. Para ello, establecemos vínculos adecuados entre la información retrospectiva y prospectiva, cuando procede, para favorecer la comprensión de la relación entre los datos históricos y las proyecciones futuras.

Asimismo, la información contenida representa nuestras perspectivas y previsiones a la fecha de elaboración del Informe. Dichas informaciones implican riesgos conocidos y desconocidos, incertidumbres y otros factores que pueden afectar a previsiones futuras tales como la consecución de nuestros objetivos. De tal forma que futuros acontecimientos y eventos pueden provocar cambios sobre las perspectivas y previsiones presentadas a lo largo del Estado de Información No Financiera Consolidado e Información sobre Sostenibilidad. En esta línea, podemos optar por actualizar estas informaciones con previsiones de futuro en algún momento posterior, queriendo constatar expresamente que no estamos obligados a hacerlo.

BP-2: Información relativa a circunstancias específicas

Horizontes temporales

A efectos de la información contenida en el presente *Estado de Información No Financiera Consolidado* e *Información sobre Sostenibilidad* y de conformidad con lo expuesto en las *Cuentas Anuales Consolidadas*, se hace referencia a los siguientes intervalos de tiempo y horizontes temporales:

- Horizonte temporal actual: año 2025;
- Horizonte temporal a corto plazo: inferior a 1 año (hasta 31/12/2026);
- Horizonte temporal a medio plazo: entre 1 y 5 años (del 01/01/2027 hasta el 31/12/2031);
- Horizonte temporal a largo plazo: entre 5 y 25 años (del 01/01/2032 al 31/12/2050).

Para aquellos casos en los que el alcance temporal de la información varíe respecto a los criterios previamente descritos se señalará de forma explícita.

Estimación de la cadena de valor

- **Cálculo de FTEs/*headcount* en hoteles en régimen de gestión y franquicia:** para aquellos hoteles en régimen de gestión y franquicia sobre los cuales no disponemos de datos de empleados en el sistema (sistema ERP SAP HCM) hemos realizado una estimación basada en la información disponible en sistema de hoteles con características similares tales como la ubicación del hotel, la marca y el número de habitaciones o los ingresos entre otros. Del total de hoteles en régimen de gestión y franquicia, 26 de ellos cuentan con datos en sistema, para los restantes hoteles se han estimado los datos, resultando el 45% de la información procedente del sistema y el 55% estimada. De este modo, buscamos obtener una aproximación lo más precisa posible, asegurando la coherencia y representatividad de la estimación en el contexto global de la Compañía.

Fuentes de estimación e incertidumbre del resultado

- **Taxonomía:** el detalle sobre el cálculo estimado de los indicadores clave de referencia a los que se refiere el Reglamento "Reglamento Delegado (UE) 2021/2178 de la Comisión de 6 de julio de 2021" relativos al *CapEx* y *OpEx* puede consultarse en detalle en la siguiente sección: *Contenido y metodología de los indicadores clave de resultados.*
- **Energía renovable autogenerada:** en MHEA contamos con un total de 48 hoteles que disponen de instalaciones de producción de electricidad o energía térmica de origen renovable (placas solares térmicas, paneles fotovoltaicos, tubos de vacío, etc.). Es importante señalar que un mismo hotel puede disponer de más de un tipo de instalación. De todas las instalaciones identificadas, 13 cuentan con datos reales de producción. Para el resto, se ha aplicado una metodología de estimación diferenciada según la tecnología:
  - Paneles solares fotovoltaicos (estimado para 13 hoteles) a través de la siguiente fórmula: Potencia del panel (en kW) * Radiación solar (kWh/m²/día) * eficiencia del panel * 365 días. En ausencia de datos específicos de superficie, se ha considerado que cada panel tiene una media de 1,7 m².
  - Paneles solares térmicos (estimación para 26 hoteles) a través del siguiente criterio: un panel solar térmico produce al año entre 400 y 600 kWh por m², se ha tomado el valor más bajo (400 kWh por m²) y se ha asumido una superficie media por panel de 1,7 m². A partir del número total de instalaciones térmicas, se ha calculado la energía verde generada anualmente por esta tecnología.
- **Generación de residuos:** el detalle relativo a las hipótesis, criterios y metodologías seguidas para el cálculo estimado sobre la generación de residuos puede consultarse en la sección: *E5-5: Salida de recursos.*
- **Emisiones Alcance 3:** el detalle relativo a las hipótesis, criterios y metodologías seguidas para el cálculo estimados sobre la Huella de Alcance 3 puede consultarse en la sección: *E1-6: Emisiones de GEI brutas de alcance 1, 2 y 3 y emisiones de GEI totales*.

Cambios en la preparación o presentación de información sobre sostenibilidad

La información relativa al apartado de relación con proveedores ha experimentado un cambio respecto a lo reportado en 2024, debido a una actualización en el perímetro considerado. En este ejercicio, se contabiliza únicamente el perímetro consolidado, lo que puede generar variaciones en comparación con los datos del año anterior. Esta actualización ha conllevado el recálculo de las emisiones de categorías 1, 2 y 4 de Alcance 3 para 2024.

Información sobre errores de períodos anteriores

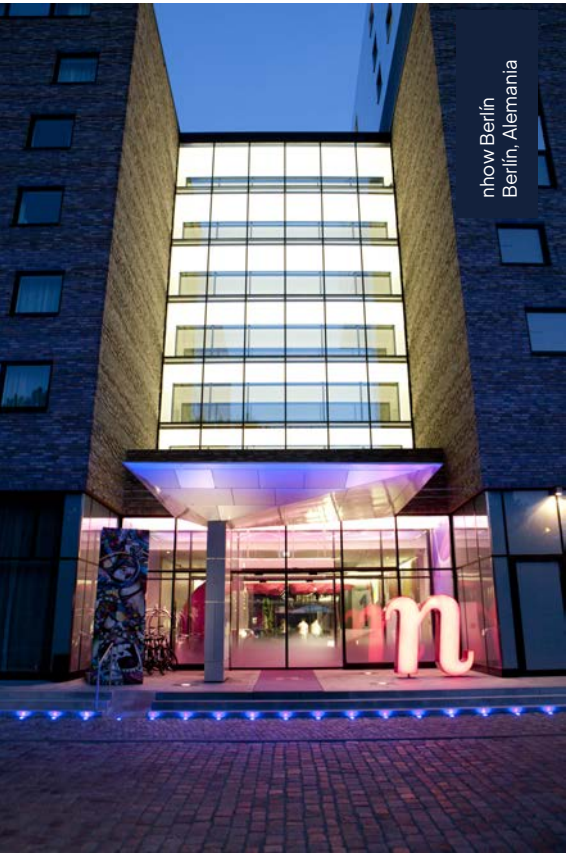
Se ha reexpresado el dato de emisiones de Alcance 3 de 2019, que actúa como año base para nuestras metas de descarbonización. El valor publicado en 2024 incluía las *flag emissions,* que no se consideran materiales según el proceso de validación de objetivos de la *Science Based Target Initiative* (SBTi). Esta corrección asegura la coherencia y fiabilidad de nuestro inventario y de los compromisos de descarbonización adquiridos con la SBTi.

Información derivada de otra legislación o de pronunciamientos generalmente aceptados acerca de la información sobre sostenibilidad

Véase secciones: *Alcance* e *IRO-2: Requisitos de divulgación establecidos en las NEIS cubiertos por el estado de sostenibilidad de la empresa*.

Incorporación por referencia

Hemos incluido información referenciada a las Cuentas Anuales Consolidadas que se encuentran vinculadas a los siguientes requisitos de divulgación: NEIS 2 IRO-1 del E1 (RA 15) relativo a las implicaciones financieras de los riesgos climáticos; E1-3 (RD 29c) relativo a la Taxonomía de la Unión Europea y; S1-6 (RD 50f) relativo al número de empleados.



Utilización de disposiciones de introducción paulatina con arreglo al apéndice C de la NEIS 1

De acuerdo con el apéndice C de la NEIS 1, MHEA no divulgará en el presente ejercicio los indicadores que se detallan a continuación. Esto se debe a que la Compañía puede omitir dicha información conforme a lo establecido por la Comisión Europea el 11 de julio de 2025, mediante la adopción del Acto Delegado *"Quick Fix"* en el marco de los requisitos de disposición transitoria, los cuales se extienden a los ejercicios fiscales 2025 y 2026.

Hechos posteriores

Con posterioridad al 31 de diciembre de 2025 y como parte de la estrategia de crecimiento del Grupo, se está analizando la posibilidad de incluir diversos activos europeos en el lanzamiento de un *"Real Estate Investment Trust"* (REIT), como vehículo que posibilite una mayor flexibilidad para invertir en nuevos mercados y en el desarrollo de marcas.

Consultas

Ante cualquier duda o necesidad de aclaración, así como cualquier sugerencia relacionada con el presente Estado de Información No Financiera Consolidado e Información sobre Sostenibilidad, ponemos a sus disposición las siguientes vías de contacto directo:

- Departamento de *Sustainable Business* (sustainablebusiness@minor-hotels.com).
- Departamento de Relación con Inversiones (investor.relations@minor-hotels.com).

Verificación del Estado de Información No Financiera Consolidado e Información sobre Sostenibilidad

El Estado de Información No Financiera Consolidado e Información sobre Sostenibilidad ha sido verificado por PricewaterhouseCoopers Auditores S.L, un tercero independiente.

El Informe de revisión independiente se puede consultar en la *"NOTA 9. INFORME DE VERIFICACIÓN INDEPENDIENTE"*.

NEIS	Requisito de divulgación	Nombre completo del requisito de divulgación
NEIS 2	SBM-1 apartado 40b) y 40c)	Estrategia, modelo de negocio y cadena de valor
NEIS 2	SBM-3 apartado 48 e)	Incidencias, riesgos y oportunidades de importancia relativa y su interacción con la estrategia y el modelo de negocio
NEIS E1	E1-9	Efectos financieros previstos de los riesgos físicos y de transición de importancia relativa y oportunidades potenciales relacionadas con el cambio climático
NEIS E3	E3-5	Efectos financieros previstos de las incidencias, los riesgos y las oportunidades relacionados con los recursos hídricos y marinos
NEIS E5	E5-6	Efectos financieros previstos de las incidencias, los riesgos y las oportunidades relacionados con el uso de los recursos y la economía circular
NEIS S1	S1-7	Características de los trabajadores no asalariados en el personal propio de la empresa
NEIS S1	S1-11	Protección social
NEIS S1	S1-14 (sobre trabajadores no asalariados)	Salud y seguridad

Estrategia

SBM-1: Estrategia, modelo de negocio y cadena de valor

Modelo de negocio de Minor Hotels Europe & Americas

Con más de cuatro décadas de experiencia, somos un operador hotelero internacional consolidado y una de las compañías hoteleras urbanas de referencia a nivel mundial.

El pasado abril de 2024 unificamos nuestra identidad corporativa global con el cambio de denominación social de NH Hotel Group S.A. a Minor Hotels Europe & Americas S.A. Este hecho tuvo lugar tras la votación a favor de nuestros accionistas en la Junta General de Accionistas.

Al adoptar el nombre de Minor Hotels Europe & Americas, hemos reforzado nuestra integración con Minor Hotels, y fomentado una identidad corporativa única y reconocible. Además, este movimiento estratégico refuerza nuestro crecimiento global así como nuestra estructura comercial y operativa, beneficiando a nuestros *stakeholders*.

A lo largo de estas décadas, hemos construido una red global de hoteles y marcas hoteleras impulsada por una filosofía: **no necesitamos ser los más grandes, pero sí los mejores.**

Impulsados constantemente por un espíritu emprendedor, creamos mejores marcas hoteleras, negocios y asociaciones. Lo hacemos porque la hospitalidad es nuestra vocación. La vivimos y la respiramos cada día, guiados siempre por fortalecer nuestras marcas, fomentar alianzas duraderas e impulsar el éxito empresarial centrándonos en lo que más importa a nuestros huéspedes, *team members* y socios.

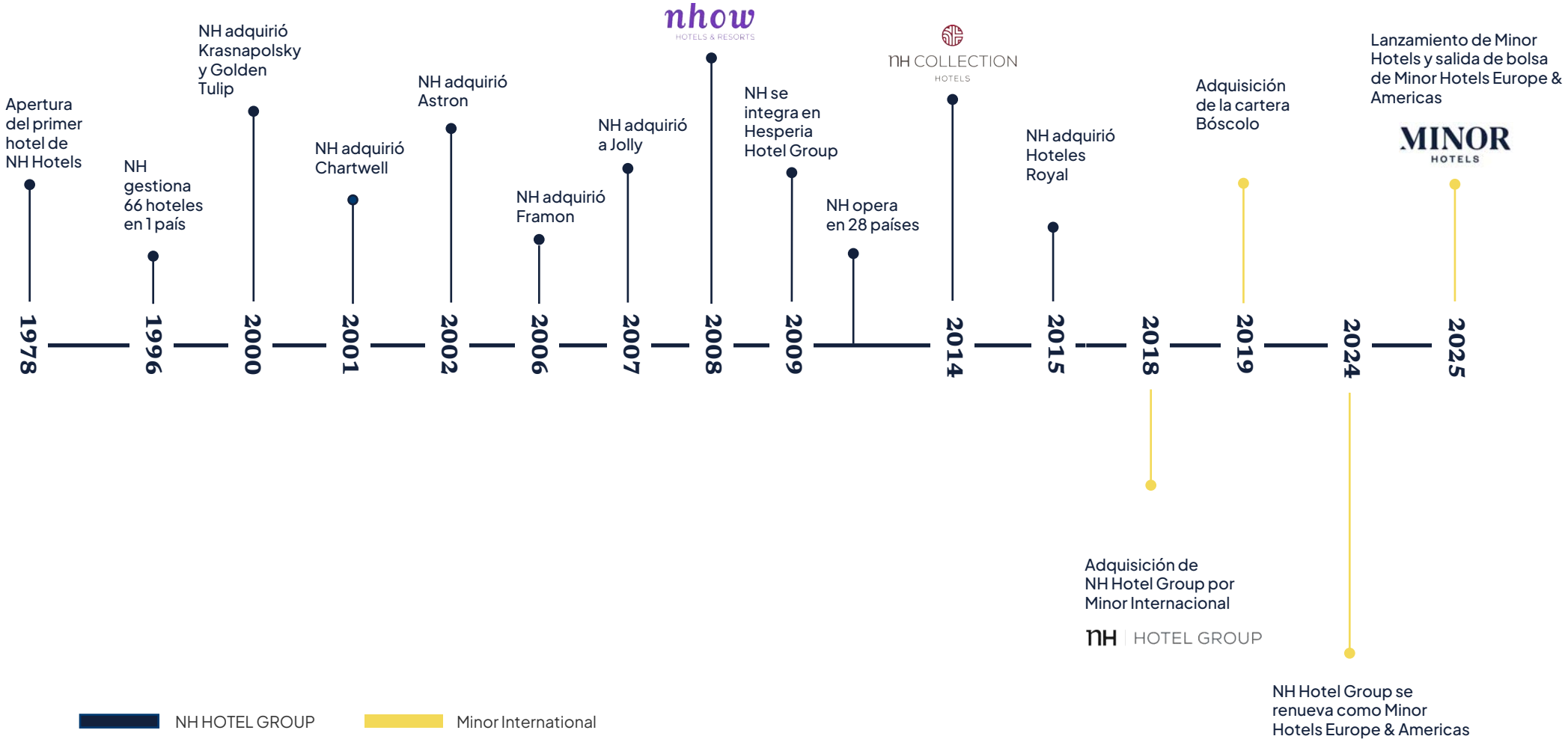
Desde un hotel hasta cientos, siempre nos dedicamos a lo que realmente importa y nos apasiona la perfección. Todo para ofrecer lo que la gente realmente desea.

A cierre del ejercicio 2025, estamos presente en 28 países, operando 342 hoteles y 54.823 habitaciones en dos continentes (Europa y América), siendo significativa nuestra presencia en Europa. A final de año presentamos una plantilla compuesta por 14.840 *team members* (FTEs), 2.040 en la Región del Sur de Europa, 5.116 *team member*s en la Región del Norte de Europa, 6.137 *team members* en la Región de América y 538 entre las oficinas centrales y las Centrales de Reservas, en nuestro perímetro consolidado de reporte.

Mantenemos un modelo de negocio centralizado que nos permite ofrecer un servicio de calidad a nuestros clientes en los distintos hoteles de las regiones y zonas geográficas en las que operamos. Nuestra central corporativa y oficinas regionales ofrecen a los hoteles una amplia gama de funciones como ventas, *revenue management,* reservas, marketing, recursos humanos, gestión financiera y desarrollo de sistema, entre otros.

NH Collection Budapest City Center
Budapest, Hungría

Nuestra evolución a lo largo de los años



nhow Roma
Roma, Italia

Nuestra visión y valores

Nuestra visión

"Ser un socio líder en el sector hotelero que maximiza el valor de nuestros stakeholders".

La pasión de MHEA siempre ha sido mantener una visión emprendedora en todas nuestras acciones, creando nuevas soluciones a los desafíos mediante la creatividad para aportar valor a nuestros huéspedes, socios y accionistas.

La Compañía es lo suficientemente grande para alcanzar grandes objetivos, pero también lo suficientemente pequeña para cuidar los detalles en todo lo que hacemos. Este equilibrio nos impulsa con ambición y capacidad de respuesta a partes iguales, respaldados por una infraestructura formidable y una gran adaptabilidad en todos nuestros proyectos.

En todas nuestras marcas, nos enfocamos en lo que realmente importa a las personas con las que interactuamos cada día, marcando una diferencia significativa en el sector. Nuestra esencia radica en ser la mejor Compañía en lo que hace, más que en ser la más grande. Esta filosofía define nuestros exigentes estándares y guía cada una de nuestras acciones.

Aspiramos a liderar proporcionando experiencias excepcionales que anticipen y satisfagan las aspiraciones de los clientes, al tiempo que generan un impacto positivo en nuestros *stakeholders*. Es el deleite en los ojos de nuestros clientes, la pasión en el corazón de nuestro equipo y la confianza en sí misma lo que nos define como Compañía.

Aplicamos un sólido enfoque de sostenibilidad, reforzado por nuestra visión, valores fundamentales, estrategia empresarial y una práctica dinámica de participación de las partes interesadas.

Nuestro marco de sostenibilidad se fundamenta en este entendimiento y se integra en el desarrollo de la Estrategia de *Sustainable Business.*

Nuestro propósito

En MHEA, nos esforzamos por crear experiencias excepcionales para nuestros huéspedes, nuestro personal y nuestros socios. Guiados por nuestros valores de sostenibilidad, desarrollo personal e innovación, nuestro propósito es generar valor sostenible para los clientes, *team member*s, socios y comunidades en las que operamos, impulsando la innovación, la excelencia operativa y el compromiso con la responsabilidad social y ambiental.

"Crear experiencias de hospitalidad innovadoras y reveladoras que ofrezcan lo que la gente realmente quiere".

Nuestros valores

"Centrado en el cliente; Orientado a resultados; Desarrollo de personas; Innovación; Alianzas estratégicas".

Hemos definido una cultura que expresa quién somos, qué queremos lograr y cómo lo hacemos. Para ello, hemos identificado valores fundamentales que inspiran y motivan a nuestros equipos en la consecución de los objetivos estratégicos, nuestra visión guiando el trabajo diario y promoviendo la evolución hacia un modelo de liderazgo.

- **Centrado en el cliente:** los clientes son nuestra prioridad. Esta convicción guía todas nuestras acciones, todos los días.
- **Orientado a resultados:** con pasión y energía, nos esforzamos por alcanzar la excelencia en cada iniciativa.
- **Desarrollo de personas**: brindamos a nuestros equipos la oportunidad de liberar y maximizar su potencial, aceptar desafíos y superar expectativas.
- **Innovación:** la mejora continua y la búsqueda de nuevas formas de hacer las cosas nos permiten destacar en su sector.
- **Alianzas estratégicas:** A través de una estrecha colaboración con nuestros socios, creamos y alcanzamos una visión compartida de crecimiento.

Mantenemos un enfoque centrado en el huésped, situándolo en el centro de todas nuestras decisiones. Esta filosofía impulsa una evolución hacia una cultura de servicio que prioriza el cuidado de los detalles, mientras refuerza valores corporativos basados en la sostenibilidad, la innovación y la responsabilidad, con las personas como pilar fundamental.

La Compañía aspiramos a ser el destino preferido por los viajeros, ofreciéndoles experiencias memorables que superen sus expectativas y les hagan sentir especiales. Esta visión, compartida por todos los integrantes de la Compañía, actúa como una guía de desempeño y compromiso. Al mismo tiempo, buscamos consolidarnos como la mejor opción para inversores y propietarios que desean crecer junto a nuestra Compañía gracias a una propuesta global y flexible, con equipos motivados y orgullosos y herramientas de gestión eficientes con soluciones únicas.

Nuestras marcas

Con la entrada de Minor en el capital se nos abrió una nueva etapa con oportunidades de creación de valor, a través de una plataforma hotelera global con presencia en cinco continentes.

Esta nueva estructura, basada en la complementariedad de marcas, nos permite crecer y competir con mayores garantías de éxito, llegar a más clientes y fortalecer la posición competitiva al abordar las diferentes experiencias de los clientes bajo un paraguas de marcas más amplio explorando nuevas geografías y mercados.

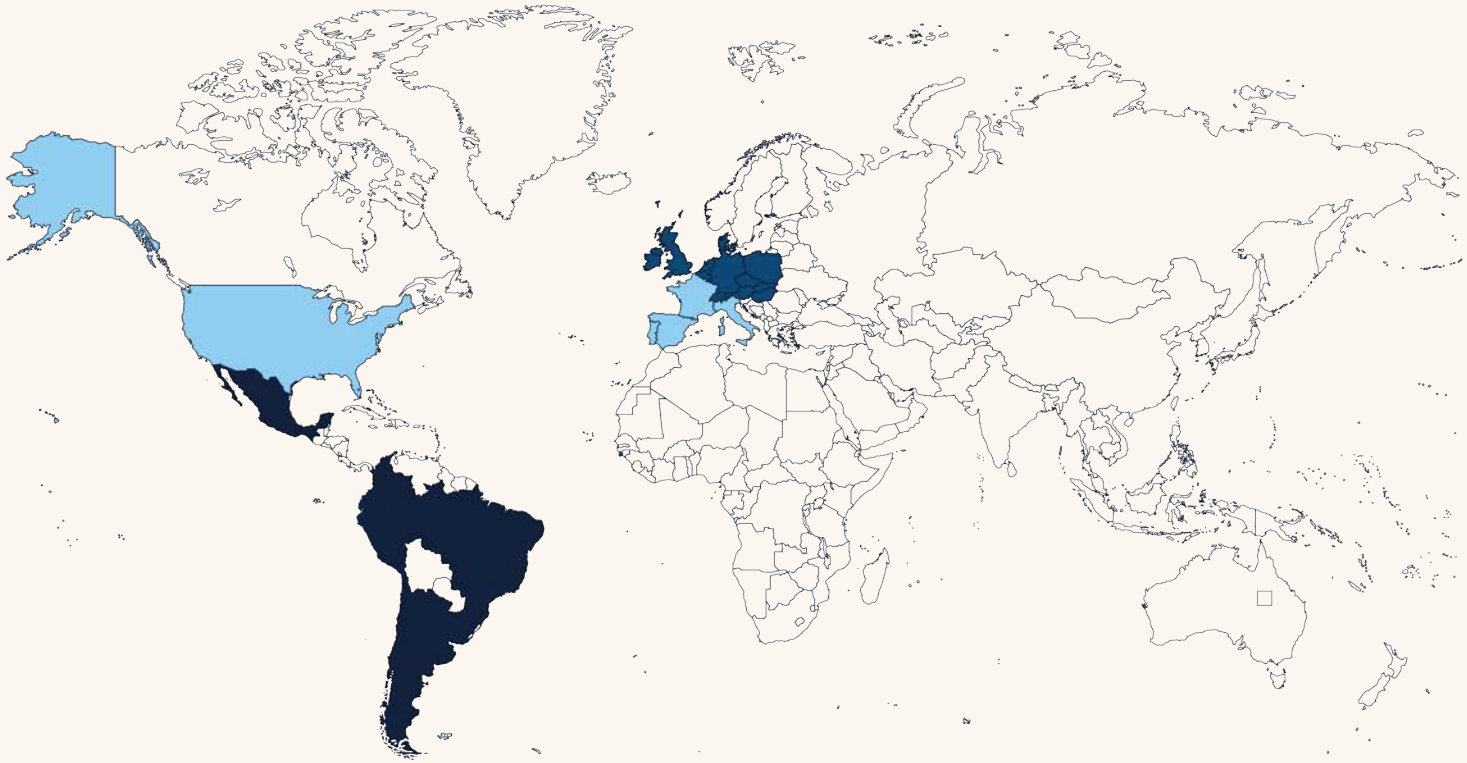
En agosto, lanzamos cuatro nuestras marcas como parte de la expansión estratégica del porfolio: The Wolseley Hotels; Minor Reserve Collection; Colbert Collection; iStay Hotels.

Estas nuevas marcas presentadas buscan responder a las necesidades cambiantes de los viajeros y propietarios, así como impulsar el crecimiento sostenible del grupo hotelero.

Las marcas recién lanzadas apoyarán el crecimiento sostenido de Minor Hotels facilitando su entrada en nuevos mercados y ofreciendo propuestas diferentes en los segmentos lujo, *premium y select*. Estas nuevas marcas se suman al porfolio (Anantara, Elewana Collection, Tivoli, NH Collection, Avani, nhow, NH y Oaks) y reflejan el compromiso del grupo de ofrecer a nuestros socios y huéspedes una gama más amplia de propuestas de marca, especialmente en el segmento de *soft brand*s (Minor Reserve Collection And Colbert

"En agosto, lanzamos cuatro nuevas marcas, como parte de la expansión estratégica del porfolio: The Wolseley Hotels; Minor Reserve Collection; Colbert Collection; y iStay Hotels".

Nuestra presencia en el mundo



342
HOTELES

28
PAÍSES

54.823
HABITACIONES

4,5
MILLONES DE CLIENTES

Datos a 31.12 2025. Incluye hoteles operados con contrato de propiedad, alquiler, gestión y franquicia.

REGIÓN AMÉRICA

60
HOTELES

8.371
HABITACIONES

8
PAÍSES

Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, México, Perú y Uruguay

REGIÓN NORTE DE EUROPA

111
HOTELES

22.571
HABITACIONES

14
PAÍSES

Alemania, Austria, Bélgica, Dinamarca, Eslovaquia, Finlandia, Hungría, Irlanda, Luxemburgo, Países Bajos, Polonia, Reino Unido, República Checa y Suiza

REGIÓN SUR DE EUROPA

171
HOTELES

23.881
HABITACIONES

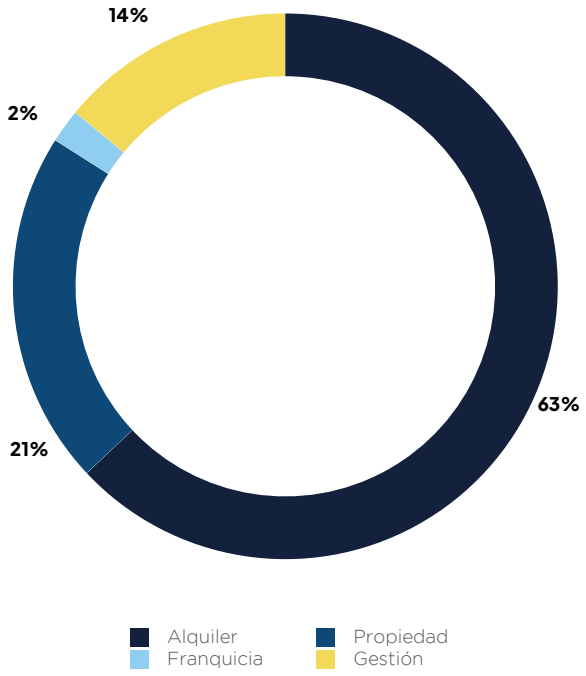
6
PAÍSES

Andorra, Estados Unidos, España, Francia, Italia y Portugal

Desglose de la cartera

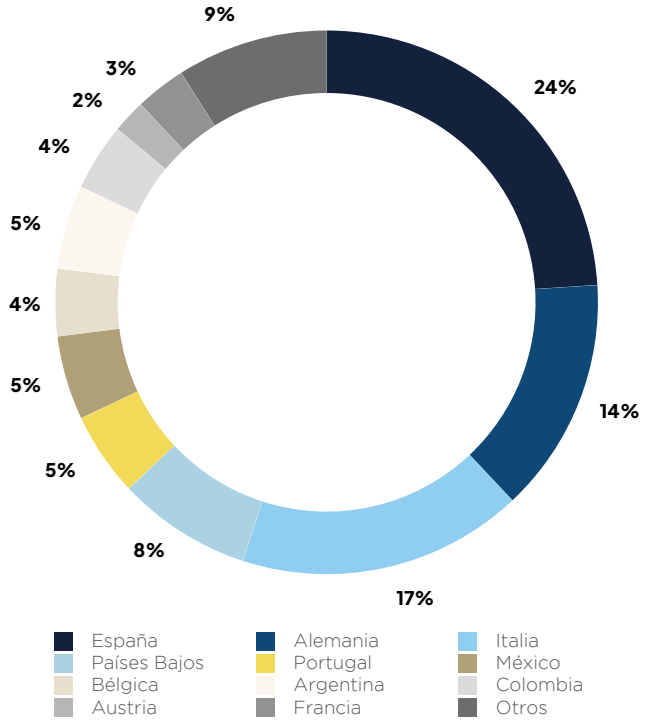
Al cierre del ejercicio 2025 estamos presente en 28 países, operando 342 hoteles y 54.823 habitaciones.

DESGLOSE DE HOTELES POR TIPO DE CONTRATO*



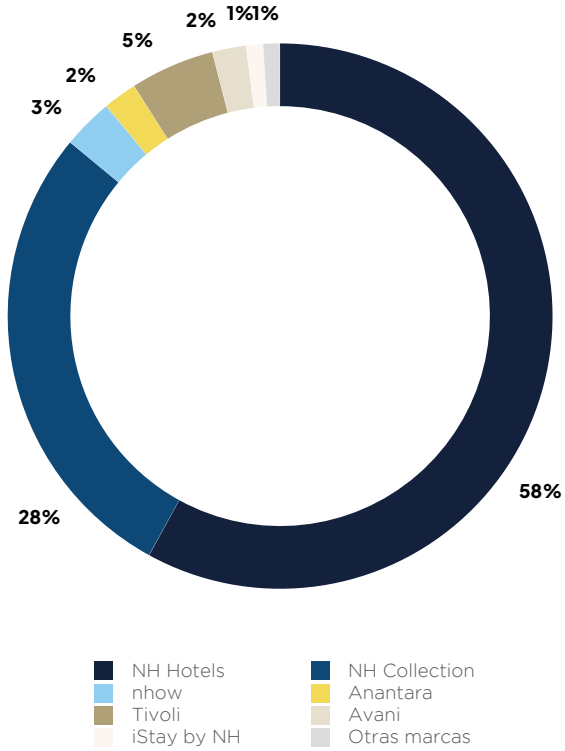
*31 de diciembre de 2025

DESGLOSE DE HOTELES POR PAÍS*



*31 de diciembre de 2025. Incluye hoteles operados con contrato de propiedad, alquiler (perímetro consolidado), gestión y franquicia

DESGLOSE DE HOTELES POR MARCA*



*31 de diciembre de 2025. Incluye hoteles operados con contrato de propiedad, alquiler (perímetro consolidado), gestión y franquicia

	TOTAL		PROPIEDAD		ALQUILER		GESTIÓN		FRANQUICIA	
	Hoteles	Habitaciones	Hoteles	Habitaciones	Hoteles	Habitaciones	Hoteles	Habitaciones	Hoteles	Habitaciones
Minor Hotels Europe & Americas	**342**	**54.823**	**71**	**11.860**	**215**	**34.963**	**48**	**7.099**	**8**	**901**
Argentina	16	2.239	12	1.522	0	0	4	717	0	0
Brasil	5	975	1	291	2	396	2	288	0	0
Chile	6	719	4	500	0	0	2	219	0	0
Colombia	14	1.404	0	0	13	1.356	1	48	0	0
Ecuador	1	124	0	0	1	124	0	0	0	0
México	16	2.531	4	685	7	993	5	853	0	0
Perú	1	243	0	0	0	0	1	243	0	0
Uruguay	1	136	1	136	0	0	0	0	0	0
Región América	**60**	**8.371**	**22**	**3.134**	**23**	**2.869**	**15**	**2.368**	**0**	**0**
Alemania	47	9.610	4	870	43	8.740	0	0	0	0
Austria	8	1.492	0	0	8	1.492	0	0	0	0
Bélgica	12	2.025	6	822	6	1.203	0	0	0	0
Dinamarca	2	556	0	0	2	556	0	0	0	0
Eslovaquia	1	117	0	0	0	0	1	117	0	0
Finlandia	1	224	0	0	1	224	0	0	0	0
Países Bajos	27	6.421	8	2.316	18	3.668	1	437	0	0
Hungría	3	483	0	0	3	483	0	0	0	0
Irlanda	1	187	0	0	1	187	0	0	0	0
Luxemburgo	1	149	1	149	0	0	0	0	0	0
Polonia	1	93	0	0	0	0	0	0	1	93
Reino Unido	1	190	0	0	0	0	1	190	0	0
República Checa	4	734	0	0	1	152	1	137	2	445
Suiza	2	290	0	0	2	290	0	0	0	0
Región Norte de Europa	**111**	**22.571**	**19**	**4.157**	**85**	**16.995**	**4**	**881**	**3**	**538**
Andorra	2	100	0	0	0	0	2	100	0	0
España	83	10.695	12	1.719	57	7.817	9	796	5	363
Estados Unidos	1	283	1	283	0	0	0	0	0	0
Francia	9	1.418	0	0	5	873	4	545	0	0
Italia	59	8.221	14	1.998	40	5.574	5	649	0	0
Portugal	17	3.164	3	569	5	835	9	1.760	0	0
Región Sur de Europa	**171**	**23.881**	**30**	**4.569**	**107**	**15.099**	**29**	**3.850**	**5**	**363**

Datos a 31 de diciembre de 2025.

Expansión y optimización del porfolio

Nuestra ambición es seguir creciendo y reforzando nuestra posición en los destinos turísticos manteniendo el liderazgo en el sector urbano gracias a la apuesta combinada y simultánea por los destinos de ocio y viajes de negocio.

En línea con nuestro compromiso por un desarrollo empresarial ágil y eficiente, durante el último ejercicio hemos seguido impulsando un modelo *asset-light,* basado en contratos de gestión y franquicia en mercados estratégicos de Europa y América.

Destaca especialmente el avance en la región de los países nórdicos, un mercado estratégico para la Compañía. Además de la apertura del NH Collection Helsinki Grand Hansa el año pasado–primer hotel del Grupo en Finlandia–hemos ampliado presencia en la región con la incorporación del NH Copenhagen Grand Joanne, consolidando así nuestro posicionamiento en el mercado nórdico, como una palanca clave dentro de nuestro mapa de crecimiento.

Este enfoque, que incluye avances relevantes en destinos consolidados del Mediterráneo y en plazas emergentes del Cono Sur, nos permite expandir nuestra presencia con mayor flexibilidad, optimizando recursos y reforzando la colaboración con socios locales.

"Durante este ejercicio, hemos abierto 8 nuevos hoteles con un total de 991 habitaciones".

Hoteles abiertos desde el 1 de enero al 31 de diciembre de 2025

Nombre del hotel	País	Ciudad	Categoría	Habitaciones
NH Collection Alagna Mirtillo Rosso	Italia	Alagna	****	56
Tivoli Maiorana Belém Pará Hotel	Brasil	Belém	****	176
NH Copenhagen Grand Joanne	Dinamarca	Copenhagen	****	162
NH Collection Ibiza	España	Ibiza	*****	38
nhow Lima	Perú	Lima	****	243
NH Collection Palermo Palazzo Sitano	Italia	Palermo	****	86
Tivoli Estela Golf & Lodges Porto	Portugal	Porto	****	80
Tivoli Kopke Porto Gaia Hotel	Portugal	Porto	*****	150
Incluye hoteles operados con contrato de propiedad, alquiler, gestión y franquicia.				**991**

NH Bingen
Bingen, Alemania

Salidas del porfolio

Durante este ejercicio, hemos llevado a cabo 13 salidas, dejando de operar estos activos al no ser estratégicos para la generación de valor de la Compañía.

Salidas del porfolio desde el 1 de enero del 2025 al 31 de diciembre de 2025

Nombre del hotel	País	Ciudad	Categoría	Habitaciones
NH Potsdam	Alemania	Potsdam	****	143
NH Hirschberg Heidelberg	Alemania	Hirschberg	****	114
NH Barcelona Entenza	España	Barcelona	***	48
NH Madrid Príncipe de Vergara	España	Madrid	****	155
NH Haiti El Rancho	Haití	Puerto Príncipe	****	72
NH Padova	Italia	Padua	****	190
NH Venezia Laguna Palace	Italia	Venecia	****	376
The Residences at Victoria Algarve by Tivoli	Portugal	Algarve	*****	89
Anantara Vilamoura Algarve Resort	Portugal	Algarve	*****	260
NH Timisoara	Rumanía	Timisoara	*****	83
NH Capri La Habana	Cuba	La Habana	****	220
NH Collection Victoria La Habana	Cuba	La Habana	****	31
Anantara Sahara Tozeur Resort & Villas	Túnez	Túnez	****	93
				1.874

Cadena de valor

Minor Hotels Europe & Americas, S.A. y sociedades dependientes formamos un grupo integrado de empresas dedicadas a la explotación de hoteles en propiedad o alquiler (21 % y 63 % respectivamente) y a la gestión hoteles en régimen de gestión o franquicia (14 % y 2 % respectivamente).

- **Propiedad:** Minor Hotels Europe & Americas (o sociedades dependientes) ostenta la propiedad del hotel y la titularidad de su explotación.
- **Alquiler:** Minor Hotels Europe & Americas (o sociedades dependientes) es arrendataria del hotel y titular de la explotación.
- **Gestión:** Un tercero es propietario de un hotel y titular de la explotación. Minor Hotels Europe & Americas (o sociedades dependientes) gestiona el hotel en nombre y por cuenta de su propietario, utilizando la marca, el sistema operativo, así como la central de compras, logística y distribución de Minor Hotels.
- **Franquicia:** Un tercero es propietario del hotel, que opera utilizando la marca, el sistema de distribución y estándares de calidad de Minor Hotels.

Nuestra cadena de valora hace referencia al conjunto de actividades, recursos y relaciones que mantenemos entre nuestro modelo de negocio y el entorno en el que operamos. Es por ello que abarca las actividades, los recursos y las relaciones que utilizamos y en los que nos basamos para ofrecer servicios de alojamiento y MICE a nuestros clientes tanto B2B como B2C. Nuestra cadena de valor es una parte esencial del éxito de la Compañía, trabajando las relaciones a largo plazo basadas en un modelo de confianza, respeto y beneficio mutuo con un fuerte compromiso ético y responsable. La colaboración y el trabajo conjunto nos permiten asegurar el presente y el futuro.

Como se indica en las bases de presentación de la información reportada, este Informe, incluye a todas las sociedades sobre las que ejercemos un control efectivo, es decir, aquellas que consolidan como propiedad y alquiler. Adicionalmente, y como se indica en el apartado del IRO-1, la información relativa a los asuntos materiales de sostenibilidad se ha chequeado en base a los IROs identificados en las relaciones directas e indirectas en las fases anteriores (aguas arriba) y posteriores (aguas abajo) de la cadena de valor, en función de los resultados del proceso de diligencia debida y de la evaluación de la doble materialidad.

"Trabajar juntos nos permite asegurar el presente y el futuro".

Tivoli Avenida Liberdade
Lisboa, Portugal

	AGUAS ARRIBA	OPERACIÓN DE LA COMPAÑÍA	AGUAS ABAJO
Descriptivo	Engloba el conjunto de actividades y procesos que se llevamos a cabo antes de la entrega del servicio al cliente. Esto incluye los recursos y acciones necesarias para poder operar. En este sentido, se incluye nuestra cadena de suministro que nos abastecen de: ▸ De productos, como por ejemplo *Food & Beverages (F&B)*, textiles, entre otros. ▸ De servicios, en caso de estar subcontratado (destacando servicios de *housekeeping*, seguridad de un hotel, servicios de mantenimiento entre otros). Asimismo, destaca la presencia de metabuscadores (plataformas digitales que permiten a los usuarios comparar en tiempo real precios, disponibilidad y características de los alojamientos), agencias de marketing y consultoría. Adicional a la cadena de suministro y teniendo en consideración el mapa contractual previamente descrito, aspectos relacionados con los hoteles en gestión y franquicia se incluyen en este bloque.	Cubre el conjunto de servicios que ofrecemos en nuestras instalaciones. Estos servicios varían según la categoría de los hoteles (urbanos en un 97 % y resort en un 3 % donde la gama de servicios ofrecidos tiende a ser más diversa y variada). Los servicios ofrecidos en un hotel tipo incluyen desde la provisión de alojamiento hasta servicios de restauración (restaurantes, buffets, *rooftops*, etc.) o servicios englobado en el sector *MICE* (reuniones, incentivos, conferencias y exposiciones). Asimismo, contamos con otros servicios como parking, gimnasio, lavandería, alquiler de bicicletas, *shuttles*, spa y sala *wellness* entre otros. En este contexto, nuestra operación propia incluye aquellas ejecutadas en hoteles en propiedad y alquiler (alcance consolidado de CC.AA.CC de MHEA). Estos representan los activos y operaciones sobre los que desde MHEA tenemos un control directo. Esta tipología de contrato permite una gestión integral de todos los aspectos operativos, desde la contratación y formación de *team members*, quienes forman parte de nuestro personal propio, hasta la implementación de estándares de calidad alineados con la marca y la estrategia. Además, nos ofrece un alto grado de flexibilidad para optimizar la experiencia del cliente, garantizando la homogeneidad en los servicios y la aplicación efectiva de las políticas. Adicionalmente, y alineado con lo expuesto en cuentas anuales consolidadas, nuestras oficinas centrales actúan como núcleo de planificación, coordinación y control de todas las actividades garantizando la calidad del servicio y la satisfacción del cliente en todos nuestros establecimientos en las tres regiones (América, Norte de Europa y Sur de Europa). Bajo un modelo centralizado, es en las oficinas centrales donde se diseñan y monitorizan las estrategias corporativas, se establecen los estándares de calidad y marca y se desarrollan las políticas y procedimientos.	Como cadena hotelera proveedora de servicios, la "distribución" del producto se produce en las propias instalaciones. Como resultado de esta casuística, hemos identificado como última fase de nuestra cadena de valor a los clientes (usuarios finales): ▸ Clientes B2B: clientes corporativos que buscan soluciones de alojamiento para su personal o actividades profesionales así como empresas organizadoras de eventos, reuniones y conferencias. ▸ Clientes B2C: clientes individuales, que reservan directamente a través de la web corporativa o a través de canales como metabuscadores o agencias online.
Agentes Clave	▸ Proveedores de bienes y servicios (por su relevancia destacan ETTs, empresas de *outsourcing*, servicios de mantenimiento, lavandería, seguridad y proveedores de F&B y *amenities*). ▸ Propietarios, socios y comunidad financiera. ▸ Personal de los hoteles de gestión y franquicia: no forman parte de nuestro personal propio de conformidad con la terminología de la NEIS S1, sino que forman parte de los trabajadores de la cadena de valor; no obstante, desde MHEA participamos en su formación y desempeño profesional al igual que el de los team members para garantizar su desarrollo y alineación con los valores de marca.	▸ *Team members*, bajo nomenclatura NEIS S1 "personal propio asalariado": son aquellos profesionales de hoteles en propiedad, alquiler y servicios centrales. ▸ Personal propio no asalariado, bajo la nomenclatura NEIS S1: corresponde al personal cuya actividad laboral se realiza en nuestras instalaciones a través de un contrato entre Minor Hotels Europe & Americas S.A. y sociedades dependientes con Empresas de Trabajo Temporal (ETTs).	Los clientes son los agentes fundamentales en esta sección de la cadena de valor y a su vez fundamentales para el éxito de la Compañía.

OFICINAS CENTRALES

HOUSEKEEPING

CONSTRUCCIÓN

EQUIPOS IT

GESTIÓN DE RESIDUOS

AGUAS ARRIBA

OPERACIÓN DE MHEA

AGUAS ABAJO

- LAVANDERÍA
- LOGÍSTICA
- AMENITIES
- F&B

SEGURIDAD

HABITACIONES

SERVICIO: SPA

RESTAURACIÓN: ROOFTOP

SERVICIO: LAVANDERÍA

SERVICIO: BICIS

SERVICIO: GIMNASIO

SERVICIO: PISCINA

RESTAURACIÓN: BUFFET

CLIENTES B2B

RESTAURACIÓN: RESTAURANTE

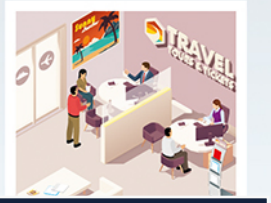
CLIENTES B2C

SERVICIO: CARGADOR ELÉCTRICO

SHUTTLES

SERVICIO: PARKING

MARKETING



CANALES DE DISTRIBUCIÓN

CONSULTORÍA

ESTRATEGIA DE MINOR HOTELS EUROPE & AMERICAS

"Minor Things Matter".

En un contexto empresarial marcado por la transformación constante y la alta competitividad, nuestra estrategia se orienta a generar valor para accionistas, socios, clientes, *team members* y demás grupos de interés. Más allá de mantener las directrices de años anteriores, realizamos un análisis profundo del panorama macroeconómico y de las tendencias del mercado, lo que nos permite actualizar nuestra hoja de ruta y seguir alineados con los principios que sustentan nuestro crecimiento.

Perspectivas sobre el crecimiento global

El panorama económico mundial se enfrenta a una desaceleración gradual, aunque la posibilidad de una recesión sigue siendo baja. Las políticas recientemente implementadas comienzan a mostrar efectos, pero el entorno continúa siendo frágil y desigual entre regiones. Según las proyecciones, el crecimiento global pasará del 3,3% en 2024 al 3,1% en 2026, reflejando un ritmo más moderado. Las economías avanzadas apenas superarán el 1,5%, mientras que los mercados emergentes se mantendrán ligeramente por encima del 4%, consolidando su papel como motor de expansión.

En síntesis, el escenario obliga a una diversificación geográfica inteligente, priorizando mercados emergentes como palanca de crecimiento y optimizando la presencia en economías avanzadas ante su menor dinamismo. La persistencia de la inflación y las políticas restrictivas representan riesgos que deben ser gestionados mediante innovación, control de costos y propuestas de valor diferenciadas. En este contexto, la digitalización y la creación de experiencias únicas se consolidan como factores clave para capturar valor en un entorno de crecimiento moderado.

Entorno sectorial

El turismo ha mantenido, y se espera que así siga en los próximos años, un comportamiento positivo impulsado por un repunte significativo en las llegadas internacionales en 2026. Este dinamismo se concentrará en regiones como Asia-Pacífico y África, mientras que Europa y Norteamérica registrarán avances más contenidos. Este contexto confirma que el turismo seguirá siendo un motor económico, pero condicionado por factores estructurales y nuevas tendencias de consumo.

Algunos de los comportamientos de los viajeros o factores condicionantes del entorno que han marcado este año 2025 y se asentarán a la hora de definir futuras acciones estratégicas son la presión por la sostenibilidad y gestión del turismo masivo en los destinos, los cambios y evolución de las preferencias de los consumidores, el creciente valor del dinero como factor decisivo de compra, la transformación digital o los cambios en la estructura del mercado.

El incremento de viajeros en destinos consolidados ha llevado a gobiernos y autoridades locales a implementar medidas para equilibrar el impacto económico con la preservación cultural y ambiental. Entre ellas destacan impuestos turísticos, regulación de alquileres de corta estancia, restricciones a ciertos medios de transporte y campañas para redistribuir la demanda hacia temporadas bajas y destinos menos saturados. Estas políticas reflejan la necesidad de integrar criterios de sostenibilidad en la planificación de proyectos.

Los viajeros actuales son más cautelosos, conectados digitalmente y orientados a experiencias auténticas. Se observa una creciente demanda de bienestar, salud y optimización personal, junto con un interés por viajes que aporten sentido de pertenencia. El auge del comercio social y la influencia digital redefine los canales de inspiración y reserva, mientras que el consumo se orienta hacia experiencias culturales, deportivas y musicales. Este cambio implica que las propuestas turísticas deben adaptarse para ofrecer valor añadido y experiencias responsables.

El coste del viaje se consolida como un elemento crítico en la toma de decisiones: más del 90% de los consumidores prioriza opciones que maximicen su inversión, y el 73% considera relevante el acceso a experiencias de lujo asequible. Esta tendencia obliga a equilibrar calidad, precio y sostenibilidad en la oferta, reforzando la importancia de modelos flexibles y eficientes.

La adopción de soluciones tecnológicas se acelera, con un fuerte impulso hacia la automatización y el autoservicio. El 96% de los hoteles internacionales invierte en tecnologías *contactless* o personalización de la oferta. Esta evolución no solo mejora la experiencia del cliente, sino que contribuye a la eficiencia operativa y a la reducción del impacto ambiental.

Asimismo, el sector muestra una tendencia hacia una mayor concentración de marcas, con oportunidades para que hoteles independientes se integren en colecciones o grupos que preservan su identidad y permiten a su vez al propietario acceder a redes de distribución y programas de fidelización que de otra manera estarían fuera de su alcance. La oferta hotelera seguirá limitada, especialmente en Europa y Norteamérica, lo que refuerza la necesidad de optimizar activos existentes y apostar por modelos de conversión que permitan crecer sin incrementar significativamente la huella constructiva.

Tras este análisis, y considerando la incorporación de nuevos proyectos junto con la consecución de hitos relevantes durante 2025, en MHEA reafirmamos que nuestra estrategia continúa alineada con los retos y oportunidades del sector, así como con las capacidades que nos caracterizan como compañía.

En las siguientes páginas se presentan los cinco pilares estratégicos que han guiado nuestra actuación en el último año, junto con los principales logros y resultados alcanzados.

"En un entorno global de crecimiento moderado, diversificar e innovar es clave para seguir generando valor".

1. La mejor propuesta de valor para nuestros clientes

El primer pilar sobre el que se articula nuestra estrategia consiste en ofrecer la mejor propuesta de valor a nuestros clientes. Este enfoque está presente desde la fase inicial de definición y actualización estratégica, donde priorizamos comprender el mercado y las expectativas, preferencias y necesidades específicas de nuestros huéspedes para diseñar experiencias que realmente enriquezcan su estancia.

Nuestro compromiso se centra en mejorar la experiencia del cliente mediante iniciativas estratégicas orientadas a la innovación y el crecimiento. Estas innovaciones son impulsadas por un equipo multidisciplinar que trabaja bajo un modelo ágil, monitorizando tendencias emergentes y asegurando que nos mantenemos a la vanguardia para ofrecer soluciones con visión de futuro.

"Arquitectura de marcas.
Reposicionamiento de hoteles.
Capacidades comerciales.
Loyalty.
Herramientas digitales."

Arquitectura de marcas

Nuestro reto es crear y mantener un reconocimiento de marca que se perciba claramente por parte de los clientes en un entorno de hipersegmentación.

Por ello, en Minor Hotels Europe & Americas damos una importancia especial a la configuración de una sólida arquitectura de marcas que responda a las necesidades y perfiles de clientes. Resultado de ello es el lanzamiento en 2025 de cuatro nuevas marcas: The Wolseley Hotels, Minor Reserve Collection, *iStay* Hotels y Colbert Collection.

Con estas nuevas marcas hemos ampliado nuestro *porfolio* para satisfacer las necesidades cambiantes de nuestros huéspedes y propietarios, al tiempo que exploramos nuevos mercados. Cada nueva marca aporta un concepto único que complementa nuestra oferta actual y respalda nuestra estrategia de crecimiento a largo plazo.

Durante este año hemos avanzado de forma significativa en la consolidación de un enfoque que garantiza que cada marca de nuestro portafolio refleje valores propios y ofrezca una experiencia consistente, manteniendo la flexibilidad necesaria para adaptarse a las preferencias locales. Este trabajo ha permitido reforzar la coherencia y la calidad en la propuesta de valor, al tiempo que integramos la diversidad cultural y las particularidades de cada destino, contribuyendo a relaciones más auténticas y sostenibles con las comunidades en las que operamos.

Ahora, con las 10 marcas que gestionamos, desde MHEA cubrimos un espectro de experiencias desde lo más universal a lo más distintivo buscando satisfacer los niveles de exclusividad y distinción que los diversos perfiles de clientes demandan.

Reposicionamiento de hoteles

Desde MHEA invertimos recursos en proyectos de reposicionamiento y *rebranding* del porfolio de hoteles para maximizar el valor del mismo y ofrecer así a nuestros clientes unos productos de una calidad y diseño impecables.

Este enfoque nos permite garantizar que las mejoras implementadas no solo respondan a las expectativas de los huéspedes, sino que también se alineen con nuestros estándares de calidad y sostenibilidad. Mejorando la calidad de nuestras instalaciones y servicios, conseguimos que nuestros clientes estén más satisfechos y valoren mejor nuestra oferta. Esto nos permite ajustar los precios de forma competitiva, manteniendo un equilibrio saludable entre rentabilidad y excelencia.

En 2025, hemos realizado intervenciones en proyectos de reposicionamiento y *rebranding* en 45 hoteles.

Capacidades comerciales

Una estrategia comercial sólida permite identificar nuevas oportunidades de negocio, optimizar precios, captar nuevos segmentos y maximizar la ocupación. Para ello en la Compañía nos apoyamos en gran medida en la automatización de procesos e implantación de herramientas de análisis de datos para prever la demanda, reduciendo a su vez costes y mejorando la productividad de los equipos.

Durante el año 2025 hemos seguido impulsando proyectos con este fin.

1. Para seguir asegurando un enfoque óptimo de los precios, hemos mejorado nuestra estrategia de *pricing* primando la coherencia, consistencia, secuencia, diferenciación de productos, indexación de marca y ciudad, respaldado por una estructura de tarifas totalmente actualizada. Asimismo, hemos definido un nuevo *framework* especializado en lujo dando respuesta así a las distintas dinámicas y expectativas de este segmento en particular.

2. Se ha trabajado en la implementación de una nueva tecnología de automatización de restricciones. De esta manera hemos conseguido mejorar significativamente el proceso de gestión de restricciones, reduciendo el tiempo y minimizando los posibles errores humanos posibilitando de esta forma que los *Revenue Managers* trabajen por excepción, enfocando sus esfuerzos donde más se necesitan.

3. Un año más, la estrategia de u*pselling* ha permitido alcanzar unas cifras récord de ventas tanto en *upselling* previo a la llegada del cliente como durante el proceso de check-in gracias a acciones específicas que se están implementando en los hoteles y en los canales de venta como por ejemplo nuestra web.

4. Por último, durante 2025 hemos definido un nuevo modelo de suscripción para nuestros clientes basado en una propuesta de valor que proporciona beneficios claros, tangibles y directos al cliente simplificando a su vez el producto que ya existía. El modelo definido busca convertir el valor de la suscripción en beneficios concretos y visibles para el cliente incentivando así su repetición y su lealtad a las marcas.

Loyalty

Un elemento clave de la estrategia es el programa de fidelización, que desempeña un papel fundamental en el crecimiento del negocio. Así pues, contar con un programa de *Loyalty* y unos miembros fidelizados es clave para poder tener una relación directa con nuestros clientes y un mayor conocimiento de sus hábitos y preferencias. El programa de *Loyalty* impulsa la generación de reservas a través de canales directos a un coste de adquisición menor. Además, los viajeros, valoran de manera positiva el programa de fidelización por lo que el diseño de una propuesta de valor atractiva se convierte en imperativo.

En este sentido, hace dos años migramos nuestro programa de fidelización a Minor Discovery, y nos integramos en el programa *GHA Discovery,* un programa aún más global. Al unirnos a la *Global Hotel Alliance,* ampliamos significativamente nuestro alcance, ofreciendo a los clientes ventajas en más destinos, experiencias de marca únicas y costes de adquisición reducidos. Esta alianza también nos ha permitido acceder a nuevos mercados de destino y atraer clientes gracias a una mayor visibilidad.

Durante 2025 hemos ido un paso más allá, creando una comunidad de clientes fieles ofreciendo un programa de fidelización sencillo: *Minor Discovery,* que forma parte de *GHA Discovery*. Este programa reúne todas nuestras marcas y con él nuestro objetivo es seguir ampliando nuestra oferta de fidelización, animando a los huéspedes a reservar con nosotros nuevamente e inspirándolos a descubrir todas nuestras marcas hoteleras y destinos.

Con este programa único y global estamos creando vínculos más profundos con nuestros huéspedes ofreciendo comunicaciones personalizadas y experiencias excepcionales durante su estancia, adaptadas a sus preferencias individuales.

A medida que sigamos perfeccionando la propuesta de valor, el programa seguirá evolucionando, apoyando nuestros ambiciosos planes de crecimiento para el futuro. Como muestra de ello es que, actualmente dicho programa cuenta con más de 33 millones de miembros, más de 50 marcas, más de 950 hoteles y presente en más de 100 países. *GHA Discovery* ofrece una propuesta de valor completa en torno a los principios de servicio de las marcas, puntos promocionales, experiencias locales y beneficios por reservas a través de los canales directos.

Herramientas digitales, nuevos conceptos y personalización

Nuestra estrategia de digitalización de la experiencia del cliente se basa en el uso de tecnologías para ofrecer interacciones más personalizadas, fluidas y coherentes a lo largo de todo el ciclo de relación con el huésped. Desde el momento de la reserva, durante el *check-in* y los momentos posteriores a la estancia, las soluciones digitales –como aplicaciones móviles o herramientas de digitalización– facilitan los procesos, proporcionan recomendaciones adaptadas a cada perfil y elevan la comodidad y autonomía del cliente. Esta transformación no solo incrementa la satisfacción y fidelización de los huéspedes, sino que también impulsa la eficiencia y la agilidad operativa en las distintas áreas de servicio.

Estas palancas tecnológicas están redefiniendo la manera en que operamos y cómo los clientes interactúan con nosotros. Nos permiten optimizar recursos, acelerar procesos y generar experiencias memorables que fortalecen la relación con nuestros huéspedes y consolidan nuestra propuesta de valor.

Entre las iniciativas implementadas o en desarrollo durante 2025 destacan:

1. **Alexa *Smart Rooms*:** durante 2025 hemos seguido incorporando asistentes de voz Alexa en las habitaciones, creando un ecosistema digital que permite a los huéspedes interactuar con los servicios del hotel de forma cómoda y personalizada. Esta iniciativa ha impulsado experiencias innovadoras, como la reserva de tours y actividades mediante comandos de voz. En los últimos meses Alexa se ha consolidado como un canal adicional para solicitar información, servicios y recomendaciones, reforzando la percepción de modernidad y mejorando la experiencia del cliente. Asimismo, la automatización de solicitudes frecuentes (servicio de habitaciones, información, control domótico) optimiza procesos y libera tiempo del personal para tareas de mayor valor.

2. ***Tablets* in Reception**: hemos continuado con el despliegue de *tablets* en recepción como parte de nuestra estrategia de digitalización, con el objetivo de agilizar el *check-in*, mejorar la eficiencia operativa y ofrecer una experiencia más moderna y personalizada. En octubre de 2025, el uso global de *tablets* en recepción alcanzó el 74,3% de los *check-in transient*, superando ampliamente los objetivos fijados (aproximadamente +30pp). Con todo ello hemos conseguido reducir significativamente del tiempo de registro, instaurando un proceso de llegada más rápido, intuitivo y sin fricciones para el huésped y permitiendo que nuestro personal dedique más tiempo a la atención personalizada y menos a tareas administrativas repetitivas. Además de ello, contribuimos a ofrecer una experiencia de *check-in* y *check-out* completamente *paperfree*, consiguiendo un ahorro de más de 1,7 millones de folios (equivalentes a más de 8 toneladas de papel).

3. ***Online check-in/out***: además de las *tablets*, la implantación de *OCI* & *OCO* ha transformado la experiencia de registro y salida, aportando eficiencia, satisfacción y una imagen innovadora, además de facilitar la gestión operativa y el análisis de datos. Estas soluciones permiten completar el registro antes de la llegada y ofrecer al cliente la posibilidad de elegir habitación antes de su llegada impactando en la reducción de tiempos de espera, y mejorando la experiencia de bienvenida y también el registro de salida, que se ve agilizado al poder finalizar la estancia directamente desde el propio móvil, tablet u ordenador del huésped.

2. Crecer para ganar escala

Durante el último ejercicio hemos consolidado nuestra estrategia de expansión, reforzando nuestra presencia en destinos clave y ampliando nuestro mapa de crecimiento hacia nuevos mercados prioritarios, entre los que destacan Estados Unidos, los Balcanes y diversas regiones de la Comunidad de Estados Independientes (CIS). Esta evolución refleja nuestra ambición de diversificar geográficamente nuestro porfolio y captar oportunidades en áreas con alto potencial de desarrollo.

En paralelo, hemos intensificado nuestro foco en el modelo asset-light, con especial énfasis en la franquicia como vía para acelerar nuestro crecimiento. La renovación de nuestro catálogo de marcas –incluyendo nuevos conceptos específicamente diseñados para ser franquiciables– nos permite ofrecer propuestas más flexibles y adaptadas a distintos perfiles de propietarios e inversores.

Este modelo de crecimiento, que integra tanto proyectos en ubicaciones ya consolidadas como nuevas iniciativas en áreas en desarrollo, nos brinda una mayor capacidad de adaptación, favorece un uso más eficiente de los recursos y fortalece la colaboración con nuestros socios locales.

En este mismo contexto, la actividad de desarrollo del año se refleja asimismo en un conjunto de acuerdos estratégicos adicionales que fortalecen nuestra hoja de ruta: NH en Copenhague, NH Collection en Malta; Tivoli en Lecce, Anantara en Ushuaia y Miami, The Wolseley en Nueva York, y Colbert Collection London. Cada uno de estos proyectos contribuye a ampliar nuestra presencia internacional y a consolidar nuestro posicionamiento en segmentos urbanos, vacacionales y de lujo.

Asimismo, hemos revisado nuestro enfoque para concentrarnos en las oportunidades más alineadas con nuestras prioridades estratégicas, prescindiendo de referencias a crecimientos previos en destinos concretos para poner en valor una visión más global, diversificada y orientada al futuro.

"Hemos consolidado una estrategia de crecimiento más diversificada y flexible, ampliando nuestra presencia en nuevos mercados prioritarios y fortaleciendo un modelo asset-light que impulse nuestro desarrollo futuro".

NH Collection Antwerp Centre
Amberes, Bélgica

3. Evolucionar la propuesta de valor de los team members

En Minor Hotels Europe & Americas hemos mantenido a lo largo del año el foco en nuestros pilares estratégicos, asegurando que seguimos sosteniendo una visión de largo plazo, pero adaptando las iniciativas lanzadas para darles sentido y utilidad dentro del contexto individual, social y de Compañía.

Dentro de la estrategia de negocio, la cultura corporativa desempeña un papel fundamental. Nuestros *team members* son nuestro principal activo y entendemos que, para construir una cultura sólida, es esencial atraer y desarrollar talento, así como fomentar su motivación y el orgullo de pertenencia. Para ello, nuestra estrategia de *People* se centra en la orientación a resultados, la excelencia en el servicio al cliente, el desarrollo de los *team members*, la innovación y la colaboración. Esta cultura promueve un entorno de trabajo comprometido y alineado con los valores corporativos.

Gracias a estas líneas de actuación, impulsamos un entorno de trabajo dinámico, inclusivo y orientado al crecimiento, donde cada *team member* pueda desarrollar su potencial y contribuir al éxito del negocio. A través de la atracción y retención del talento, el desarrollo profesional, la innovación y el fomento de la cultura corporativa reforzamos nuestro compromiso con el bienestar del equipo y con la excelencia en el servicio. Esta estrategia no solo nos permite afrontar los retos del presente, sino también construir un futuro sostenible y competitivo en el sector.

Compromiso organizativo

Nos hemos focalizado en evolucionar y ampliar los momentos de escucha para acercarnos más a nuestros *team members* y, así poner en marcha acciones concretas que fomenten la mejora continua. Además, se han mejorado y reforzado los canales de comunicación interna con el objetivo de llegar a todos nuestros *team members:*

- Creación de una estrategia de escucha continua - *"Have Your Say"* - formada por la encuesta de clima bienal, los planes de acción derivada de los resultados obtenidos en la misma, el pulso para medir el impacto de las acciones implantadas, el buzón de sugerencias para hacer de la empresa un mejor lugar para trabajar, o las encuestas de *onboarding y offboarding*.
- Relanzamiento de la Universidad corporativa - *"Minor Hotels University"* como potenciador del compromiso y ampliación de la oferta de formación disponible para todos nuestros *team members*.
- Actualización de la estrategia de canales de comunicación interna para impulsar y mantener el compromiso interno, así como potenciar su rol como palanca de gestión del cambio.

Propuesta de valor

Hemos evolucionado la Propuesta de Valor de los *team members* para garantizar la retención del talento a largo plazo:

- *Nivelación de todos los puestos tipo* de la Compañía a través del análisis de contribución de los *roles* existentes en función de las nuevas líneas estratégicas.
- Fortalecimiento del *"Pay for Global Performance"* así como un nuevo ciclo del Plan de Incentivos a Largo Plazo.
- Definición de *nuevos modelos de incrementos salariales*, enriqueciendo los existentes con parámetros de talento.

Atracción y gestión del talento

En 2025 hemos consolidado la estrategia de atracción y retención del talento redefinida con el objetivo de hacer frente a la nueva realidad del mercado y a nuestras necesidades:

- Continuidad al proceso de *calibración de talento* en posiciones clave. En esta línea se se han actualizado los planes de sucesión, desarrollo y retención de los roles claves de nuestra Compañía.
- Promoción del proceso estándar de *gestión del desempeño* la utilización de la funcionalidad de *feedback* más allá de la perspectiva del *manager* cuyo objetivo principal es fortalecer la meritocracia y el desarrollo de capacidades como palancas clave para el crecimiento y desarrollo dentro de la Compañía.
- Expansión de las *fuentes globales de reclutamiento* en base a la segmentación de perfiles a través de la integración automática de *job boards*, escuelas y universidades en el nuevo módulo de publicación y gestión de vacantes.
- Promoción de la *movilidad interna*, especialmente en lo relativo a *task forces* que permitan a los *team members* tener experiencias internacionales y conocer otras marcas dentro de nuestra Compañía.
- Diversificación de las acciones de *Employer Branding*, con especial foco en la colaboración con las *Top Hospitality Schools* de Europa y trabajar una experiencia de candidato homogénea desde la publicación de las vacantes hasta la gestión de los candidatos a lo largo de todo el proceso de selección.

4. Transformación digital

La transformación digital es un pilar transversal de la estrategia corporativa que nos permite impulsar la excelencia operativa, mejorar la experiencia del cliente y garantizar la sostenibilidad empresarial. En esta línea, hemos desarrollado una visión unificada y global que integra todos los aspectos de la operativa y permite recoger y analizar información en tiempo real, optimizando la toma de decisiones y mejorando la eficiencia en todas las áreas de la organización.

> "La estrategia de digitalización, combinada con el compromiso por la privacidad y la seguridad de la información, refuerza nuestra capacidad de ofrecer soluciones de vanguardia en un mercado en evolución".

Información global y en tiempo real

La implementación de una base de datos centralizada ha revolucionado nuestra capacidad de gestionar la operación, el área comercial y la contabilidad de manera integrada. Con una única fuente de datos maestros de clientes, que incluye historiales, preferencias y consentimientos, no solo se garantizamos el cumplimiento de normativas como NIS2, GDPR y PCI, sino que también personalizamos la experiencia del cliente y potenciamos la propuesta de valor. Este ecosistema digital permite la previsión dinámica de ocupación, ajustes automáticos de tarifas en tiempo real y la generación de informes en línea para todas las áreas, asegurando transparencia y agilidad en la gestión.

Privacidad y seguridad de la información

El compromiso con la privacidad y la seguridad de la información es inquebrantable. Las plataformas y herramientas utilizadas están diseñadas para minimizar riesgos y cumplir con los más altos estándares internacionales.

Se eliminan interfaces redundantes, se reducen costes de mantenimiento y se evitan duplicidades en las bases de datos, garantizando la integridad de la información y reduciendo significativamente la exposición a vulnerabilidades.

Este modelo refuerza nuestra capacidad para innovar y ofrecer soluciones adaptadas a las demandas de un mercado en constante cambio, siempre priorizando la privacidad y la seguridad de la información de los clientes y socios.

Sistemas avanzados y eficiencia operativa

Se ha implementado una plataforma tecnológica basada en SAP, capaz de integrar herramientas avanzadas como CRM, inteligencia artificial y automatización, facilitando desarrollos propios y respondiendo a las necesidades del negocio de manera ágil. Estas soluciones han mejorado la eficiencia operativa, automatizando procesos clave como la facturación inter-empresas, la gestión de compras y la previsión de ingresos mediante *machine learning*.

Cambio cultural y metodología ágil

La transformación digital en MHEA no es solo tecnológica; también implica un cambio cultural importante. Se ha introducido la metodología ágil como base para el desarrollo de proyectos, con equipos multidisciplinares autónomos, tolerancia a la incertidumbre y una mentalidad orientada al aprendizaje continuo. Proyectos como el *check-in* en un minuto demuestran cómo este enfoque mejora la experiencia del cliente y optimiza los procesos.

Con un enfoque integral que combina estas líneas de actuación avanzamos hacia una Compañía más digital, ágil y eficiente.

La estrategia de digitalización, combinada con el compromiso con la privacidad y la seguridad de la información, refuerza nuestra capacidad de ofrecer soluciones de vanguardia en un mercado en constante evolución.

Avani Cancún Airport
Cancún, México

5. Ser compañía referente en sostenibilidad

Conscientes del impacto de nuestra actividad en el entorno, trabajamos para prevenir posibles contingencias ambientales e integrar la sostenibilidad en todos nuestros procesos, reduciendo los impactos negativos y potenciando los positivos, a través de nuestra estrategia de sostenibilidad.

Fomentamos además una cultura de seguridad, salud y bienestar que asegura entornos de trabajo seguros y saludables para nuestros equipos y para todas las personas que interactúan con nuestras instalaciones.

La lucha contra el cambio climático es también un pilar estratégico. En 2024 redefinimos nuestro objetivo corporativo de reducción de emisiones en toda la cadena de valor, alineándolo con la meta global de limitar el aumento de la temperatura a menos de 1,5 °C.

En este sentido, en junio de 2024 SBTi validó los nuevos objetivos en relación con las emisiones GEI (*E1-4: Metas relacionadas con la mitigación del cambio climático y la adaptación al mismo*).

Este objetivo se consolida como uno de los pilares principales de nuestra estrategia de sostenibilidad, con impacto directo e indirecto sobre todos los servicios y productos que ofrecemos a nivel global.

Para alcanzar esta meta, hemos creado el *"PLAN SBT"* basado en cuatro palancas de actuación:

- control y monitorización de consumos.
- eficiencia energética en operaciones.
- energía verde, priorizando fuentes renovables y garantías de origen.
- estrategia de compensación para emisiones residuales.

Este plan se gestiona a través de un grupo de trabajo transversal, coordinado por el Departamento de *Sustainable Business*, en el que participan todas las áreas clave para la descarbonización de la Compañía.

Además, impulsamos la reducción, reutilización y reciclaje de recursos, sustituyendo materiales existentes por alternativas más sostenibles, innovadoras y respetuosas con el entorno.

Nuestra estrategia social se centra en las personas que hacen posible las experiencias en nuestros hoteles: "personas que acogen personas".

- Trabajamos para: generar empleo de calidad y promover el desarrollo profesional de nuestros equipos.
- Fomentar una cultura responsable y sostenible, integrando la ética y la diversidad como principios esenciales.
- Impulsar el bienestar y la inclusión, creando entornos seguros y respetuosos.

Como operadores en entornos diversos, buscamos generar un impacto positivo en las comunidades donde estamos presentes, contribuyendo al desarrollo local y promoviendo prácticas responsables. Más información en el capítulo de *"5.2 Información social"*.

Modelo de Sustainable Business

A través de los *inputs* recibidos de nuestros grupos de interés hemos definido nuestra estrategia de sostenibilidad en base a dos pilares y seis grandes líneas de actuación que abordan y recogen las principales preocupaciones en materia ESG para la Compañía. De esta forma, la estrategia de *Sustainable Business* se define bajo el siguiente decálogo:

LÍNEA DE TRABAJO 1

PRODUCTOS Y ACTIVOS SOSTENIBLES

"Lucha" contra el cambio climático y "avance" hacia la descarbonización, minimizando nuestra huella ambiental a la vez que se desarrollan hoteles más sostenibles mediante la renovación de edificios.

- Infraestructura y edificios sostenibles

LÍNEA DE TRABAJO 2

PROCESOS Y ESTÁNDARES OPERATIVOS

Gestión responsable de los recursos a través de la regla de las "4R": Reducir, Reutilizar, Reciclar y Reemplazar mientras compensando la huella residual.

- Aumentar el consumo de electricidad verde
- Mejorar la eficiencia
- *Amenities* respetuosos con el medioambiente
- Eliminación de los plásticos de un solo uso

LÍNEA DE TRABAJO 3

COMPRAS SOSTENIBLES

Reforzar la cadena de valor sostenible, priorizando las colaboraciones clave, los proveedores locales y las organizaciones responsables.

- Colaboración ESG con los proveedores
- Mejora de los envases
- Mejora del impacto logístico
- Circularidad
- Desarrollo de la comunidad local a través de las compras

LÍNEA DE TRABAJO 4

TEAM MEMBERS

Promover una cultura responsable y una conciencia de sostenibilidad en los equipos, fomentando la diversidad la ética y el bienestar.

- Equipos de trabajo diverso e inclusivo
- Desarrollo de los miembros del equipo
- Mentalidad sostenible
- Salud y bienestar

LÍNEA DE TRABAJO 5

CLIENTES

Ofrecer un servicio excelente mediante soluciones sostenibles e innovadoras, educando e involucrando a los clientes de forma activa en los proyectos y compromisos.

- *Green Stay > The Forest*
- Eventos neutros en carbono > The Forest
- Movilidad verde
- Colaboración ESG con los clientes
- Oferta de bienestar

LÍNEA DE TRABAJO 6

COMUNIDADES

Brindar apoyo a socios clave, creando un impacto social y medioambiental positivo en las comunidades locales en las que tenemos presencia.

- Hotels with a Heart
- Together with love
- Desarrollo Comunitario

Estos pilares se sustentan bajo unos principios básicos de actuación que guían y orientan la forma en el que la Compañía implementa su estrategia de *Sustainable Business:*

CRECIMIENTO SOSTENIBLE

Combinar las buenas prácticas de toda la empresa con una atenta consideración de los factores medioambientales y el interés de las comunidades en promover un turismo sostenible.

INNOVACIÓN

Promover el intercambio de ideas y buenas prácticas entre diferentes hoteles con el objetivo de mejorar la experiencia y seguir demostrando liderazgo en el sector.

LIDERAZGO

Garantizar el progreso mediante la creación de una cadena de suministro sostenible a través de colaboraciones a largo plazo con nuestras interesadas clave: proveedores, socios comerciales y clientes.

IGUALDAD DE OPORTUNIDADES

Invertir en programas de desarrollo diseñados para promover el talento y formar a futuros líderes, tanto dentro de la Compañía como en la comunidad en general, fomentando la diversidad y la inclusión.

GOBERNANZA RESPONSABLE

Practicar una buena gobernanza corporativa, inculcando una cultura empresarial responsable y poniendo el foco en la ética y loa integridad.

MENTALIDAD DE COMPROMISO

Transformar el compromiso personal de nuestra empresa, de los miembros del equipo y de los huéspedes en acciones que permitan aprovechar todo el potencial de los esfuerzos en sostenibilidad.

EFICIENCIA DE RECURSOS

Reducir el impacto negativo de nuestras operaciones usando los recursos naturales de forma eficiente y minimizando los residuos y las emisiones.

CULTURA

Ofrecer oportunidades a los proveedores locales y promover el conocimiento de la cultura local entre los huéspedes, integrándola en las experiencias cotidianas.

SBM-2: INTERESES Y OPINIONES DE LAS PARTES INTERESADAS

En MHEA la escucha a nuestros grupos de interés[5] resulta esencial en la elaboración, desarrollo, implementación, seguimiento y monitorización de nuestra estrategia global, así como en la elaboración de otros procesos relevantes. Conocer las necesidades y expectativas de nuestros stakeholders son de gran relevancia para alcanzar objetivos comunes.

Desde MHEA hemos establecido una comunicación abierta, continua y bidireccional con todos nuestros grupos de interés. Su participación ha sido clave en el proceso de análisis de doble materialidad, en el que hemos participado a través de entrevistas, reuniones y cuestionarios. Gracias a este diálogo, hemos podido recopilar información valiosa -tanto cualitativa como cuantitativa- sobre aspectos relevantes de sostenibilidad. El detalle puede consultarse en la sección *"Análisis de Doble Materialidad".*

Diálogo con nuestros grupos de interés

En Minor Hotels Europe & Americas creemos en el valor de escuchar y conversar con quienes nos rodean. Por eso, mantenemos una relación constante y fluida con nuestros grupos de interés, utilizando distintos canales y formatos. Esta colaboración nos permite estar al día de sus necesidades, expectativas y preocupaciones, y responder de forma más ágil y alineada.

ACCIONISTAS, INVERSORES Y COMUNIDAD FINANCIERA***

CLIENTES*

MEDIOS DE COMUNICACIÓN**

ORGANISMOS REGULADORES**

PROVEEDORES*

PROPIETARIOS Y SOCIOS***

SOCIEDAD**

TEAM MEMBERS*

** Partes interesadas | ** Usuarios de sostenibilidad | *** Ambos*

[5] *Aquellos individuos o grupos sociales que pueden afectar o que puedan verse afectados por las actuaciones presentes o futuras de la Compañía.*

Compromiso y canales de comunicación

Frecuencia de la comunicación: (▸) Recurrente (▸) Periódica (▸) Puntual

Grupo de interés	Mecanismos de diálogo y participación	Relevancia	Departamento corporativo
Team members	▸ *Encuestas de satisfacción/clima laboral* ▸ *Comunicación interna*: *Newsletters, Town Halls*, charlas, intranet, Minor App, Comunicados varios ▸ Evaluación de competencias y conocimientos: *Time For You* (TFY) ▸ *Buzón de sugerencias: Team Member Sugestion Box* ▸ *Canal de denuncias* ▸ Intranet ▸ *Estado de Información No Financiera* (actual Informe de Gestión Consolidado e Información sobre Sostenibilidad) ▸ Análisis de importancia relativa (análisis de doble materialidad) ▸ *Página web corporativa* y Redes Sociales	Muy alta	Departamento de *People*
Accionistas, inversores y comunidad financiera	▸ *Junta General de Accionistas* ▸ Canales de comunicación directa con inversores: investor.relations@minor-hotels.com ▸ *Política de Comunicación de Información Financiera, No Financiera y Corporativa a través de los medios de comunicación, las redes sociales y otros canales* ▸ *Newsletters* ▸ *Proxy Advisors* ▸ *Roadshows* ▸ Reuniones periódicas: Agenda del Inversor ▸ *Informes corporativos anuales y trimestrales* ▸ *Canal de denuncias* ▸ *Estado de Información No Financiera* (actual Estado de Información No Financiera Consolidado e Información sobre Sostenibilidad) ▸ Análisis de importancia relativa (análisis de doble materialidad) ▸ *Página web corporativa* y Redes Sociales	Muy alta	Departamento de *Finance* Departamento de PR, *Communication & Public Affairs*
Propietarios y socios	▸ Reuniones periódicas ▸ Organización y participación en distintos foros, reuniones, conferencias, jornadas, etc. ▸ Publicidad y medios de comunicación ▸ Plataforma interna de comunicación ▸ Análisis de importancia relativa (análisis de doble materialidad) ▸ *Página web corporativa*	Muy alta	Departamento de *Assets & Development*
Clientes	▸ Encuesta de satisfacción ▸ Plataformas *online* de valoración (Tripadvisor, Booking, Google Reviews, etc). ▸ Contacto directo con hoteles (teléfono de contacto, correo electrónico) ▸ *Programas de fidelización: Minor DISCOVERY* ▸ Sistema de reclamaciones: *Canal de denuncias* ▸ *Servicio de atención al cliente* ▸ Vídeos corporativos ▸ Campañas publicitarias ▸ *Webinars* ▸ Análisis de importancia relativa (análisis de doble materialidad) ▸ *Página web corporativa*, *App corporativa* y Redes Sociales	Muy alta	*Marketing Management* área: Departamento de CRM & *Loyalty & Promotions*, Departamento de *Experience, Design & Innovation*, Departamento de Marketing *Strategy Brand & Product* y Departamento de *Quality*

Frecuencia de la comunicación: (▸) Recurrente (▸) Periódica (▸) Puntual

Grupo de interés	Mecanismos de diálogo y participación	Relevancia	Departamento corporativo
Proveedores	▸ Comunicación directa a través reuniones presenciales y periódicas, llamadas e intercambio de correos ▸ Visita directa a proveedores ▸ Convecciones sectoriales ▸ Publicidad y medios de comunicación ▸ Plataforma de homologación para proveedores ▸ *Estado de Información No Financiera* (actual Estado de Información No Financiera Consolidado e Información sobre Sostenibilidad) ▸ Análisis de importancia relativa (análisis de doble materialidad) ▸ *Página web corporativa* y Redes sociales	Alta	Departamento de Compras
Medios de comunicación	▸ *Notas y Comunicados de prensa* ▸ Foros, reuniones, conferencias, jornadas, etc. ▸ Relaciones institucionales ▸ *Página web corporativa* y Redes sociales	Alta	Departamento de PR, *Comunication & Public Affairs*
Organismos reguladores	▸ Colaboración a través de alianzas a nivel local, regional, autonómico y nacional con los órganos internacionales, esencialmente del sector del turismo y hotelero ▸ Publicaciones anuales y trimestrales ▸ Colaboración con asociaciones sectoriales ▸ Análisis de importancia relativa (análisis de doble materialidad) ▸ *Página web corporativa*	Alta	Departamento de PR, *Comunication & Public Affairs* y Departamento de *Legal Affairs*
Sociedad	▸ *Organización y participación en distintos foros, reuniones, conferencias, jornadas, etc.* ▸ Reuniones periódicas y comunicación directa con distintas organizaciones sociales ▸ *Acuerdos de colaboración* ▸ *Acciones de voluntariado* ▸ *Estado de Información No Financiera* (actual Informe de Gestión Consolidado e Información sobre Sostenibilidad) ▸ Análisis de importancia relativa (análisis de doble materialidad) ▸ *Página web corporativa* y Redes Sociales	Media	Departamento de *Sustainable Business*

Interacción de los grupos de interés con la estrategia y el modelo de negocio

En Minor Hotels Europe & Americas, valoramos profundamente las opiniones de nuestros grupos de interés. Escucharlos y entender sus perspectivas ha sido clave para construir una estrategia empresarial sólida y con propósito. Gracias a los espacios de diálogo que hemos creado, hemos recogido información valiosa que nos ha permitido definir los pilares sobre los que se apoya nuestra propuesta de valor a largo plazo.

Esta base es esencial para seguir siendo una compañía competitiva, responsable y resiliente. Al integrar sus expectativas, identificamos oportunidades de mejora, reducimos riesgos y fortalecemos la confianza con nuestros *stakeholders*.

Cualquier incidencia significativa relacionada con la sostenibilidad que pueda generar un alto impacto en la Compañía, recibida a través de los canales establecidos, se traslada directamente a los órganos responsables de administración, dirección y supervisión. En concreto, el miembro del Comité de Dirección encargado de esta área la analiza junto con el resto del equipo, evaluando su impacto y alineación con nuestra estrategia de sostenibilidad. Además, el Comité revisa trimestralmente esta estrategia, tanto en su contenido como en su grado de cumplimiento.

Actualmente, nuestro modelo estratégico cubre los aspectos relevantes identificados en el análisis de doble materialidad, por lo que no se han realizado modificaciones al respecto.

La comprensión que tenemos sobre los intereses y opiniones de las partes interesadas, en relación con la estrategia y el modelo de negocio, se refleja en la siguiente estructura:

Pilar de la Estrategia	Grupos de interés	Asunto material	NEIS
La mejor propuesta de valor para nuestros clientes	▸ Clientes ▸ Propietarios y socios ▸ Organismos reguladores ▸ Medios de comunicación	▸ Experiencia del cliente y calidad del servicio ▸ Ética, transparencia y cultura empresarial	▸ NEIS S4 ▸ NEIS G1
Crecer para ganar escala	▸ Propietarios y socios ▸ Accionistas, Inversores y comunidad financiera ▸ Proveedores	▸ Ética, transparencia y cultura empresarial	▸ NEIS G1
Evolucionar la propuesta de valor de los *team members*	▸ Team members ▸ Propietarios y socios	▸ Compromiso con los team members y contratación responsable; ▸ Seguridad, salud y bienestar de los team members; ▸ Formación, gestión del talento y desarrollo profesional de los team members; ▸ Trabajadores de la cadena de valor y; ▸ Ética, transparencia y cultura empresarial.	▸ NEIS S1 ▸ NEIS S2 ▸ NEISG1
Ser compañía referente en sostenibilidad	▸ Sociedad ▸ Proveedores ▸ Team members ▸ Organismos reguladores	▸ Lucha contra el cambio climático; ▸ Gestión responsable del agua; ▸ Economía circular y gestión de los residuos; ▸ Compras sostenibles; ▸ Cultura de igualdad, diversidad e inclusión de los team members; ▸ Seguridad, salud y bienestar de los team members: ▸ Formación, gestión del talento y desarrollo profesional de los *team members;* ▸ Comunidades y; ▸ Ética, transparencia y cultura empresarial.	▸ NEIS G1 ▸ NEIS E1 ▸ NEIS E3 ▸ NEIS E5 ▸ NEIS S1 ▸ NEIS S2 ▸ NEIS S3 ▸ NEIS S4
Transformación digital	▸ Proveedores ▸ Team members ▸ Clientes ▸ Organismos reguladores ▸ Medios de comunicación	▸ Ética, transparencia y cultura empresarial; ▸ Transformación digital.	▸ NEIS G1

Gestión de incidencias, riesgos y oportunidades

Análisis de importancia relativa (análisis de doble materialidad)

En un contexto global donde las exigencias y requerimientos en materia de sostenibilidad son cada vez mayores, el posicionamiento en el mercado a través de una gestión integrada de la sostenibilidad y los negocios de acuerdo con las expectativas de los reguladores y partes interesadas se posiciona como elemento fundamental en nuestra gestión. Por ello, el Análisis de Doble Materialidad es una palanca esencial en el proceso de definición y gestión de la *Estrategia de Minor Hotels Europe & Americas*.

A través del mismo, identificamos los Impactos, Riesgos y Oportunidades a los que como Compañía nos enfrentamos evaluando la relevancia que supone para nuestros grupos de interés. Este análisis, asimismo, nos permite visualizar qué asuntos ESG son relevantes en la definición de planes de acción y objetivos de nuestra estrategia corporativa.

Durante 2024 y 2025 el análisis ha sido liderado por el Comité Ejecutivo de Sostenibilidad en colaboración con más de 12 departamentos corporativos que han revisado las cuestiones materiales de conformidad con lo expuesto en la CSRD, *Directiva de Informes de Sostenibilidad de la Unión Europea (CSRD)* y verificado por tercero independiente *(Nota 9: Informe de Verificación Independiente).*

La Doble Materialidad tiene como objetivo que una organización informe simultáneamente sobre asuntos de sostenibilidad que son materiales para el valor del negocio, conocido como perspectiva “de fuera hacia dentro”, y materiales para las personas y el medio ambiente, o perspectiva “de dentro hacia fuera”:

- **Materialidad de impacto:** un asunto es material desde la perspectiva de impacto si este genera impacto(s) significativo(s) sobre las personas y/o el medio ambiente. Estos impactos pueden ser: 1) reales o potenciales; 2) directos o indirectos; 3) impactos en corto plazo y/o medio plazo y/o largo plazo;

- **Materialidad financiera:** un asunto es material desde la perspectiva financiera si los riesgos y oportunidades identificados desencadenan o pueden desencadenar efectos financieros significativos para la Compañía (en términos de rendimiento, situación financiera, flujos de caja, acceso a financiación o coste del capital) y, por lo tanto, en el valor a corto, medio o largo plazo incidiendo en el desarrollo, desempeño y posicionamiento de la firma.

Asimismo, es importante destacar que, la materialidad financiera en términos ESG difiere de la materialidad de la auditoría de nuestros estados financieros.

Un asunto se consideraría material bajo esta perspectiva si:

- Puede afectar nuestra capacidad para confiar en las relaciones necesarias en los procesos de negocio en términos aceptables.
- Puede influenciar nuestra capacidad para continuar usando u obtener los recursos necesarios en nuestros procesos de negocio, así como la calidad y el precio de dichos recursos.
- Si su omisión, presentación errónea u ocultación puede razonablemente influir en las decisiones que tomen nuestras partes interesadas sobre la base del *Estado de Información No Financiera Consolidado e Información sobre Sostenibilidad.*

Así pues, un tema se consideraría relevante si es material desde el punto de vista de la materialidad de impacto, de la materialidad financiera o de ambos.

Debemos comprender el entorno sectorial, reconociendo los impactos, riesgos y oportunidades que surgen de nuestra interacción con el entorno.

Debemos adaptar la estrategia a la gestión de IROs materiales identificados en las ubicaciones en que estamos presente.

Los grupos de interés son los encargados de identificar, evaluar y priorizar los impactos, riesgos y oportunidades.

IRO-1: Descripción de los procesos para determinar y evaluar las incidencias, los riesgos y las oportunidades de importancia relativa

Desde este doble enfoque, hemos actualizado el análisis de doble materialidad en 2025, basándonos en el proceso y resultados de 2024 para dar cumplimiento a lo dispuesto a la NEIS *1. Requisitos generales*, en concreto a la sección *3 "Do*ble importancia relativa como fundamento de la información sobre sostenibilidad" así como otras secciones complementarias a la misma[6].

"Hemos reforzado nuestra metodología para asegurar una evaluación más precisa de impactos, riesgos y oportunidades".

Frente a 2024 no se han producido variaciones metodológicas significativas. Hemos trabajado bajo dos puntos. Desde la perspectiva de la materialidad de impacto realizamos una revisión de los impactos positivos para asegurarnos de que el listado incluya únicamente impactos realmente beneficiosos, evitando confundirlos con medidas de mitigación o remediación de impactos negativos. Esta revisión se ha basado en buenas prácticas identificadas y, como resultado, se han producido ajustes en el número de impactos materiales. Desde la perspectiva financiera, el mayor avance viene de la profundización del cálculo de la valoración económica para riesgos y oportunidades. En este sentido, diversos departamentos corporativos han evaluado individualmente el acceso a la financiación, los flujos de caja, los costes de capital y efecto en el desarrollo y posicionamiento para cada uno de los riesgos y oportunidades. Mantendremos la dinámica de actualización periódica en próximos años.

En lo que se refiere a la metodología, las NEIS no imponen un proceso específico o una secuencia de pasos a seguir, por ello, hemos procedido a la mejor interpretación de la misma con el objetivo de reflejar nuestros hechos y circunstancias en materia de sostenibilidad, siendo los siguientes los pasos seguidos[7]:

1. Análisis de contexto.

El primer paso ha sido la identificación de un amplio universo de cuestiones ESG potencialmente relevantes a través del análisis de fuentes de sostenibilidad externas e internas:

- Información externa: información procedente de la regulación, tendencias de mercado, tendencias sectoriales y principales prescriptores de sostenibilidad.

  Bajo esta línea, identificamos las principales tendencias y prácticas de mercado manteniéndonos informados sobre las obligaciones y normativas para evitar sanciones y facilitar la identificación de riesgos y oportunidades financieras derivadas de cambios regulatorios. Al respecto, destaca el análisis del marco regulatorio de la UE donde operamos con más del 82% de nuestros hoteles, siendo esencial el Pacto Verde Europeo como eje estratégico por su ambición climática hacia 2030 y 2050.

  Asimismo, se han considerado estándares voluntarios de reporte (*GRI, TCFD, SASB, MSCI*) y referentes en sostenibilidad como *WEF*, *WBCSD* y *Global Compact*, lo que ha permitido una visión estratégica integral.

[6] *EFRAG IG 1 - Materiality Assessment*

[7] *Esta visión general del proceso para determinar, evaluar, priorizar y controlar nuestros impactos sobre las personas y el medio ambiente así como de los riesgos y las oportunidades del medio ambiente y las personas sobre el entorno se vincula con el proceso de diligencia debida de la empresa, el detalle puede consultarse en la sección GOV-4: Declaración sobra la diligencia debida. Entendido los impactos como los efectos que los procesos, actividades, productos, servicios o relaciones de la Compañía tienen sobre las personas o el medio ambiente a lo largo del tiempo. Hay impactos actuales y potenciales, positivos y negativo, Los Riesgos como aquellos acontecimientos o condiciones inciertas que, de producirse, podrían tener un efecto negativo en el modelo de negocio, su estrategia, su capacidad para alcanzar sus metas y para crear valor. Pueden condicionar sus decisiones relaciones comerciales. Los mismos pueden ser actuales o potenciales y; las oportunidades como acontecimientos o condiciones inciertas que, de producirse, podrían tener un efecto positivo en el modelo de negocio, su estrategia, su capacidad para alcanzar sus metas y para crear valor. Pueden condicionar sus decisiones relaciones comerciales y los mismos pueden ser actuales o potenciales.*

Además, se analizaron tendencias sectoriales y de mercado a través de informes institucionales y fuentes especializadas en turismo y sostenibilidad (*Exceltur*, *OIT*, *WEF*). Adicionalmente, la monitorización de los seis principales *peers* del sector hotelero permitió identificar buenas prácticas, áreas de mejora y temas clave. Este análisis se complementó con la evaluación de dinámicas ESG por parte de analistas como *S&P Global* y *Bloomberg*.

- Información interna: análisis procedente del *modelo de negocio*, la *estrategia de crecimiento*, la *cadena de valor* e *información recibida por nuestros grupos de interés*.

En esta fase evaluamos también documentos corporativos relevantes como el *catálogo de riesgos*, *políticas*, y el *código de conducta* entre otros, así como informes corporativos significativos (Memorias de Sostenibilidad previas y nuestras Cuentas Anuales Consolidadas).

Este análisis nos permitió tener un autoanálisis de nuestras actividades, relaciones comerciales, zonas geográficas en las que operamos y otros factores a considerar en la evaluación.

La primera fase del análisis, de carácter holístico, concluyó con la definición de una visión estratégica integral para abordar identificación de impactos, riesgos y oportunidades relacionados con la doble materialidad. Gracias a ello, llevó a cabo la evaluación con un enfoque global, considerando todas las geografías, activos y actividades de la Compañía.

2. Identificación, actualización y definición de temas y subtemas.

En la segunda fase, la atención se centró en la identificación de temas, subtemas y sub-subtemas potencialmente materiales. Esta revisión se realizó considerando los resultado de materialidad de ejercicios anteriores y lo recogido en los *European Sustainability Reporting Standards (ESRS)* desarrollados por *European Financial Reporting Advisory Group (EFRAG)*, junto con los hallazgos obtenidos en la primera fase del análisis.

El principal ejercicio en esta fase fue la trazabilidad de todos los aspectos enunciados en el AR16 de la NEIS 1 y el listado de nuestros potenciales asuntos materiales. En virtud de lo expuesto en el AR16 el uso de dicho listado no sustituye al proceso de determinación de otras cuestiones de sostenibilidad de importancia relativa. De tal forma que, dicho listado emerge como una herramienta para apoyar el análisis. Por ello, hemos tenido en cuenta circunstancias específicas propias al definir el listado de cuestiones de sostenibilidad en nuestra Compañía.

Como resultado, identificamos un total de 16 potenciales temas materiales, desagregados en 48 sub-temáticas y 62 sub-subtemática. Asimismo, definimos un descriptivo para cada una de ellas vinculando asuntos, conceptos o ámbitos afines entre sí, integrando en términos propios nuestro enfoque de negocio y del sector hotelero.

3. Identificación de Impactos, Riesgos y Oportunidades ESG (IROs).

Tras la actualización de los potenciales temas, subtemas y sub-subtemas materiales para la Compañía, llevamos a cabo un proceso de identificación de los impactos, riesgos y oportunidades a los que nos enfrentamos.

A través de entrevistas y reuniones de trabajo recogimos las percepciones y expectativas de las partes interesadas permitiendo la recopilación de IROs para cada potencial tema, subtema y sub-subtema material. Destacó la participación de directivos y responsables de áreas corporativas (estrategia/ planificación, relación con inversores, experiencia y calidad del servicio, compras, medioambiente, *people*, financiero, riesgos/*compliance*, obras e ingeniería y tecnologías de la información) así como proveedores, propietarios, socios y accionistas.

En términos de participación e involucración de equipos en el últimos ejercicios, las principales áreas involucradas llevaron a cabo una revisión del listado de IROs adaptando los mismos a los nuevos temas, subtemas y subtemas identificados y mejores prácticas del sector.

Como resultado de estas reuniones, no solo conseguimos recopilar un listado de más de trescientos impactos, riesgos y oportunidades, sino que también evidenciamos la interconexión entre ellos.

Las incidencias emergieron como el punto de partida, ya que una adecuada -o inadecuada- gestión puede desencadenar tanto riesgos como oportunidades. Asimismo, el análisis de riesgos nos permitió identificar oportunidades de mejora e innovación.

Como última fase de esta etapa, revisamos el catálogo de riesgos corporativos integrando y ajustando los aspectos que no habían sido contemplados.

4. Involucración y consulta a todos los grupos de interés.

Una vez obtuvimos el listado completo de IROs asociados a cada tema, subtema y sub-subtema potencialmente material, llevamos a cabo una segunda consulta (envío de cuestionarios) a todos nuestros grupos de interés.

En este caso, ampliando la muestra seleccionada considerando la totalidad de los mismos con el objetivo de conocer la importancia relativa que otorgaron a cada uno de los sub-asuntos identificados.

Como resultado de esta fase, obtuvimos una valoración numérica para cada uno de los subtemas identificados.

5. Valoración de los IROs. Integración de resultados y priorización de asuntos.

Tras la recopilación de la información aportada por los grupos de interés a lo largo las fases anteriores procedimos a la integración y priorización de los asuntos.

En primera instancia, consolidamos de los inputs recibidos incluyendo la percepción mostrada para cada IRO identificado en cada uno de los asuntos, subasuntos y sub-subasuntos.

Posteriormente, procedimos a la valoración y evaluación de los IROs atendiendo a diferentes métricas según la tipología de impacto (actual, potencial, positivo o negativo) así cómo si se trataba de un riesgo o una oportunidad.

En este sentido, las métricas analizadas fueron: escala, alcance, probabilidad, remediabilidad y valoración económica estimada. Para su cálculo se ha seguido la siguiente hipótesis y metodología:

Materialidad de impacto

- la *magnitud* y el *alcance* de la incidencia, en el caso de las incidencias actuales positivas; se incorporó, además, la remediabilidad en el caso de las incidencias actuales negativas;
- la *magnitud*, el *alcance* y la *probabilidad* de la incidencia, en el caso de las incidencias potenciales y en caso de ser negativas se evaluó adicionalmente la *remediabilidad*.

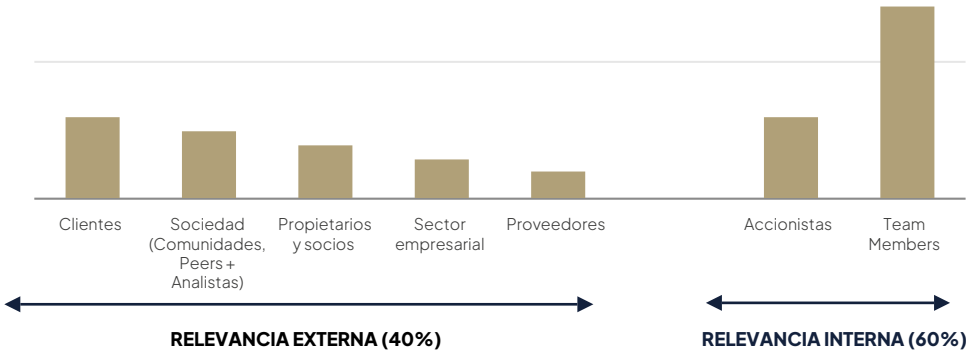
En caso de las incidencias relacionadas sobre los Derechos Humanos se priorizó la gravedad (magnitud, alcance y remediabilidad) de la incidencia sobre su probabilidad.

Materialidad financiera

Tanto para riesgos y oportunidades se consideró la *valoración económica* y la *probabilidad* de ocurrencia en el cálculo de su materialidad.

La **magnitud** o **escala** representa la importancia que el impacto tiene para los grupos de interés. Esta se calcula a partir del promedio de los datos globales por subtema obtenidos en las encuestas realizadas durante la fase 3 del proceso, con una puntuación final que va de 1 a 5. Para consolidar estos datos, aplicamos una ponderación específica a cada grupo de interés, considerando tanto su relevancia como la calidad de las respuestas proporcionadas.

Para calcular el valor final de escala de cada uno de los IROs identificados, aplicamos un factor multiplicador a los resultados obtenidos en las encuestas por subtema.



Este factor varía entre 0,25 a 1, en función del nivel de relevancia. De este modo, la escala nos permite evaluar la magnitud de cada IRO, es decir, determinar cómo de beneficioso o perjudicial puede ser para las personas o el medioambiente.

El alcance representa la distancia geográfica del impacto, así como el número de partes interesadas afectadas. Dicha variable se mide bajo tres valores (global, medio y limitado):

- El alcance global hace referencia al efecto extenso sobre varios grupos de interés y geografías (afecta a la totalidad de las regiones y países donde estamos presente).
- El alcance medio hace referencia al efecto sobre un conjunto definido de grupos de interés y un grupo más reducido de geografías (no afecta a la totalidad de regiones y países de la Compañía, sino a un grupo concreto de ellos).
- El alcance limitado hace referencia a un sector, entorno o tema muy específico dentro del ámbito general a tratar, con márgenes definidos a nivel geográficos (afecta a una región o país en concreto) y a un grupo determinado de *stakeholders*.

La **remediabilidad** del impacto, refleja el grado de dificultad para corregir y reparar sus efectos. Se estructura en cuatro niveles, desde muy difícil, difícil, requiere esfuerzos y fácil. Esta clasificación considera variables como el tiempo estimado para la reparación (entre 1 y 5 años) y el presupuesto estimado para llevarlo a cabo.

La **probabilidad** refleja la posibilidad de que suceda una incidencia, un riesgo o una oportunidad. Para ello, la clasificamos en cuatro niveles: muy improbable, improbable, probable y muy probable, con rangos de ocurrencia que varían del 0 al 100%.

La **valoración económica** nos permite medir la consecuencia del riesgo y oportunidad en términos financieros. Para ello, utilizamos una escala que va desde 1 a 5 correspondiente con valores cualitativos que oscilan entre muy bajo hasta muy significativo. Destacar que, todos los riesgos y oportunidades identificados tienen un valor entre muy bajo (menos de 500 mil euros), bajo (entre 500 mil y 2 millones) y medio (entre 2 y 10 millones). Para dicha evaluación hemos considerado los efectos financieros que pueden ocasionar en términos de rendimiento, situación financiera, flujos de caja, coste de capital y acceso a financiación.

"Una vez integradas las métricas de priorización para cada IRO y generamos los resultados de relevancia para cada uno de los impactos, riesgos y oportunidades obteniendo una valoración final que oscila entre 1-5 para cada IRO."

A lo largo del proceso hemos velado por la integridad y coherencia de la información corporativa.l Por ello, hemos adaptado los límites de las métricas a los valores seguidos en la evaluación del *mapa de riesgos corporativo.* Cabe señalar que, el Consejo de Administración, en cumplimiento de su responsabilidad, anualmente revisa y aprueba el mapa de riesgos corporativos, el cual incluye riesgos financieros y no financieros. Este ejercicio se realiza bajo un enfoque integral que garantiza que todos los riesgos sean tratados con igual rigor, independientemente de si los mismos cubren o no cuestiones de sostenibilidad. La metodología seguida asegura una gestión robusta y equilibrada que fortalece la resiliencia y el desempeño de la organización frente a los desafíos estratégicos y operativos.

Una vez integradas las métricas de priorización para cada IRO y gracias a una herramienta de medición, se generaron los resultados de relevancia para cada uno de los impactos, riesgos y oportunidades obteniendo una valoración final para cada IROs que oscila entre 1-5.

Teniendo en cuenta dicha valoración se procedió a la priorización. Para ello, extrajimos la valoración máxima de cada uno de los IROs a nivel de sub-subtema, asignado un valor a la materialidad de impactos y otro valor a la materialidad financiera para cada uno de los sub-subasuntos. Tras ellos establecimos los umbrales para determinar la materialidad:

- Umbral materialidad de impacto: el 75% del valor del Impacto con mayor puntuación.
- Umbral materialidad financiera: el 75% del valor del Riesgo u Oportunidad con mayor puntuación.

Finalmente, obtuvimos el listado de temas, subtemas y sub-subtemas de importancia relativa, teniendo para cada uno de ellos asociado unos impactos, riesgos y oportunidades de importancia relativa, es decir, con un umbral superior al 75% en su materialidad de impacto, financiera o en ambas.

"Este análisis nos ha proporcionado una visión completa de la Compañía en materia ESG, así como una base sólida para identificar los asuntos prioritarios, los impactos, riesgos y las oportunidades clave, permitiéndonos alinear dichos resultados con nuestra estrategia de crecimiento".

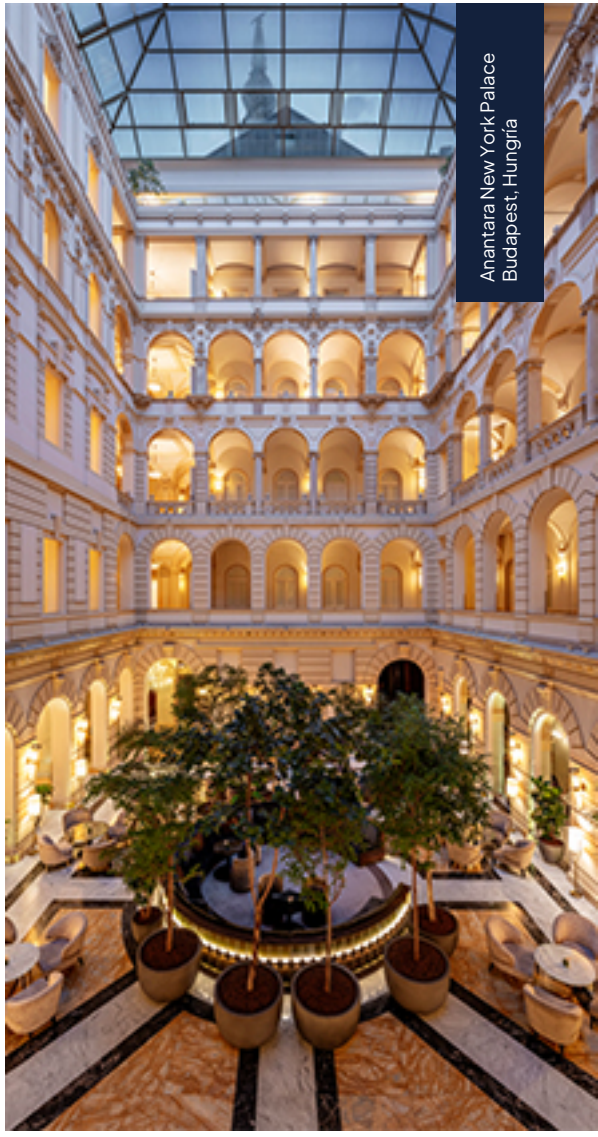
6. Supervisión y validación del proceso de doble materialidad

En esta fase presentamos los resultados del análisis de materialidad al Comité Ejecutivo de Sustainable Business y posteriormente fueron por el Comité de Dirección. A través del presente informe y la firma del mismo, dicho análisis es validado por el Consejo de Administración de la Compañía.

La involucración de múltiples áreas clave han desempeñado un papel crucial en el proceso, aportando una visión holística y completa al análisis de doble materialidad. Todo ello ha permitido a la alta dirección una mayor comprensión y aproximación a la realidad del negocio en términos ESG, distinguir entre los impactos hacia el exterior y los riesgos y oportunidades que el entorno nos ofrece sobre el modelo de negocio.

En este sentido, cada una de las fases del proceso ha sido revisada por el responsable corporativo del área involucrada en el proceso, siendo su validación un punto y elemento de control interno para el desarrollo correcto del análisis, garantizando la calidad y consistencia de los resultados obtenidos.

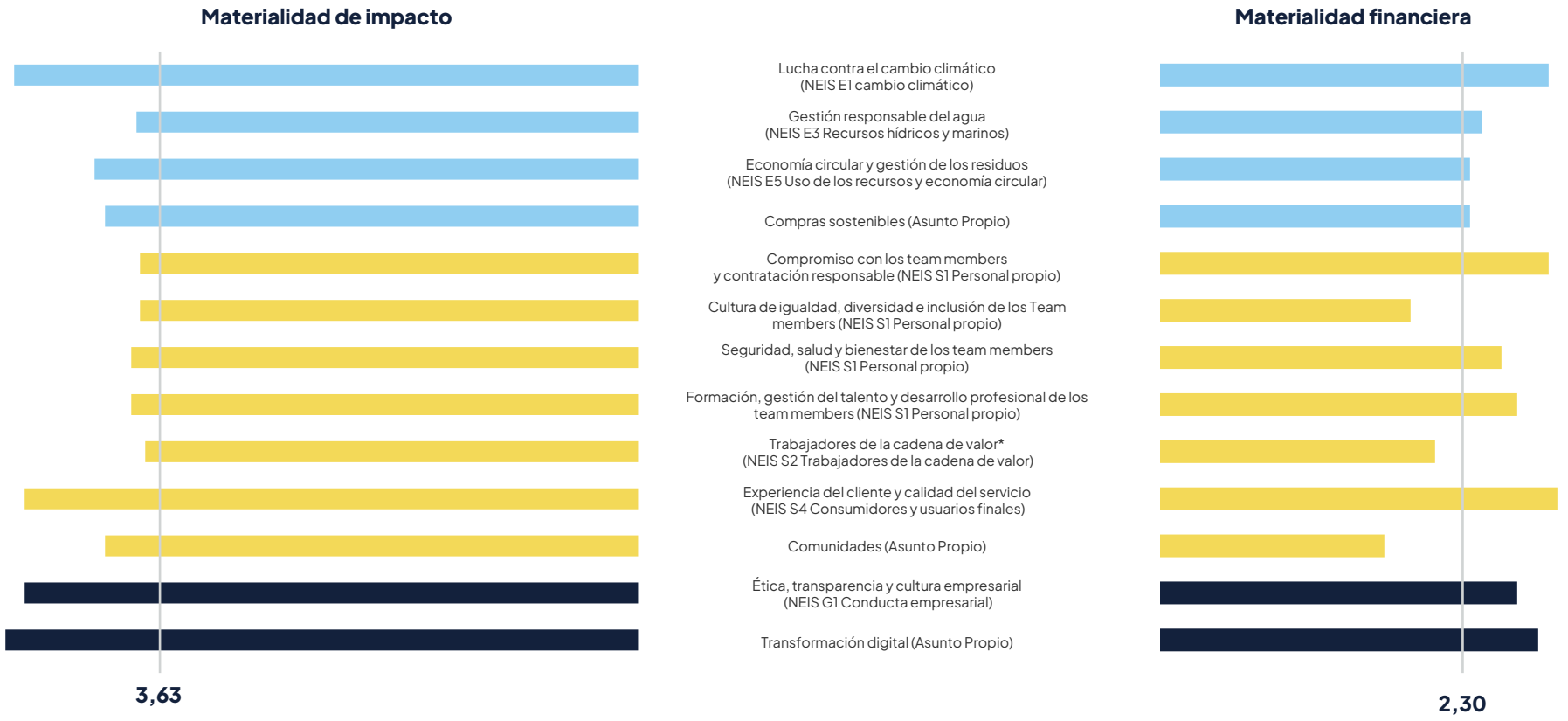
Este análisis nos ha proporcionado una visión completa de la Compañía en materia ESG, así como una base sólida para identificar los asuntos prioritarios, los impactos, riesgos y las oportunidades clave, permitiéndonos alinear dichos resultados con la estrategia de crecimiento.



Anantara New York Palace
Budapest, Hungría

Resultados de Doble Materialidad

Como resultado del análisis anteriormente expuesto, se ha obtenido la Doble Materialidad de la Compañía.



**De conformidad a las definiciones expuestas en el Anexo 2 de términos del Reglamento Delegado (UE) 2023/2772 de la Comisión, del 31 de julio de 2023 así como en lo expuesto en la normativa anteriormente citada hemos llevado a cabo una revisión de la terminología utilizada para la denominación del personal tanto propio como a lo largo de la cadena de valor. Teniendo en consideración estos últimos, hemos distinguido tres grandes tipologías de trabajadores en la cadena de valor: 1) personal de hoteles de gestión y franquicia; 2) servicios subcontratados y; 3) otros proveedores. Para más detalle véase sección: "Personal en Minor Hotels Europe & Americas". Tras el análisis de doble materialidad finalmente tan solo resultaron materiales la primera de las tipologías desde la perspectiva de la "Formación y desarrollo de capacidades". Destacar que no tiene influencia directa sobre las restantes tipologías.*

Determinados asuntos de sostenibilidad finalmente no han resultado materiales (bien por su no aplicabilidad o bien por su no materialidad) IRO 2- "Cuestiones de sostenibilidad no materiales para MHEA"

	NEIS	Temas	Subtemas	Sub-subtemas	Trazabilidad NEIS 1. AR16	Descripción
GOBERNANZA	G1-1	Ética, transparencia y cultura empresarial	Ética y cumplimiento	Cultura corporativa Protección del denunciante Corrupción y soborno	NEIS G1. CONDUCTA EMPRESARIAL: Cultura corporativa; Protección de los denunciantes; Compromiso político; Corrupción y soborno [Prevención y detección, incluida la formación; Casos] NEIS S1: PERSONAL PROPIO- [Otros derechos laborales/Trabajo infantil; Otros derechos laborales/Trabajo forzoso;] NEIS S2: TRABAJADORES EN LA CADENA DE VALOR - [Otros derechos laborales/Trabajo infantil; Otros derechos laborales/ Trabajo forzoso] NEIS S4:CONSUMIDORES Y USUARIOS FINALES - [Incidencias relacionadas con la información para los consumidores o usuarios finales - Privacidad]	Fomento de prácticas empresariales éticas y cumplimiento de normativas a través de principios y norma de conducta que los grupos de interés de la organización deben seguir en el ejercicio de sus funciones y en su interacción con otros. Incluido el desarrollo de mecanismos para informar de manera confidencial y segura sobre comportamientos o actividades indebidas, poco éticas o ilegales que puedan estar ocurriendo dentro de la Compañía
			Gobierno corporativo			Implementación de estructuras y políticas que promuevan la transparencia y la responsabilidad de los órganos de administración, dirección y supervisión en la toma de decisiones
	Asunto propio	Transformación digital	Digitalización e innovación		NEIS S1. PERSONAL PROPIO: [otros derechos laborales / privacidad] NEIS S2.TRABAJADORES EN LA CADENA DE VALOR: [Otros derechos laborales/Privacidad] NEIS S4: CONSUMIDORES Y USUARIOS FINALES [Incidencias relacionadas con la información para los consumidores o usuarios finales/Privacidad] *Entity Specific*	Adopción de tecnologías y procesos innovadores para mejorar la eficiencia, la conectividad y adaptabilidad a través de la digitalización de aplicaciones y sistemas implementados
			Seguridad de la información y tratamiento de datos	Ciberseguridad Privacidad y protección de datos		Protección de datos e información personal y confidencial de los grupos de interés así como desarrollo de sistemas y medidas frente a riesgos de ciberseguridad
MEDIO AMBIENTE	E-1	Lucha contra el Cambio Climático	Adaptación y mitigación al cambio climático Gestión responsable de la energía	Plan SBT Desarrollo de productos y activos más sostenibles	NEIS E1. CAMBIO CLIMÁTICO: Adaptación al Cambio climático; Mitigación al Cambio Climático; Energía	Estrategias y practicas para anticiparse, planificar, mitigar y adaptarse a los cambios climáticos y sus consecuencias, minimizando los riesgos y aprovechando las oportunidades para garantizar la resiliencia operativa (incluidos aspectos relacionados con las emisiones GEI así como iniciativas y acciones llevadas a cabo para minimizarlas) Uso eficiente de la energía y medidas destinadas a su reducción considerando y monitorizando tanto el uso de fuentes renovables como no renovables
	E-3	Gestión responsable del agua	Agua	Consumo de agua Extracciones de agua	NEIS E3. AGUA Y RECURSOS MARINOS: Agua [Consumo de agua; Extracciones de agua]	Uso sostenible del agua para garantizar su disponibilidad futura
	E-4	Economía circular y gestión de residuos	Gestión responsable de los residuos		NEIS E5. ECONOMÍA CIRCULAR: Residuos	Tratamiento de los residuos incluyendo medidas para reducir, reutilizar, reciclar los residuos en todas las etapas productivas
	Asunto propio	Compras sostenibles	Gestión de proveedores Criterios ESG en la selección y evaluación de proveedores	Relación con proveedores Prácticas de pago	NEIS G1. Conducta empresarial: Gestión de las relaciones con los proveedores, incluidas las prácticas de pago *Entity Specific*	Procesos para la identificación e incorporación de proveedores así como el fortalecimiento de relaciones con los mismos a través de buenas prácticas Adopción de estándares ESG en la selección de la cadena de suministro

	NEIS	Temas	Subtemas	Sub-subtemas	Trazabilidad NEIS 1. AR16	Descripción
SOCIAL	S-1	Compromiso con los *team members* y contratación responsable	Creación de empleo de calidad	Diálogo social y libertad de asociación Negociación colectiva	NIS S1. PERSONAL PROPIO: Condiciones de trabajo [Empleo seguro; Tiempo de trabajo; Diálogo social; Libertad de asociación, la existencia de comités de empresa y los derechos de información, consulta y participación de los trabajadores; Negociación colectiva, incluida la proporción de trabajadores cubiertos por convenios colectivos]	Fomento de empleo digno con condiciones laborales justas
			Diálogo social y negociación colectiva			Promoción del diálogo social y la negociación colectiva para mejorar las relaciones laborales
		Cultura de igualdad, diversidad e inclusión	Diversidad, integración e inclusión laboral	Diversidad e igualdad de género Inclusión de todos los grupos vulnerables	NEIS S1. PERSONAL PROPIO. Igualdad de trato y oportunidades para todos [Igualdad de género e igualdad de remuneración por un trabajo de igual valor; Empleo e inclusión de las personas con discapacidad; Medidas contra la violencia y el acoso en el lugar de trabajo; Diversidad; Salarios adecuados]	Promoción de un entorno de trabajo que impulsa la igualdad de oportunidades en el entorno laboral valorando y respetando la diversidad
			Igualdad de trato y oportunidades	Igualdad de remuneración por un trabajo de igual valor Salarios adecuados		Prácticas destinadas a garantizar la igualdad en derechos y beneficios para todos los *team members* sin discriminación asegurando un trato equitativo y justo
		Formación, gestión del talento y desarrollo profesional de los team members	Atracción del talento		NEIS S1. PERSONAL PROPIO: Igualdad de trato y oportunidades para todos [Formación y desarrollo de capacidades]	Estrategias para identificar, atraer y captar talento altamente capacitado
			Fidelización de los team members			Iniciativas para retener talento a través del reconocimiento de capacidades y el uso de incentivos que promuevan su bienestar y permanencia a largo plazo
			Formación de los team members			Capacitación para mejorar las competencias profesionales y personales de los *team members*.
			Gestión del talento y desarrollo profesional			Estrategias para optimizar el potencial de los team members y alinearlo con los objetivos organizacionales
		Seguridad, salud y bienestar de los team members	Seguridad y salud de los *team members*		NEIS S1. PERSONAL PROPIO: Condiciones de trabajo [Salud y seguridad; Conciliación laboral]	Garantía de entornos laborales seguros y saludables para los trabajadores
			Bienestar de los *team members*: flexibilidad y conciliación laboral			Medidas para equilibrar la vida laboral y personal, promoviendo el bienestar general de los team members
	S-2	Trabajadores de la cadena de valor	Formación, gestión del talento y desarrollo profesional de los trabajadores de la cadena de valor	Formación de los *team members* Atracción del talento Fidelización de los *team members* Gestión del talento y desarrollo profesional	NEIS S2. PERSONAL PROPIO: Igualdad de trato y oportunidades para todos [Formación y desarrollo de capacidades]	Capacitación y desarrollo profesional para fortalecer las competencias de los trabajadores de la cadena de suministro
	S-4	Experiencia del cliente y calidad del servicio	Experiencias únicas y sostenibles para el cliente	Modelo comercial responsable Iniciativas para mejorar la calidad de la experiencia para clientes individuales	NEIS S4. CONSUMIDORES Y USUARIOS FINALES: Incidencias relacionadas con la información para los consumidores o usuarios finales [Privacidad; Libertad de expresión; Acceso a la información (de calidad)]; Seguridad personal de los consumidores o usuarios finales [Salud y seguridad]; Inclusión social de los consumidores o usuarios finales [No discriminación; Acceso a productos y servicios; Prácticas de *marketing* responsables]	Iniciativas para ofrecer experiencias innovadoras y responsables con clientes individuales y profesionales
			Calidad del servicio, satisfacción y bienestar	Iniciativas para mejorar la calidad de la experiencia para clientes profesionales Impactos en la visibilidad y percepción de Calidad Incidencias relacionadas con la información		Estrategias para garantizar experiencias excepcionales, satisfacción y bienestar de los clientes
			Salud y seguridad de los clientes	Medidas de salud y seguridad Accesibilidad		Medidas para garantizar la protección, accesibilidad y salud de los clientes durante su estancia
	Asunto propio	Comunidades	Acción social y voluntariado corporativo		NEIS G1. CONDUCTA EMPRESARIAL: Compromiso político y actividades de los grupos de presión	Proyectos sociales y acciones de voluntarios que generan impacto positivo en las comunidades locales
			Alianzas sostenibles			Colaboración con partes interesadas para promover el turismo sostenible

Gestión de asuntos materiales

ESG	Tema material	Subtema material	Subsubtema material	Impactos, Riesgos y Oportunidades	Stakeholders/Agentes de la cadena de valor	Gobernanza	Políticas	Gestión del asunto material
E	Lucha contra el cambio climático	Adaptación y mitigación al cambio climático	Plan SBT Desarrollo de productos y activos más sostenibles	Impactos Riesgos Oportunidades	Propietarios y socios Accionistas, inversores y comunidad financiera Sociedad *Team members* Clientes Proveedores Organismos reguladores	Consejo de Administración Comité de Dirección Comité Ejecutivo de Sostenibilidad Departamentos clave	Política de Medio Ambiente y Cambio climático Política de Sostenibilidad	*PLANET > Productos y activos sostenibles > Adaptación y mitigación al cambio climático* *PLANET > Productos y estándares operativos > Gestión responsable de la energía*
		Gestión responsable de la energía		Impactos Riesgos Oportunidades	Propietarios y socios Accionistas, inversores y comunidad financiera Sociedad *Team members* Clientes Organismos reguladores			
	Gestión responsable del agua	Agua	Extracción de agua Consumo de agua	Impactos Riesgos Oportunidades	Propietarios y socios Sociedad Team members Clientes Organismos reguladores	Comité de Dirección Comité Ejecutivo de Sostenibilidad Departamentos clave	Política de Medio Ambiente y Cambio climático Política de Sostenibilidad	*PLANET > Productos y estándares operativos > Gestión responsable del agua*
	Economía circular y gestión de los residuos	Gestión responsable de los residuos		Impactos Riesgos Oportunidades	Propietarios y socios Sociedad *Team members* Clientes Organismos reguladores Proveedores	Comité de Dirección Comité Ejecutivo de Sostenibilidad Departamentos clave	Política de Medio Ambiente y Cambio climático Política de Sostenibilidad	*PLANET > Productos y estándares operativos > Gestión de residuos y economía circular* *PLANET > Productos y estándares operativos > Avance hacia productos más sostenibles*
		Avance hacia procesos más circulares		Impactos Riesgos Oportunidades	Propietarios y socios Sociedad *Team members* Clientes Organismos reguladores Proveedores			

ESG	Tema material	Subtema material	Subsubtema material	Impactos, Riesgos y Oportunidades	Stakeholders/Agentes de la cadena de valor	Gobernanza	Políticas	Gestión del asunto material
E	Compras sostenibles	Gestión de proveedores	Relación con proveedores Prácticas de pago	Impactos Riesgos Oportunidades	Proveedores Propietarios y socios Accionistas, inversores y comunidad financiera Organismos reguladores	Comité Ejecutivo de Sostenibilidad Departamentos clave	Política de Compras y Compromiso de Compras sostenibles Política de Sostenibilidad Política de Regalos Corporativa Política Antifraude y Corrupción Código de conducta de MHEA Código de conducta	*PLANET > Gestión de proveedores* *PLANET > Productos y estándares operativos > Criterios ESG en la selección y evaluación de proveedores*
		Criterios ESG en la selección y evaluación de proveedores		Impactos Riesgos Oportunidades	Proveedores Propietarios y socios Accionistas, inversores y comunidad financiera Organismos reguladores			
S	Compromiso y contratación responsable de los team members	Creación de empleo de calidad		Impactos Riesgos Oportunidades	*Team members*	Consejo de Administración Comité de dirección Comités Ejecutivos Departamento de *People*	Política de *People* Política de Sostenibilidad Política de Derechos Humanos Código de Conducta	*PEOPLE > Team members > Creación de empleo de calidad* *PEOPLE > Team members > Diálogo social y Negociación colectiva*
		Diálogo social y negociación colectiva	Diálogo social y libertad de asociación Negociación colectiva	Impactos Riesgos Oportunidades	*Team members*			
	Cultura de igualdad, diversidad e inclusión de los team members	Diversidad, integración e inclusión laboral	Diversidad e igualdad de género Inclusión de todos los grupos vulnerables	Impactos Riesgos Oportunidades	*Team members*	Comité de dirección Departamento de People	Política de *People* Política de Sostenibilidad Política de Derechos Humanos Código de Conducta	*PEOPLE > Team members > Diversidad, integración e inclusión laboral* *PEOPLE > Team members > Igualdad de trato y oportunidades*
		Igualdad de trato y oportunidades	Igualdad de remuneración por un trabajo de igual valor Salarios adecuados	Impactos Riesgos Oportunidades	*Team members*			

ESG	Tema material	Subtema material	Subsubtema material	Impactos, Riesgos y Oportunidades	Stakeholders/Agentes de la cadena de valor	Gobernanza	Políticas	Gestión del asunto material
S	**Seguridad y salud de los team members**	**Seguridad y salud de los team members**		Impactos Riesgos Oportunidades	*Team members*	Comité Dirección. Departamento de People	Política de Salud y Seguridad Laboral Política de People Política de Sostenibilidad Código de Conducta	*PEOPLE > Team members > Seguridad y salud de los Team members*
		Bienestar de los team members: flexibilidad y conciliación laboral		Impactos Riesgos Oportunidades				
	Formación, gestión del talento y desarrollo profesional de los team members	**Atracción del talento**		Impactos Riesgos Oportunidades	*Team members*	Comité de dirección Departamento de People	Política de People Política de Sostenibilidad Política de Derechos Humanos Código de Conducta	*PEOPLE > Team members > Atracción del talento y fidelización de los Team Members* *PEOPLE > Team members > Formación de los Team Members. Gestión del talento y desarrollo profesional*
		Fidelización de los *team members*		Impactos Riesgos Oportunidades				
		Formación de los *team members*		Impactos Riesgos Oportunidades				
		Gestión del talento y desarrollo profesional		Impactos Riesgos Oportunidades				
	Trabajadores de la cadena de valor	**Formación, gestión del talento y desarrollo profesional de los trabajadores de la cadena de valor**	Formación de los *team members* Atracción del talento Gestión del talento y desarrollo profesional	Impactos Riesgos Oportunidades	Empleados de hoteles en gestión y franquicia	Comité de dirección Departamento de People	Política de People	*PEOPLE > Trabajadores en la cadena de valor*

ESG	Tema material	Subtema material	Subsubtema material	Impactos, Riesgos y Oportunidades	Stakeholders/Agentes de la cadena de valor	Gobernanza	Políticas	Gestión del asunto material
S	Experiencia del cliente y calidad del servicio	Calidad del servicio, satisfacción y bienestar	Visibilidad y percepción de la calidad Incidencias relacionadas con la información	Impactos Riesgos Oportunidades	Clientes Proveedores *Team members* Medio de comunicación	Comité de dirección Departamento de relación el cliente, gestión de la experiencia y calidad	Política de Seguridad de la Información Política de Privacidad	PEOPLE > Clientes > Calidad del servicio, satisfacción y bienestar PEOPLE > Clientes > Experiencias únicas y sostenibles para el cliente PEOPLE > Clientes > Salud y seguridad de los clientes
		Experiencias únicas y sostenibles para el cliente	Modelo comercial responsable Iniciativas para mejorar la calidad de la experiencia para clientes individuales Iniciativas para mejorar la calidad de la experiencia para clientes profesionales	Impactos Riesgos Oportunidades	Clientes Proveedores			
		Salud y seguridad de los clientes	Medidas de salud y seguridad Accesibilidad	Impactos Riesgos Oportunidades	Clientes Proveedores			
	Comunidades	Acción social y voluntariado corporativo		Impactos Riesgos Oportunidades	Sociedad Organismos reguladores *Team members*	Comité de dirección Departamento corporativo de Sustainable Business	Política de Sostenibilidad Política Antifraude y corrupción	PEOPLE > Comunidades > Acción social y voluntariado corporativo PEOPLE > Comunidades > Alianzas sostenibles
		Alianzas sostenibles		Impactos Riesgos Oportunidades	Sociedad Organismos reguladores Team members			

ESG	Tema material	Subtema material	Subsubtema material	Impactos, Riesgos y Oportunidades	Stakeholders/Agentes de la cadena de valor	Gobernanza	Políticas	Gestión del asunto material
G	**Ética, transparencia y cultura empresarial**	**Gobierno corporativo**		Impactos Riesgos Oportunidades	▸ Propietarios y socios ▸ *Team members* ▸ Organismos Reguladores ▸ Accionistas, inversores y comunidad financiera ▸ Proveedores	▸ Consejo de Administración ▸ Comité de dirección ▸ Comité de Compliance ▸ Departamento compliance, legal y *tax*	▸ Código de conducta ▸ Política Antifraude y anticorrupción ▸ Política de Derechos Humanos ▸ Política de prevención de blanqueo de capitales y financiación del terrorismo ▸ Política de Regalos Corporativa ▸ Política de Selección de Consejeros ▸ Política de Subvenciones ▸ Política Fiscal Corporativa	▸ *CONDUCTA EMPRESARIAL > Gobierno corporativo* ▸ *CONDUCTA EMPRESARIAL > Cultura corporativa y políticas de cultura corporativa y conducta empresarial*
		Ética y cumplimiento		Impactos Riesgos Oportunidades	▸ Organismos reguladores ▸ *Team members*			
	Transformación digital	**Digitalización e innovación**		Impactos Riesgos Oportunidades	▸ Proveedores ▸ Propietarios y socios ▸ *Team members* ▸ Clientes ▸ Organismos reguladores	▸ Consejo de Administración ▸ Comité de dirección ▸ Comités Ejecutivos: Comité de seguridad de la información ▸ Departamento de IT & Sistemas	▸ Política de Seguridad de la Información ▸ Política de Privacidad	▸ *TRANSFORMACIÓN DIGITAL >Digitalización e innovación* ▸ *TRANSFORMACIÓN DIGITAL > Seguridad de la información y tratamiento de datos*
		Seguridad de la información y tratamiento de datos	Ciberseguridad Privacidad y protección de datos	Impactos Riesgos Oportunidades	▸ Proveedores ▸ Propietarios y socios ▸ *Team members* ▸ Clientes ▸ Organismos reguladores			

SBM-3: Incidencias, riesgos y oportunidades de importancia relativa y su interacción con la estrategia y modelo de negocio

En MHEA hemos incorporado los aprendizajes del análisis de doble materialidad directamente en nuestra estrategia y modelo de negocio. Esto incluye incidencias, riesgos y oportunidades relevantes (IROs) que hemos vinculado a indicadores NEIS o, cuando no ha sido posible, a asuntos propios definidos internamente.

A continuación, mostramos cómo estos elementos se conectan con nuestros cinco pilares estratégicos, reflejando la forma en la que integramos la sostenibilidad en el corazón de nuestro propósito:

Estrategia para la gestión de IROs del asunto material "Lucha contra el cambio climático" - NEIS E1. CAMBIO CLIMÁTICO

Tema	Subtemas	Subsubtemas	Incidencias, riesgos y oportunidades
LUCHA CONTRA EL CAMBIO CLIMÁTICO	**Adaptación y mitigación al cambio climático**	**Plan SBT**	Generación de impactos medioambientales negativos derivados de las emisiones GEI a lo largo de la cadena de valor procedentes esencialmente del uso de fuentes de energía no renovables. Por ello, reducir los niveles de emisión de GEI (alcances 1, 2 y 3) y contribuir al cumplimiento de los objetivos fijados en el Acuerdo de París mediante el acceso a financiación (oportunidad) y apoyo a la transición hacia una economía descarbonizada de la mano de un Plan de transición que permita alcanzar dichos objetivos emerge como una oportunidad de reducir los impactos negativos. Al respecto, es esencial contar con unos objetivos de descarbonización basados en la ciencia y validados por un tercero. La no consecución de dichos compromisos y metas, así como la falta de ambición en la lucha contra el cambio climático puede conllevar un riesgo de pérdida reputacional y económica. Asimismo, alineado con los resultados del análisis del análisis TCFD, hemos identificado una potencial interrupción de la operación de alguna(s) infraestructura(s) por daños que podrían ocurrir ante la materialización de algún riesgo climático (físico o de transición) que en última instancia podría conllevar una potencial pérdida económica. Adicionalmente, una mejora en la percepción reputacional podría traducirse en un incremento de ingresos por contar con un modelo de negocio más sostenible ofreciendo servicios más respetuosos con el medio ambiente.
		Desarrollo de productos y activos más sostenibles	El desarrollo de iniciativas innovadoras permite ofrecer productos y servicios más sostenibles representando una oportunidad clave para mejorar su desempeño e impacto ambiental, contribuyendo así a la mitigación y adaptación al cambio climático. Sin embargo, estas acciones también implican un aumento de costes debido a las inversiones necesarias en el diseño, la construcción y/o remodelación de instalaciones lo que supone un desafío económico que debe gestionarse estratégicamente para equilibrar el impacto positivo en la sostenibilidad con la viabilidad financiera (análisis coste-beneficio) de las operaciones.
	Gestión responsable de la energía		El consumo intensivo de energía asociado a la operación y mantenimiento de los hoteles, especialmente cuando esta proviene de fuentes no renovables con altos factores de emisión, genera impactos negativos tanto en el desempeño ambiental como en el económico. Para mitigar estos efectos, resulta clave implementar medidas de eficiencia energética, como la sustitución de equipos por otros de mayor rendimiento, que permitan reducir el consumo, mejorar el confort de los clientes y aumentar el valor de los activos mediante la renovación de instalaciones y la prolongación de la vida útil de los equipos. No obstante, persisten riesgos relevantes, como el incremento del precio de la energía y la pérdida de oportunidades de negocio derivadas de una monitorización inadecuada de los consumos. Todo ello pone de manifiesto la necesidad de adoptar estrategias integrales de gestión energética que sean eficientes, sostenibles y alineadas con los objetivos de descarbonización del sector.

El detalle relativo a los impactos, riesgos y oportunidades puede consultarse en la siguiente nota de sostenibilidad: Nota 2. Incidencias, Riesgos y Oportunidades de importancia relativa

El análisis de los impactos, riesgos y oportunidades pone de manifiesto que el cambio climático genera retos y oportunidades para nuestra Compañía en diferentes ámbitos: emisiones, consumos energéticos o activos físicos (entre otros).

Estos retos y oportunidades derivan de nuestra actividad y de nuestra interacción con el entorno, y por ello trabajamos en prevenir y anticiparnos a los posibles impactos ambientales que puedan tener un origen externo, así como en minimizar los impactos generados por nuestra actividad en el cambio climático a través de la mejora en la eficiencia en el consumo de recursos y el desarrollo de servicios más sostenibles.

"El cambio climático nos plantea desafíos y oportunidades que afrontamos anticipándonos a los impactos y reforzando la eficiencia y la sostenibilidad en nuestras operaciones".

Todo ello, reduciendo nuestra huella ambiental con un consumo responsable de los recursos naturales.

A continuación, se detallan los efectos actuales y previstos:

Efectos actuales

- Impacto en los costes operacionales. aumento de costes derivados de las inversiones necesarias para adaptar y mitigar los efectos del cambio climático, como la remodelación de hoteles. Por otro lado, la volatilidad del precio de la energía nos expone a variaciones en los costes operativos, pudiendo impactar en nuestros márgenes de rentabilidad y pudiendo limitar nuestra capacidad de reinversión en proyectos de eficiencia.

- Eficiencia operacional: la implementación de medidas de eficiencia energética y la inversión de CapEx en tecnologías más eficientes generan ahorros en los costes operativos y contribuyen al cumplimiento de nuestro objetivo de descarbonización. Por ello, la importancia de una correcta monitorización de los datos de consumo energético de los hoteles puede evitar ineficiencias en el uso de recursos, pérdida de oportunidades de negocio y comprometer el cumplimiento de los requisitos establecidos por las entidades financieras para acceder a determinada financiación.

- Acceso a la financiación: ventaja derivada de nuestro posicionamiento ante la reducción de emisiones y la eficiencia energética.

Efectos previstos

- Enfoque en eficiencia operacional: reducir la demanda energética de nuestros hoteles permitirá disminuir el consumo energético generando sinergias entre los objetivos de sostenibilidad ambiental y el ahorro operativo.

- Nuevas fuentes de financiación: el enfoque en sostenibilidad podría abrir oportunidades para captar fondos específicos, como bonos verdes, o atraer determinados socios estratégicos interesados en un modelo de negocio que apuesta por la sostenibilidad.

- Riesgo reputacional: el incumplimiento de los compromisos adquiridos en la reducción de emisiones de gases de efecto invernadero (GEI) no solo conlleva riesgos regulatorios y sanciones, sino que también pone en peligro nuestra reputación. Esto puede traducirse en una pérdida de confianza por parte de *stakeholders* afectando la ocupación hotelera y, en consecuencia, a los ingresos y los pasivos.

Tanto las incidencias como los riesgos y oportunidades relacionados con el cambio climático se incorporan en nuestra estrategia de crecimiento a través del pilar ambiental. Este pilar a su vez cuenta con tres grandes líneas de trabajo estratégicas. A través de las dos primeras traccionamos:

- *Productos y activos sostenibles:* dirigida a la lucha contra el cambio climático y avance hacia la descarbonización minimizando la huella de carbono derivada de nuestra actividad. Conscientes de las incidencias negativas ocasionadas y los riesgos asociados hemos establecido una estrategia para la reducción del impacto en los costes y la mejora del desempeño corporativo. En este contexto, destaca el *Plan SBT 2030,* el programa de *certificación ambiental* que refuerza nuestros esfuerzos climático o la *renovación progresiva de las instalaciones con nuevos equipos* que mejoran el rendimiento y reducen el consumo global y en consecuencia las emisiones GEI.

- *Procesos y estándares operativos*: enfocada a la gestión eficiente y consumo responsable de los recursos. Gracias a la misma llevamos a cabo actuaciones para mitigar incidencias negativas con acciones tales como un *control exhaustivo de los consumos energéticos y de emisiones* y *una gestión más eficiente del CapEx*.

Esta estrategia de *Sustainable Business* se engloba a su vez dentro de uno de los pilares de la estrategia corporativa: *"Ser compañía referente en Sostenibilidad"*.

El departamento de *Sustainable Business* es responsable de la implantación de la estrategia de *Sustainable Business*, así como de la Política Ambiental y de Cambio Climático y del compromiso de mejora continua del desempeño ambiental a todos los niveles internos de la Organización. Junto con otros departamentos clave como el Compras (Coperama), Comercial o *Assets* trasladan los compromisos adquiridos a los grupos de interés externos con el objetivo de sensibilizar a todas las partes interesadas e impulsar que estas adquieran los compromisos como propios.

Estrategia para la gestión de IROs del asunto material "Gestión responsable del agua" - NEIS E3. AGUA Y RECURSOS MARINOS

Tema	Subtemas	Subsubtemas	Incidencias, riesgos y oportunidades
GESTIÓN RESPONSABLE DEL AGUA	**Agua**	**Extracción de agua**	El agotamiento de los recursos hídricos naturales, provocado por una extracción intensiva que supera la capacidad de regeneración, representa un impacto negativo, especialmente en zonas de elevado estrés hídrico, donde la operación de los hoteles puede verse comprometida. Sin embargo, medidas que reducen la demanda de agua caliente sanitaria no solo disminuye el consumo energético, sino que también mitiga este impacto al optimizar el uso del agua. Por otro lado, una incorrecta monitorización de los datos relacionados con la extracción de recursos hídricos puede generar un riesgo reputacional, afectando la percepción y confianza de la Compañía por parte de los grupos de interés.
		Consumo de agua	La falta de control operativo sobre el consumo de agua puede generar impactos negativos en el entorno, especialmente cuando involucra proveedores con alta demanda de agua.

El detalle relativo a los impactos, riesgos y oportunidades puede consultarse en la siguiente nota de sostenibilidad: Nota 2. Incidencias, Riesgos y Oportunidades de importancia relativa

El agotamiento de los recursos hídricos naturales y los riesgos asociados plantean desafíos, pero también, generan oportunidades que pueden influir en nuestro modelo de negocio y estrategia. A continuación, detallamos los efectos actuales y previstos:

Efectos actuales

- Adopción de nueva tecnología y digitalización: mejorar la monitorización y gestión de los recursos hídricos conlleva una inversión creciente en plataformas de monitoreo.
- Impacto en la operación: en hoteles ubicados en zonas de elevado y muy elevado estrés hídrico la disponibilidad limitada de agua puede afectar a nuestra capacidad de operar de manera eficiente, aumentando los costos o, en casos extremos, provocando interrupciones en el servicio.
- Mayor presión regulatoria: en línea con el punto anterior las normativas locales pueden volverse más estrictas respecto al uso del agua, debiéndose implementar soluciones rápidas y eficientes para garantizar el cumplimiento legal a la vez que no comprometemos la experiencia del cliente.

Efectos previstos:

- Rediseño de instalaciones y procesos: priorización de diseños más sostenibles, como sistemas de reciclaje de agua o tecnologías de bajo consumo. Destaca la reducción de la demanda de agua caliente sanitaria que nos permitirá disminuir el consumo energético, generando sinergias entre los objetivos de sostenibilidad ambiental y ahorro operativo, así como la reducción de costos operativos
- Riesgo reputacional: una percepción negativa sobre la gestión de recursos hídricos podría disminuir la confianza de nuestro *stakeholders* impactando sobre nuestra competitividad.
- Nuevas fuentes de financiación: la correcta implementación de las medidas anteriores nos podría abrir oportunidades para captar fondos específicos.

Por todo ello, somos conscientes de los efectos actuales y previstos de nuestra actividad en el medio ambiente y, como se ha citado previamente trabajamos en prevenir y anticiparnos a las posibles contingencias ambientales, así como en la minimización su nuestro impacto negativo en el medio ambiente. Como respuesta y de la mano de la implementación de la línea de trabajo *"procesos y estándares operativos"* en 2025 hemos llevado a cabo:

- Evaluación de impacto local: anualmente identificamos la presencia de nuestros activos en áreas de elevado o muy elevado estrés hídrico.
- Reducción del consumo: hemos continuado con la instalación cabezales de ducha de menor caudal minimizando el volumen de agua extraída sin comprometer la experiencia del huésped.
- Programa de certificaciones ambientales reconocidos tales como GreenKey o LEED que respaldan las buenas prácticas en la gestión hídrica.

El detalle sobre las mismas puede conocerse en la sección del informe *E3-2: Actuaciones y recursos relacionados con los recursos hídricos y marinos*.

De cara a futuros ejercicios, trabajamos en la profundización y mejora de las acciones ya emprendidas, así como en la búsqueda de nuevas medidas que aborden no solo el impacto ambiental, sino que también fortalezcan nuestra sostenibilidad financiera, la reputación y la resiliencia operativa, especialmente en las áreas de mayor estrés hídrico.

Estrategia para la gestión de IROs englobados en el asunto material "Economía circular y gestión de los residuos".

Tema	Subtemas	Incidencias, riesgos y oportunidades
ECONOMÍA CIRCULAR Y GESTIÓN DE RESIDUOS	**Gestión responsable de los residuos**	La capacidad de llevar a cabo una separación en origen de los residuos generados por tipología LER (Listado Europe de Residuos) en los hoteles facilita un tratamiento correcto de los mismos, lo cual facilita el impacto directo positivo sobre el medioambiente. Para ello, resulta imprescindible una buen formación de los equipos de trabajo y trabajar con gestores autorizados para el tratamiento de residuos evitando así incurrir en un riesgo de incumplimiento normativo. Este riesgo puede conllevar sanciones económicas especialmente en el marco de la responsabilidad ampliada del productor.

El detalle relativo a los impactos, riesgos y oportunidades puede consultarse en la siguiente nota de sostenibilidad: Nota 2. Incidencias, Riesgos y Oportunidades de importancia relativa

Consciente de los efectos de nuestra actividad en el medio ambiente, la gestión de residuos emerge como un proceso esencial para garantizar el cumplimiento normativo. Ello implica una separación en origen, la correcta disposición en fracciones y la contratación de gestores autorizados. Todo ello, debe integrarse en un sistema de trazabilidad y documentación que acredite el cumplimiento legal y asegure la valorización o eliminación de estos.

Efectos actuales

- Adopción de nueva tecnología y digitalización: inversión creciente en plataformas tecnológicas que optimicen la recogida y tratamiento de datos internos y, por parte de gestores, la generación de informes claros, trazables y alineados con los requisitos regulatorios.
- Mayor presión regulatoria: las normativas locales y regionales (especialmente en el ámbito de la UE) año tras año son más rigurosas teniéndose que tomar medidas al respecto.

Efectos previstos

- Rediseño de instalaciones y procesos: priorización de diseños cada vez más sostenible mediante medidas de economía circular, prolongando la vida útil de los productos con tecnología y alianzas que compartan este objetivo.
- Reducción de los costes operativos: una correcta separación en origen reduce los costes asociados al transporte de residuos y disposición de estos en las plantas de tratamiento.
- Nuevas fuentes de ingresos: separar en origen maximiza la valorización de residuos convirtiéndolos en recursos comercializables.

Siendo conscientes de los IROs previamente descritos y los efectos actuales y previstos que estos tienen, integramos la gestión de residuos dentro de nuestra estrategia de crecimiento.

Canalizamos su gestión a través del pilar de *PLANET* en concreto bajo la línea de trabajo *"procesos y estándares operativos"*. Nos enfocamos en la gestión eficiente y consumo responsable de los recursos priorizando la regla de las 4R: Reducir, Reutilizar, Reciclar y Reemplazar, favoreciendo la transición hacia un modelo de economía más circular, el desarrollo de productos más sostenibles.

Señalar que esta Estrategia de *Sustainable Business* se engloba dentro de uno de los pilares estratégicos corporativos: *Ser una compañía referente en Sostenibilidad*.

Como respuesta a los efectos previamente descritos y de la mano de la implementación de la línea de trabajo *"procesos y estándares operativos"* en 2025 hemos llevado a cabo:

- La implementación de la segunda fase del proyecto corporativo donde se han priorizado áreas del norte de Europa y que tiene como fin una mejor gestión de residuos.
- El desarrollo de un programa de medición: hemos continuado desarrollado una plataforma corporativa en colaboración con un tercero para el registro, monitorización y análisis del volumen de residuos generados y retirados.

El detalle sobre las mismas puede conocerse en la siguiente sección del informe *E5-2: Actuaciones y recursos relacionados con el uso de los recursos y la economía circular*.

Con vistas a próximos ejercicios, avanzaremos en nuevas fases del proyecto de residuos, ampliando su alcance geográfico y profundizando en iniciativas que refuercen la sostenibilidad ambiental, financiera y operativa. Todo ello bajo la perspectiva de una gestión responsable de los residuos que impulse la circularidad desde el origen hasta el final de la vida útil de los productos.

Estrategia para la gestión de IROs englobados en el asunto material "Compras sostenibles" - Asunto propio

Tema	Subtemas	Subsubtemas	Incidencias, riesgos y oportunidades
COMPRAS SOSTENIBLES	**Relación con proveedores**	**Relación con proveedores**	La gestión eficiente de relaciones con proveedores, basada en su correcta identificación y categorización —especialmente de los críticos—, optimiza el proceso de compra y maximiza la eficiencia de las unidades de negocio. No obstante, el tratamiento inadecuado de la información, como la exposición de datos confidenciales, podría generar riesgos significativos, incluyendo pérdidas financieras y daños reputacionales. Por lo tanto, es esencial contar con procesos robustos y seguros que protejan la información.
		Prácticas de pago	Un sistema de pagos bien estructurado garantiza la operativa del negocio, el cumplimiento contractual y fortalece relaciones basadas en confianza y respeto. Optar por prácticas de pago competitivas nos permite captar a proveedores asegurando una posición estratégica más sólida.
	Criterios ESG en la selección y evaluación de proveedores		La consideración de criterios ESG en la homologación de proveedores incrementa y asegura buenas prácticas ESG por parte de los proveedores incrementando el uso interno de productos y servicios con un mayor impacto positivo en el entorno. Además, el establecimiento de alianzas con estos proveedores emerge como una oportunidad para la detección de posible riesgos ESG. Sin embargo, estos procesos de control de proveedores pueden generar una subida de costes relacionados con las herramientas de monitorización, así como la exclusión de proveedores más competitivos en precio y, por lo tanto, un aumento de coste. Por ello, es fundamental analizar correctamente las oportunidades en cada una de las categorías de productos comprados y apoyar a los proveedores en su transición hacia modelos más sostenibles.

Conscientes de que las decisiones de compra no solo impactan en la operativa diaria, sino que también influyen en la cadena de suministro global y en las comunidades donde operamos disponemos de una línea de trabajo basada en las *compras sostenibles* como un pilar estratégico dentro de nuestro compromiso con la sostenibilidad.

Esta define la selección y evaluación de proveedores con base en criterios ESG. Nos permite identificar socios que comparten nuestros valores y que trabajan activamente en reducir su impacto ambiental negativo y promueven prácticas de negocio éticas.

La incorporación de estos criterios ESG en los *procesos de selección* (RFI) no solo fortalece nuestra responsabilidad corporativa, sino que también mitiga riesgos y asegura la creación de valor a largo plazo. A través de una colaboración estrecha con los proveedores, buscamos impulsar la economía circular, reducir la huella de carbono de alcance 3 y, contribuir al desarrollo sostenible en todas las regiones donde operamos.

Efectos actuales

- Impulso de criterios ESG: generando relaciones más sólidas y colaborativas con proveedores con los que compartimos valores y compromisos en materia sostenibilidad, lo que mejora la confianza mutua y la estabilidad de la relación a largo plazo.
- Eficiencia operativa: disponer de un sistema de gestión de proveedores sólido potencia nuestra ventaja competitiva global, optimizando costes, mitigando riesgos y asegurando la calidad en acuerdos comerciales de gran escala.
- Incremento en la seguridad y protección de datos con terceros: el intercambio de información con proveedores y terceros exige reforzar continuamente la seguridad y protección de datos para garantizar el cumplimiento y la confianza. El tratamiento incorrecto de la información puede generar efectos adversos significativos.

Efectos previstos

- Aumento de costes: la inversión en compras sostenibles puede aumentar los costes a corto y medio plazo, pero a largo plazo se estima que se traduzcan en una mejor imagen corporativa y en la reducción de gastos por gestión de residuos.
- Mayor presión regulatoria: aumento de costes y burocracias con el fin de asegurar el origen y sostenibilidad apropiadas de los productos comprados.

Como respuesta a los efectos previamente descritos y de la mano de la implementación de la línea de trabajo *"compras sostenibles"*, durante 2025 hemos continuado avanzando en la integración de criterios ESG en nuestros procesos. El detalle completo de las iniciativas, medidas y recursos asociados puede consultarse en la sección *E5-2: Actuaciones y recursos relacionados con el uso de los recursos y la economía circular*.

Este planteamiento se canaliza a través del pilar ambiental, integrado en la estrategia de Sustainable Business. La gestión del pago a proveedores se tracciona desde el departamento financiero corporativo.

Estrategia para la gestión de IROs englobados en los asuntos materiales "Compromiso con los team members y contratación responsable"; "Cultura de igualdad, diversidad e inclusión de los team members"; "Seguridad, salud y bienestar de los team members"; "Formación, gestión del talento y desarrollo profesional de los team members" y los "Trabajadores de la cadena de valor"[8] - NEIS S1. PERSONAL PROPIO y NEIS S2. TRABAJADORES EN LA CADENA DE VALOR

Tema	Subtemas	Subsubtemas	Incidencias, riesgos y oportunidades
COMPROMISO CON LOS *TEAM MEMBERS* Y CONTRATACIÓN RESPONSABLE	**Creación de empleo de calidad**		La creación de empleo de calidad es esencial para garantizar entre otros aspectos la estabilidad profesional, contractual y el bienestar de nuestros *team members*.
	Diálogo social y negociación colectiva	**Diálogo social y libertad de asociación**	El diálogo social y la libertad de asociación emerge como un elemento esencial para promover y traccionar las relaciones con la plantilla. Este diálogo permite sinergias entre ambas partes, fomenta la eliminación y mitigación de potenciales conflictos en el ámbito laboral y establece relaciones de colaboración entre las partes.
		Negociación colectiva	Los convenios colectivos emergen como una herramienta para la promoción de la estabilidad laboral y seguridad de nuestro personal, el respeto a los derechos humanos y las relaciones laborales basadas en la justicia y la transparencia. Contribuyen a establecer un diálogo fluido, unas condiciones de trabajo equitativas y brinda los recursos necesarios para hacer frente a una situación potencialmente conflictiva. Con carácter periódico son actualizados por las autoridades, y sus ajustes impactan directamente en la partida de coste de personal.

El detalle relativo a los impactos, riesgos y oportunidades puede consultarse en la siguiente nota de sostenibilidad: Nota 2: Incidencias, Riesgos y Oportunidades de importancia relativa

Tema	Subtemas	Subsubtemas	Incidencias, riesgos y oportunidades
CULTURA DE DIVERSIDAD, IGUALDAD, E INCLUSIÓN	**Diversidad, integración e inclusión laboral**	**Diversidad e igualdad de género**	La igualdad de trato y la promoción de la diversidad genera beneficios tanto a los team members como a nosotros como Compañía, impulsa la productividad, la creatividad y el desarrollo profesional, lo que se traduce en un mayor *engagement*.
		Inclusión de todos los grupos vulnerables	La integración de grupos vulnerables genera entornos laborales más inclusivos y accesibles, contribuyendo a garantizar unas condiciones y un entorno laboral adaptado, que a su vez promueve la igualdad de trato y oportunidades.
	Igualdad de trato y oportunidades	**Igualdad de remuneración por un trabajo de igual valor**	La igualdad de remuneración por un trabajo de igual valor a través del fomento de salarios dignos y justos impacta positivamente, facilitando la conciliación entre la vida personal y laboral y promueve un ambiente de trabajo inclusivo.
		Salarios adecuados	El fomento de salarios competitivos, dignos y justos impacta positivamente en los team members y la Compañía al originar un aumento de la productividad y compromiso de nuestros equipos.

El detalle relativo a los impactos, riesgos y oportunidades puede consultarse en la siguiente nota de sostenibilidad: Nota 2: Incidencias, Riesgos y Oportunidades de importancia relativa

[8] *Material desde la perspectiva de la formación, gestión del talento y el desarrollo profesional*

Promover una contratación responsable y entornos diversos e inclusivos no solo beneficia a nuestro equipo, sino que nos fortalece como Compañía. Crear empleo de calidad aporta estabilidad y bienestar, genera una plantilla motivada y comprometida que se esfuerza por cuidar la experiencia del cliente y, con ello, cuida nuestra reputación. La diversidad impulsa la creatividad e innovación, amplía la gama de perspectivas y experiencias a la vez que la igualdad salarial y la inclusión fomentan un entorno justo que incrementa el *engagement* y reduce la rotación. Además, garantizar la igualdad de oportunidades potencia el desarrollo profesional y, el liderazgo, consolida nuestra capacidad para atraer y cultivar el mejor talento.

Desde la perspectiva financiera, la gestión de la partida salarial supone un reto. La actualización periódica de los convenios colectivos implica ajustes salariales, lo que incrementa los costos relacionados con el personal.

"Impulsar una contratación responsable y entornos diversos e inclusivos fortalece nuestro talento, mejora la experiencia del cliente y refuerza nuestra solidez como Compañía".

Efectos actuales

- Incremento de la partida salarial: La actualización periódica de convenios colectivos y el cumplimiento de estándares de calidad en el empleo (salarios justos, beneficios, estabilidad contractual) incrementan la partida de personal.
- Alineamiento con requisitos legales: cumplir con convenios colectivos y normativas laborales evita sanciones y mejora la imagen corporativa.

Efectos previstos

- Mejora en la productividad derivado de un mayor *engagement*. Contar con *team members* comprometidos genera una menor tasa de rotación que, indirectamente, conlleva menores costes de contratación formación etc., y que en última instancia origina una mejor experiencia al cliente.

Como respuesta a los efectos previamente descritos y de la mano de la implementación de las líneas de trabajo expuestas, en 2025 hemos continuado con las medidas emprendidas hasta la fecha. El detalle sobre las medidas puede conocerse en la siguientes secciones del informe: *compromiso y contratación responsable* y *cultura de diversidad, igualdad e inclusión.*

Por todo ello, y conscientes de los efectos actuales y previstos que nuestra actividad tiene en la creación de entornos de trabajo justos, diversos e inclusivos contamos con el pilar de nuestra estrategia *"Evolucionar la propuesta de valor de los team members"*.

Tema	Subtemas	Incidencias, riesgos y oportunidades
SEGURIDAD, SALUD Y BIENESTAR DE LOS TEAM MEMBERS	**Seguridad y salud de los *team members***	Un sistema de salud y seguridad corporativo promueve entornos de trabajo seguros y saludables que impactan positivamente en el bienestar de los *team members*, sobre el volumen y tasa de accidentes y enfermedades profesionales. Esto último a su vez genera un menor índice de absentismo. Pues un elevado índice origina una pérdida de eficiencia y mayores costes derivados de la contratación y formación del personal.
	Bienestar de los *team members*: flexibilidad y conciliación laboral	La ausencia de un sistema corporativo de salud y seguridad que integre programas y medidas destinadas a fomentar un equilibrio entre la vida laboral y personal puede incidir negativamente en el bienestar de la plantilla. Este impacto es especialmente relevante en un sector como el turístico-hotelero, donde ciertas posiciones presentan una mayor dificultad en la conciliación de horarios.

El detalle relativo a los impactos, riesgos y oportunidades puede consultarse en la siguiente nota de sostenibilidad: Nota 2: Incidencias, Riesgos y Oportunidades de importancia relativa

El desarrollo de un sistema de salud y seguridad corporativo impacta de forma directa sobre nuestros equipos. Aunque inicialmente implica inversiones, los beneficios a largo plazo -en términos de bienestar, productividad, cumplimiento y reputación- superan los costes.

Efectos actuales

- Mejora el bienestar de los *team members*: un entorno laboral seguro y saludable promueve la satisfacción del personal, favorece su motivación y compromiso. Esto se traduce en un mejor desempeño individual y colectivo que, en última instancia, mejora la calidad del servicio ofrecido.

Efectos previstos

- Reducción del número y tasa de accidentes y enfermedades profesionales: un sistema de salud y seguridad efectivo disminuye los incidentes laborales.
- Mayor capacidad de retención y atracción de talento: una compañía que se preocupa por su equipo y por la conciliación tiene una mejor percepción y reputación, muy valiosa en el sector hotelero, donde los horarios exigentes y la intensidad laboral representan desafíos continuos.
- Disminución del absentismo laboral y aumento de la eficiencia: al minimizar los riesgos laborales y los incidentes derivados de estos riesgos, se espera reducir las tasas de absentismo generando un impacto positivo en la continuidad operativa y en la productividad general de los equipos.

Para afrontar estos efectos hemos integrado la salud y seguridad laboral en nuestra estrategia global a través del pilar *"Evolucionar la propuesta de valor de los team members"*. El mismo impulsa un sistema global de *H&S (health & safety)* que refuerza nuestro compromiso con la salud, la seguridad y el bienestar de nuestros *team members*: *salud y seguridad laboral*.

Tema	Subtemas	Incidencias, riesgos y oportunidades
FORMACIÓN, GESTIÓN DEL TALENTO Y DESARROLLO PROFESIONAL DE LOS *TEAM MEMBERS* Y TRABAJADORES EN LA CADENA DE VALOR[9]	**Formación de los *team members***	La falta de programas de formación y desarrollo adaptados puede abrir brechas de habilidades que impactan directamente en nuestro desempeño. Esto reduce nuestra capacidad para responder a las demandas del mercado y pone en riesgo tanto la calidad del servicio como la reputación de la marca. A largo plazo, estas carencias no solo afectan nuestros estándares, sino que también pueden repercutir en la rentabilidad del negocio.
	Gestión del talento y desarrollo profesional	Aplicar estrategias efectivas para gestionar el talento -como evaluaciones de desempeño, calibraciones de talento y encuestas de clima laboral- contribuye directamente al bienestar y desarrollo del equipo. Además, contar con canales de comunicación ágiles y mecanismos como las encuestas refuerza la conexión con nuestros *team members* y nos permite escucharlos de forma activa.
	Atracción del talento	La búsqueda de perfiles especializados para las distintas áreas del hotel se ha convertido en un reto para el sector. La rotación y la competencia por el talento, sumadas a la volatilidad del mercado laboral, hacen que atraer y retener profesionales cualificados sea cada vez más complejo.
	Fidelización de los team members	La insatisfacción laboral puede generar una alta tasa de rotación de la plantilla. Este fenómeno no solo afecta la estabilidad y cohesión de los equipos, sino que también incrementa los desafíos asociados a la búsqueda, contratación y formación de nuevo talento. Ello representa un riesgo para los hoteles pues conllevan un aumento de los costes operativos y dificulta la capacidad de ofrecer un servicio consistente y de calidad.

El detalle relativo a los impactos, riesgos y oportunidades puede consultarse en la siguiente nota de sostenibilidad: Nota 2: Incidencias, Riesgos y Oportunidades de importancia relativa

La formación, gestión, atracción y fidelización del talento son pilares fundamentales para nosotros. Aunque existen impactos y riesgos asociados a la falta de programas efectivos, una gestión estratégica que combine formación continua, programas de desarrollo y atención al bienestar laboral puede transformar estos desafíos en oportunidades.

Todo esto fortalece nuestra posición, optimiza los recursos y ofrece una experiencia consistente y de calidad a nuestros clientes, asegurando al mismo tiempo un entorno laboral atractivo

Efectos actuales

- Aumento de los costes operativos debido a la rotación: las altas alta rotación, común en el sector, elevan los costos asociados a la búsqueda, contratación y formación de personal, impactando sobre la estabilidad operativa y la rentabilidad.
- Dificultades para encontrar perfiles: la volatilidad del mercado laboral y la escasez de perfiles especializados dificultan la cobertura de roles clave.
- Incremento del *engagement* y fidelización: reducción del riesgo de rotación con programas efectivos como evaluaciones de desempeño, programas de calibración del talento y encuestas de clima laboral.

Efectos previstos

- *Skill gaps*: la falta de programas de formación adaptados puede incidir negativamente en la capacidad de los equipos para desempeñar sus actividades ante demandas cada vez mayores de los clientes. Esto puede comprometer los estándares de marca y, con ello, disminuir la satisfacción de los clientes. Por ello, año tras año se refuerza el catálogo formativo de *University*.
- Incremento en la satisfacción laboral y calidad del servicio: derivado de un programa que fomente las oportunidades de desarrollo.

Desde Minor Hotels Europe & Americas cuidamos de nuestros *team members* y buscamos su compromiso e involucración con el negocio. Nuestro personal ayuda a construir una cultura corporativa sólida y, por ello, promovemos su motivación y orgullo de pertenencia.

Como respuesta a los efectos previamente descritos en 2025 hemos llevado a cabo las siguientes actuaciones:

- De acuerdo al compromiso de trabajar el *engagement* de nuestros *team members* hemos reforzado la estrategia de *escucha activa*, que tienen como fin medir y conocer el *feedback* de los *team members* tanto de forma continuada como periódica especialmente en momentos clave.

[9] *De conformidad a las definiciones expuestas en el Anexo 2 del Reglamento Delegado (UE) 2023/2772 de la Comisión, del 31 de julio de 2023 hemos llevado a cabo una revisión de la terminología utilizada para la denominación del personal tanto propio como a lo largo de la cadena de valor. Teniendo en consideración estos últimos, hemos distinguido tres grandes tipologías: 1) personal de hoteles de gestión y franquicia; 2) servicios subcontratados y; 3) otros proveedores. Al respecto, y en base al análisis de doble materialidad se determinó que tan solo la formación y el desarrollo de las capacidades de la primera tipología de trabajadores en la cadena de valor es material para nuestra Compañía. Para más detalle véase sección: "Personal en Minor Hotels Europe & Americas".*

- Actualización de programas de formación corporativos clave como los relacionados con la marca Minor Hotels y *onboarding* de nuevos *team members*.

- Configuración del nuevo módulo de gestión y publicación de las vacantes en la región Europa & Americas, accesible para todos los *team members*, que posibilita la consulta de todas las vacantes de la región en un solo lugar, configuración de alertas de aquellas vacantes que más interesen, así como la aplicación a las mismas con un solo *click*. El nuevo módulo de gestión y publicación de vacantes se encuentra en la plataforma de Talento, donde están el resto de procesos de *People* como Encuestas, Formación, Talento o Gestión del Desempeño, todo ello con el objetivo de facilitar la participación de todos los *team members* en dichos procesos, desde el mismo lugar y con las mismas credenciales.

- Desarrollo de relaciones de largo plazo con las escuelas y universidades, especialmente, con las vinculadas con la gestión hotelera.

Para conocer el detalle sobre las mismas puede consultarse la siguiente sección: *S1-4: Actuaciones y recursos relacionados el personal propio - seguridad, salud y bienestar de los team members.*

Así pues, conscientes de los efectos actuales y previstos que conlleva una gestión correcta de la formación, el desarrollo profesional y en su conjunto una adecuada gestión del talento integramos su gestión en el pilar *"Evolucionar la propuesta de valor de nuestros team members"* de nuestra estrategia corporativa.

Cabe señalar que no se ha identificado operaciones ni geografías con riesgo significativo de trabajo forzoso u obligatorio, así como de trabajo infantil para nuestros *team members.*

Destacar que los IROs definidos previamente deben complementarse con aquellos identificados en materia de *transformación digital*, en concreto aspectos relativos a la seguridad de la información y privacidad de los datos.

Estrategia para la gestión de IROs englobados en el asunto material "Experiencia del cliente y calidad del servicio" - NEIS S4. CONSUMIDORES Y USUARIOS FINALES

Tema	Subtemas	Subsubtemas	Incidencias, riesgos y oportunidades
EXPERIENCIA DEL CLIENTE Y CALIDAD DEL SERVICIO	**Experiencias únicas y sostenibles para el cliente**	**Modelo comercial responsable**	Un modelo comercial sólido es clave para ofrecer un servicio de calidad y mejorar la experiencia del cliente. Sin él, existe el riesgo de perder cuota de mercado por expectativas insatisfechas.
		Iniciativas para mejorar la calidad de la experiencia para clientes individuales	Implementar iniciativas que mejoren la calidad y la experiencia del cliente individual es esencial para superar expectativas y generar confianza y fidelidad. No hacerlo puede reducir la retención y dañar la reputación del hotel. Además, apoyarse en plataformas digitales permite ofrecer un servicio más eficiente y personalizado
		Iniciativas para mejorar la calidad de la experiencia para clientes profesionales	Implementar iniciativas y herramientas innovadoras que permitan mejorar la experiencia de los clientes profesionales puede mejorar la calidad, lo cual es clave para superar sus expectativas y fomentar su fidelización y confianza.
	Calidad del servicio, satisfacción y bienestar	**Visibilidad y percepción de Calidad**	Contar con sistemas que gestionen la calidad y satisfacción del cliente es esencial para garantizar un servicio óptimo y fidelizar a los huéspedes. Un bajo nivel de servicio dificulta la retención de clientes, afectando tanto los ingresos como la reputación. Además, el uso de plataformas digitales permite monitorear opiniones, optimizar procesos y brindar una experiencia más personalizada y eficiente.
		Incidencias relacionadas con la información	Un servicio de atención al cliente eficaz es clave para gestionar solicitudes y ofrecer respuestas rápidas, mejorando la experiencia del huésped y la reputación del hotel. Además, centralizar la gestión de incidencias en un Centro Único de Atención evita la pérdida de clientes y fomenta su fidelización, impulsando la mejora continua de los sistemas de *customer care*.
	Salud y seguridad de los clientes	**Medidas de salud y seguridad**	Reforzar las medidas de salud y seguridad es esencial para prevenir riesgos y proteger el bienestar del cliente. Aunque estas acciones implican mayores costes operativos, reducen incidentes y fortalecen la confianza en el servicio, mejorando la reputación del hotel.
		Accesibilidad	La accesibilidad en nuestros hoteles impulsa la inclusión y promueve la igualdad, creando entornos diversos y tolerantes para todos los huéspedes. Esto enriquece la experiencia turística, fomenta el respeto y potencia la interacción cultural.

El detalle relativo a los impactos, riesgos y oportunidades puede consultarse en la siguiente nota de sostenibilidad: Nota 2: Incidencias, Riesgos y Oportunidades de importancia relativa

El análisis de incidencias, riesgos y oportunidades confirma la relevancia de nuestros clientes en la operativa. Por ello, en Minor Hotels Europe & Americas nos comprometemos a mejorar su experiencia, garantizar su seguridad y ofrecer experiencias única. Tomando como base las incidencias, riesgos y oportunidades derivadas de los clientes emergen una serie de efectos actuales y previstos sobre el propio negocio:

Efectos actuales

- Fidelización de clientes y reputación de marca: el establecimiento de alianzas con programas de fidelización tales como *Global Hotel Alliance* permiten a los clientes obtener ventajas en más destinos, experiencias de marca únicas y costes de adquisición reducidos. A nosotros como compañía nos permite también acceder a nuevos mercados y atraer clientes gracias a una mayor visibilidad dentro de la red. Así pues, una experiencia y servicio de alta calidad aumentan la lealtad del cliente y consecuentemente nuestra ventaja competitiva impactando positivamente en los *revenues*.
- Optimización operativa: la implementación de sistemas digitales agiliza la gestión y facilita el análisis de datos para tomar mejores decisiones. Integrar información sobre calidad y satisfacción con datos operativos permite ofrecer servicios más eficientes y personalizados.
- Monitorización de la calidad: un seguimiento continuo de los comentarios y *reviews* de los clientes, permite personalizar servicios, maximizar ingresos y fortalecer la competitividad en el mercado permitiendo identificar áreas de mejora que eleven los estándares de calidad.

Efectos previstos

- Aumento de las expectativas: los clientes buscan cada vez servicios de mayor calidad, por los que sus expectativas son cada vez más exigentes. La innovación en servicios será clave para mantener una posición competitiva en un mercado con diversos operadores.
- Mayor personalización del servicio: la digitalización permite ofrecer servicios personalizados mediante el análisis de datos, adaptando comunicaciones y experiencias a las preferencias del cliente.

Como respuesta a los efectos previamente en 2025 se ha seguido fortaleciendo el compromiso con la excelencia operativa y la innovación tecnológica como pilares fundamentales. Hemos trabajado en la fidelización de nuestros clientes y reputación de marca, priorizando servicios personalizados y de alta calidad que consoliden la confianza de los clientes actuales y atraigan a nuevos segmentos. Hemos optimizado operaciones internas mediante la digitalización y automatización, reduciendo tiempos y mejorando la eficiencia para ofrecer experiencias fluidas desde el *check-in* hasta el *check-out*. Asimismo, hemos promovido la personalización a través del análisis avanzado de datos, garantizando que cada huésped reciba un servicio alineado con sus preferencias y necesidades, generando una ventaja competitiva clave y, se continuará incorporando herramientas de inteligencia artificial y machine learning para perfeccionar los procesos de *revenue management*, para garantizar una oferta dinámica y optimizar las previsiones de ingresos. El detalle sobre las mismas puede consultar la siguiente sección: *S4-4: Adopción de medidas relacionadas con las incidencias de importancia relativa sobre los consumidores y usuarios finales*.

Estas medidas se gestionan desde el pilar corporativo *"La mejor propuesta de valor para nuestro clientes"*, que forma parte de nuestra estrategia de crecimiento global. Aquellos puntos que pueden incidir sobre aspectos relacionado con la sostenibilidad y los clientes se traccionan conjuntamente con de la línea de trabajo de clientes integrada en el pilar corporativo *"Ser compañía referente en sostenibilidad"* y, aspectos vinculados con la digitalización y los clientes desde el pilar *"transformación digital"*.

Avani Rio Novo Venice Hotel
Venecia, Italia

Estrategia para la gestión de IROs englobados en el asunto material "Comunidades" - Asunto Propio

Tema	Subtemas	Incidencias, riesgos y oportunidades
COMUNIDADES	**Acción social y voluntariado corporativo**	El impacto de la Compañía en las comunidades a través de los proyectos de responsabilidad social corporativa contribuye al desarrollo local y de las comunidades donde operamos.
	Alianzas sostenibles	Gracias a las alianzas y colaboraciones con diferentes asociaciones e instituciones públicas y privada que comparten nuestra visión y los valores impulsar proyectos conjuntos creando nuevas oportunidades.

El detalle relativo a los impactos, riesgos y oportunidades puede consultarse en la siguiente nota de sostenibilidad: Nota 2: Incidencias, Riesgos y Oportunidades de importancia relativa

Las comunidades locales representan el entorno directo donde operamos y, en un sector como el de "*hospitality*" a menudo constituyen aliados clave por su capacidad para influir en la percepción de la Compañía y su capacidad para garantizar la integración de nuestros hoteles en el entorno. Al adoptar este enfoque estratégico, no solo buscamos minimizar potenciales conflictos, sino que además fomentamos el desarrollo social y económico promoviendo la generación de entornos favorables.

Esta visión proactiva nos permite identificar oportunidades de colaboración y asegurar un crecimiento alineado con el bienestar comunitario.

Efectos actuales

- Contribución al desarrollo local: generación de impacto positivo al transferir conocimientos, habilidades y recursos hacia proyectos comunitario reforzando nuestra relación con las comunidades y fomentando un sentido compartido de propósito.
- Contribución al turismo sostenible: la colaboración y alianzas con organizaciones, asociaciones y otros agentes que promueven el turismo sostenible refuerza nuestro compromiso con prácticas responsables.

Efectos previstos

- Desarrollo de nuevas alianzas locales: fortalecer los acuerdos ya establecidos y explorar nuevas oportunidades para generar sinergias que refuercen nuestro compromiso con el desarrollo de las comunidades.

Ante ello apostamos por mantener relaciones activas con las comunidades y construir alianzas responsables y exitosas con socios solidarios a través del desarrollo de proyectos locales. Estos proyectos se traccionan desde la línea de trabajo "*Comunidades*", que forma parte del pilar de *"PEOPLE"* de *Sustainable Business*.

En 2025 hemos continuado con nuestras tres líneas de actuación *"Together With Love"*, *"Hotels with a Heart"* y *"Empleabilidad juvenil"* donde los hoteles de toda la Compañía han tenido una participación activa en la contribución hacia la comunidad. El detalle puede consultarse en: *acción social y voluntariado corporativo*.

Asimismo, conscientes de la capacidad que tiene el turismo de transformar los destinos promover un desarrollo sostenible, planificado y respetando el carácter local de las ciudades trabajamos en la adopción de prácticas que minimicen la huella ambiental, impulsen economías locales, y protejan la identidad cultural. La necesidad de desarrollar un turismo sostenible no solo responde a la creciente demanda de viajeros conscientes, sino también a nuestro compromiso de contribuir al bienestar global. Por todo ello, promovemos las alianzas y colaboraciones estratégicas basadas en principios, valores y objetivos comunes. El detalle sobre nuestras alianzas puede consultarse en: *alianzas sostenibles.*

"Impulsamos iniciativas sociales y un modelo de turismo sostenible, colaborando con nuestras comunidades y aliados para preservar la identidad local y promover un desarrollo responsable".

Estrategia para la gestión de IROs englobados en el asunto material "Ética, transparencia y cultura empresarial". NEIS G1. GOBERNANZA

Tema	Subtemas	Incidencias, riesgos y oportunidades
ÉTICA, TRANSPARENCIA Y CULTURA EMPRESARIAL	**Ética y cumplimiento**	El conocimiento y aplicación de la documentación interna (código de conducta, políticas, etc) favorece la ética y cultura empresarial alineada con los valores corporativos. En esta línea, contar con de controles efectivos sobre riesgos en *compliance* ayuda al desempeño ético en la compañía que se ve reforzado por la existencia de canal corporativo de denuncias.
	Gobierno corporativo	Impulsar la cultura ESG es clave para el crecimiento, incorporando objetivos sostenibles en la retribución variable y formando a los órganos de gobierno en materia de sostenibilidad. Para ello, es necesario desarrollar estrategias y planes identifiquen impactos ESG. Asimismo, disponer de un marco de normas y procedimientos que asegura una gobernanza clara y eficiente previene riesgos y refuerza nuestro compromiso por la transparencia y la confianza de accionistas y grupos de interés. Así pues cualquier incidencia relacionada con incumplimientos especialmente en los órganos de gobierno podría socavar la confianza de los *stakeholders* y dañar la reputación corporativa. Por ello, esta oportunidad estratégica requiere un enfoque continuo y proactivo para garantizar la coherencia entre los valores corporativos y las prácticas de gobernanza empresarial.

El detalle relativo a los impactos, riesgos y oportunidades puede consultarse en la siguiente nota de sostenibilidad: Nota 2: Incidencias, Riesgos y Oportunidades de importancia relativa

El análisis de incidencias, riesgos y oportunidades confirma la relevancia de de una cultura empresarial ética y transparente. Tomando como base las incidencias, riesgos y oportunidades previamente descritas emergen una serie de efectos actuales y previstos sobre el propio negocio:

Efectos actuales

- El desarrollo de políticas corporativas y el código de conducta generan valor a largo plazo, establecen un marco ético y transparente que guían la toma de decisiones estratégicas.
- Gobernanza clara y transparente: mejora la percepción de MHEA entre nuestros grupos de interés fortaleciendo la reputación y posicionamiento en el mercado.
- Fomento de una cultura ESG: mejora el clima laboral y genera un incremento en el compromiso de nuestros *team members.* Además, esta cultura está favoreciendo la innovación y la adaptación al cambio, elementos clave en un entorno empresarial dinámico.
- Vinculación de la remuneración variable a criterios ESG: fortalece el compromiso interno con la sostenibilidad.

Efectos previstos

- Desarrollo y adaptación de documentos corporativos: de conformidad a la evolución del negocio y la tendencia cada vez mayor hacia tipologías de contrato menos exploradas por MHEA, deberemos adaptar nuestros documentos corporativos a estos nuevos escenarios.

En MHEA continuamos implantando medidas para fomentar y poner en valor una identidad corporativa de cumplimiento y la importancia de consolidar una cultura empresarial ética, promoviendo su conocimiento entre todos nuestros *team members.*

Para ello, destacamos no solo la relevancia de cumplir con la normativa aplicable sino también de actuar éticamente conforme a los principios y valores de la Compañía. El fin que se persigue es que todos nuestros *team members* sean conscientes de que no solo importa el qué, sino también el cómo se hacen las cosas, habiéndose implementado para ello una serie de medidas y herramientas para trabajar en esta misión destacando en el presente año el desarrollo de módulo de *compliance* en la intranet y el fomento de la completitud de las formaciones en dicha materia. El detalle de las medidas puede consultarse en la sección: *cultura corporativa.*

Estas medidas se gestionan desde el pilar corporativo *"La mejor propuesta de valor para nuestro clientes"*, que forma parte de nuestra estrategia de crecimiento global.

La ética empresarial basado en el cumplimiento y buen hacer, forma parte esencial de nuestra estrategia corporativa. Integrada de manera transversal, estas prácticas, siempre alineadas con nuestros principios y valores, marcan y guían cómo debemos actuar en cada decisión y relación, asegurando coherencia y responsabilidad en todo el negocio.

Estrategia para la gestión de IROs englobados en el asunto material "Transformación digital". - ASUNTO PROPIO

Tema	Subtemas	Subsubtemas	Incidencias, riesgos y oportunidades
TRANSFORMACIÓN DIGITAL	**Digitalización e innovación**		La digitalización y la innovación permiten agilizar procesos, mejorar la eficiencia y optimizar la toma de decisiones gracias al análisis de datos. Además, facilitan la personalización de servicios, impulsan la competitividad y abren nuevas oportunidades para crear valor a largo plazo
	Seguridad de la información y tratamiento de los datos	**Privacidad y protección de datos**	La implementación de mecanismos de seguridad y control en línea con la normativa y regulaciones vigentes es crucial para la protección de información. La falta de estas puede suponer un riesgo significativo y generar efectos sobre la reputación, las relaciones con los grupos e interés e incluso alterar la operativa del negocio. Asimismo, nueva normativa de aplicación genera desafíos. No solo destacan normativas en relativas a GDPR o NIS2 sino también otras directrices del Comité Europeo de Protección de Datos relacionadas con el uso de *cookies* o la necesidad de contar con la aceptación por parte del cliente para el envío de información comercial.
		Ciberseguridad	Implementación de planes de acción para reducir o eliminar amenazas identificadas junto con procedimientos efectivos de evaluación y gestión del riesgo de terceros, es esencial para protegerse frente a ciberamenazas. Si bien esto puede implicar un aumento en los costes debido a la inversión en herramientas y mecanismos de control, dichos esfuerzos son necesarios para mitigar riesgos críticos que podrían ocasionar interrupciones en el negocio, pérdidas financieras, compromisos de información confidencial y un largo etcétera. Un enfoque proactivo y estratégico en la gestión de estos riesgos fomenta la continuidad operativa y refuerza la confianza en la organización.

El detalle relativo a los impactos, riesgos y oportunidades puede consultarse en la siguiente nota de sostenibilidad: Nota 2: Incidencias, Riesgos y Oportunidades de importancia relativa

Efectos actuales

- Incremento de la automatización de procesos: como motor para optimizar y agilizar procesos, aumentar la eficiencia y respaldar decisiones estratégicas mediante el análisis de datos. Además, permiten ofrecer servicios más personalizados, fortalecer la competitividad y abrir nuevas oportunidades.
- Aumento de controles y medidas: el cumplimiento normativo ha supuesto la adaptación de nuestros sistemas. Esta ha conllevado la inversión en recursos que permitan adaptar los sistemas y, a su vez, incrementa la confianza de nuestros clientes y minimiza irrupciones operativas derivadas de brechas de seguridad, a las cuales estamos expuestas al trabajar en un entorno altamente digital.
- Regulaciones más estrictas: año tras año la normativa en materia de GDPR es mayor, por ello año tras año adaptamos nuestros sistemas y procesos. También, NIS2 con un compromiso claro de la seguridad no solo interno de Compañía sino haciendo seguimiento a toda nuestra cadena de valor, incluyendo sanciones claras para quienes incumplen.
- Transformación en la cultura organizacional y en la operativa: adopción de un enfoque más robusto en la gobernanza sobre la seguridad de la información, enfocándonos en la ciberseguridad como un factor crítico en el proceso de innovación digital.

Efectos previstos

- Incremento en la mejora de la productividad y eficiencia operativa: como resultado de un mayor alineamiento con las tendencias y novedades tecnológicas.
- Repercusión en los costes: en el medio/largo plazo estimamos contar con un efecto en la reducción de los gastos operativos asociados a la eliminación y minimización de tareas recurrentes y manuales. No obstante, el mantenimiento de la "transformación digital" tanto en términos de innovación como en términos de seguridad de la información conlleva costes que en términos generales son elevados.
- Incremento de la consistencia y la calidad: la digitalización y el uso de sistemas permite automatizar y registrar procesos, garantizando que la información sea trazable, consistente y de calidad.
- Incremento de la dependencia de sistemas IoT: la mayor digitalización conlleva una mayor dependencia de estas tecnologías que en ocasiones, corren a cargo de terceros, por lo que el grado de autonomía desciende. Derivado de ello, también emerge una mayor exposición de datos sensibles al estar conectados a redes.

Por todo ello, y como respuesta a los efectos previamente descritos y de la mano de la implementación de las líneas de trabajo expuestas, en 2025 hemos llevado a cabo las siguientes iniciativas:

- Implementación de herramienta para eficientar las tareas de *Housekeeping* y *F&B.*
- Mejoras e implementación en más hoteles del *registration forms* digital.
- Implementación de nuevos servicios en la web: *upselling* online, reservas de salas para eventos con habitaciones, apertura de *check in online* y *choose your room* a clientes que no hayan reservado a través de la propia página web.

- Piloto de Alexa en algunos hoteles para solicitar servicios.
- Implementación de un nuevo portal de proveedores que permite un mayor número de automatización de contabilización de facturas.
- Implementación de *SDWAN* como nueva tecnología de comunicaciones para segurizar mejor la Compañía.
- Implementación de una nueva herramienta *SIEM* con mejores funcionalidades.

Para conocer el detalle sobre las mismas véase la sección: *Actuaciones y recursos relacionados con la transformación digital.*

En futuros ejercicios desde MHEA esperamos profundizar las actuaciones emprendidas e incorporar nuevas medidas que permiten el crecimiento de la Compañía siempre de la mano de la tecnología y la ciberseguridad.

"Avanzamos en nuestra transformación digital con un modelo más seguro, eficiente y orientado a la innovación, capaz de mejorar nuestra productividad y reforzar la confianza de nuestros clientes".

Para ello, y siendo consciente de los efectos actuales y previstos que conlleva la transformación digital contamos con un pilar transversal *"Transformación digital"* en nuestra estrategia corporativa.

Nuestra estrategia y modelo de negocio están diseñados para ser resilientes en un entorno en constante cambio, mediante un enfoque que combina la búsqueda de estabilidad financiera, la gestión activa de riesgos y el compromiso con la sostenibilidad. Para ello, enfocamos nuestra estrategia y modelo desde una perspectiva tanto actual como a largo plazo.

La gestión que realizamos de los riesgos abarca tanto los riesgos estratégicos como los operativos y emergentes, con el objetivo de poder adaptarnos rápidamente a los cambios regulatorios y del mercado, además de establecer medidas para mitigar cualquier impacto material que pueda afectar a nuestra actividad. Este proceso se vincula e interrelaciona con el ejercicio de Doble Materialidad y la identificación de impactos, riesgos y oportunidades vinculados a la sostenibilidad que está alineado con el ejercicio que anualmente realizamos en la identificación de riesgos corporativos.

Señalar que la diversificación geográfica en países, la amplitud y diversidad de marcas ofrecidas, así como los diferentes tipo de contrato establecidos en la operación de nuestros activos están orientados a fortalecer la capacidad de generar valor sostenible a largo plazo, al tiempo que garantiza la protección de nuestros clientes, socios, *team members* y demás grupos de interés.

Con todo ello, durante el año 2025, no se han registrado efectos financieros relevantes derivados de los riesgos identificados. Asimismo, durante el proceso de identificación y valoración de impactos, riesgos y oportunidades no hemos detectado que ninguno de ellos contenga un riesgo relevante que pueda conllevar un ajuste significativo en el próximo período anual de los importes en los libros de los activos y pasivos registrados en nuestros Estados Financieros.

Anantara Palazzo Naiadi Rome Hotel
Roma, Italia

MDR-P: Políticas adoptadas para gestionar las cuestiones de sostenibilidad de importancia relativa

Políticas para la gestión de la "Lucha contra el cambio climático", la "Gestión responsable del agua" y la "Economía circular y gestión de los residuos"

Nuestro compromiso con el medio ambiente y la sostenibilidad se refleja en las decisiones que tomamos como organización. En 2023, el Consejo de Administración aprobó la a Política de Sostenibilidad Corporativa, reforzando nuestra hoja de ruta en esta materia. Ese mismo año, el Comité Ejecutivo de Sustainable Business dio un paso más al suscribir la Política Ambiental y de Cambio Climático, alineando así ambos niveles de gobierno en una misma visión: avanzar hacia un modelo de negocio más responsable y sostenible.

Estas políticas aplican a todas las sociedades que forman parte de Minor Hotels Europe & Americas, incluyendo filiales y sociedades dependientes en todas las regiones donde operamos. Paralelamente, promovemos activamente que estos principios se adopten también en aquellas sociedades en las que participamos, incluso si no tenemos control directo sobre su gestión ni una participación mayoritaria. Asimismo, este compromiso se extiende también a nuestros grupos de interés clave –como proveedores, clientes y otros actores relevantes– con quienes buscamos avanzar juntos.

Política Ambiental y de Cambio Climático

Diseñada para minimizar el impacto ambiental y contribuir activamente a la lucha contra el cambio climático se ha establecido teniendo en consideración marcos internacionales tales como el Acuerdo de París, los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) o las recomendaciones del TCFD y los intereses de los grupos de interés.

La gestión de los impactos, riesgos y oportunidades (IROs) medioambientales se encuentra recogida en la citada política que establece entre sus objetivos prioritarios promover la transición hacia un modelo más circular de negocio bajo en emisiones de carbono y donde prime la eficiencia de recursos, generando una reducción o mitigación de los efectos adversos que pueden producir sobre el medio ambiente.

Incluye compromisos generales y específicos y regula nuestra gestión ambiental promoviendo los siguientes principios y compromisos:

- Desde la perspectiva global de Compañía:
  - Cumplir los requisitos medioambientales legales y cualquier suscripción voluntaria suscrita por Minor Hotels Europe & Americas.
  - Incorporar las cuestiones ambientales en el proceso de toma de decisiones de la Compañía.
- Desde la perspectiva del cambio climático:
  - Tomar las medidas necesarias para avanzar hacia la descarbonización y conseguir la neutralidad climática a 2050.
  - Promover el uso de energía verde, considerando tanto la instalación de energía renovable para consumo propio como la compra de electricidad verde certificada.
  - Realizar un control exhaustivo del consumo energético, mejorando la captura y análisis de datos, tanto de las actividades propias de los hoteles como de sus proveedores.
  - Compromiso de compensación de emisiones como medida alternativa cuando no sea posible la reducción.
- Desde la perspectiva de la gestión de recursos hídricos:
  - Tener el menor impacto sobre los recursos hídricos y trabajar para su preservación, previniendo, minimizando y controlando la contaminación que la actividad hotelera pudiese ocasionar.
  - Realizar un control exhaustivo de su consumo con el fin de hacer un uso eficiente del mismo mediante la incorporación de nuevas tecnologías y prestando especial atención en lugares de alto riesgo hídrico para implantar soluciones innovadoras y de eficiencia.
- Desde la perspectiva de la gestión de residuos y la economía circular
  - Reducir la generación de residuos y mejorar su gestión para facilitar y promover la economía circular en todo el ciclo de vida del hotel.
  - Implementar medidas de medición y reducción de residuos alimentarios en la operación, impulsando proyectos para la identificación de nuevos procesos de optimización y valorización del desperdicio alimentario.

Las actuaciones llevadas a cabo bajo estos principios y compromisos pueden consultarse en:

- *E1-3: Actuaciones y recursos en relación con las políticas en materia de cambio climático*
- *E3-2: Actuaciones y recursos relacionados con los recursos hídricos y marinos*
- *E5-2: Actuaciones y recursos relacionados con el uso de los recursos y la economía circular*

Política de Sostenibilidad

Complementariamente se encuentra la *Política de Sostenibilidad* en cuya elaboración se han tenido en el radar los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) e intereses de las partes interesadas.

La Política busca establecer un marco común que nos guie como compañía en la generación de un impacto positivo, tanto en el planeta como en las comunidades donde estamos presentes. Para lograrlo, nos enfocamos en impulsar iniciativas

innovadoras de sostenibilidad y en fomentar una cultura interna alineada con nuestra estrategia, a través de formación y sensibilización. Queremos que cada persona dentro de MHEA entienda, comparta y contribuya activamente en nuestra visión sostenible.

El seguimiento y eficacia de estas políticas se realiza en el Comité Ejecutivo de Sostenibilidad. Para conocer el seguimiento llevado a cabo en 2025 por favor véase: *GOV-2: Información facilitada a los órganos de administración, dirección y supervisión de la empresa y cuestiones de sostenibilidad abordadas por ellos*.

Ambas políticas están públicamente disponible y accesibles a todos los grupos de interés a través de los siguientes enlaces:

- **Política Ambiental y de Cambio Climático**
- **Política de Sostenibilidad**

Políticas para las "Compras sostenibles"

Como muestra de nuestro compromiso con las compras sostenibles, contamos con un Compromiso de Compras Sostenibles aprobado por el Comité Ejecutivo de Sustainable Business en 2023 que complementa a nuestra Política de compras corporativa que fue aprobada en el año 2014.

Política de Compras

Regula el procedimiento para la contratación de bienes y servicios en nombre de Minor Hotels Europe & Americas y establece las directrices y pautas a seguir por parte de los distintos departamentos en situaciones que afecten o puedan afectar a las contrataciones existen dentro del perímetro de contratación[10].

Para su establecimiento hemos considerado los intereses y expectativas de las partes interesadas en los procesos de compra. Esta consideración contribuye a reforzar:

- El compromiso de garantizar transparencia, honestidad y ética en la función de compras.
- La necesidad de llevar a cabo procesos de contratación profesionales para optimizar los resultados.
- La necesidad de alineación con las directrices de control interno, así como actualización y comunicación en tiempo y forma a todos nuestros *team members.*

Dicha política regula los procesos de evaluación y selección de proveedores a fin de evitar cualquier tipo de relación de negocio con personas físicas o jurídicas que pudieran estar implicadas en conductas o comportamientos poco éticos o íntegros, y en especial, en actividades relacionadas con la prostitución y corrupción de menores, el fraude, la corrupción pública y privada, el blanqueo de capitales y la financiación de organizaciones criminales o terroristas.

Enuncia, asimismo, las principales responsabilidades de Coperama como central de Compras de la Compañía encargada de llevar a cabo procesos de licitación y contratación externa de los bienes y servicios dentro de las categorías del Perímetro de Compras.

En la misma, se señala que la política de precios será definida y cerrada individualmente en los contratos firmados por las diferentes Coperama(s) y Minor Hotels Europe & Americas y que dichos contratos, a su vez, contratos contendrán las condiciones de pago establecidas para cada categoría y proveedor por el departamento Financiero de la Compañía.

Esta política está disponible en el portal de la intranet para todos los team members.

Compromiso de Compras Sostenibles

En el marco de la Política de Compras hemos desarrollado un anexo de compras sostenibles por el que buscamos garantizar una cadena de valor justa, transparente y ética.

La misma establece los principios de la cadena de suministro sostenible bajo catorce pilares fundamentales relativos al cumplimiento de los derechos humanos incluyendo los derechos laborales y aspectos medioambientales como la gestión del carbono y emisiones o la reducción de materiales peligrosos y sustancias restringidas.

Política Ambiental y de Cambio Climático

Como se ha citado en anteriores secciones, nuestra política de Medio Ambiente y Cambio climático fue aprobada en 2023 por el Comité Ejecutivo de *Sustainable Business* en la que se establece los principios y directrices que guían nuestras acciones en materia ambiental, incluyendo aspectos clave relacionados con las compras sostenibles. En este sentido, se promueve la selección de proveedores y productos que cumplan con criterios de sostenibilidad, fomentando prácticas responsables a lo largo de toda la cadena de suministro

- Impulsar el suministro responsable, incluyendo en las decisiones de compra la evaluación de la sostenibilidad ambiental de los proveedores y trabajando con ellos para aumentar el impacto positivo de la cadena de valor, priorizando elementos locales, de temporada, certificados, reciclados y reciclables, y a aquellos proveedores que promuevan el bienestar animal, así como la pesca sostenible o los huevos libres de jaula entre otros.
- Eliminar cualquier elemento de plástico de un solo uso en los hoteles reemplazándolos por alternativas biodegradables, reutilizables, reciclables y/o recicladas.

Las actuaciones llevadas a cabo bajo estos compromisos pueden consultarse en *actuaciones y recursos relacionados con las compras sostenibles*

El seguimiento y eficacia de las políticas anteriormente señaladas se monitoriza a través del Comité de Dirección para la Política de Compras y la Comisión Ejecutiva de *Sustainable Business* para el Compromiso de Compras Sostenibles. Para conocer el detalle del seguimiento realizado en 2025 por favor véase la siguiente sección: *GOV-2: Información facilitada a los órganos de administración, dirección y supervisión de la empresa y cuestiones de sostenibilidad abordadas por ellos.*

[10] *Tal y como se recoge en la Política incluye todos los servicios o productos englobados en categorías susceptibles de ser licitadas por Coperama. Incluye Gastos de Capital (CapEx) y Gastos operacionales (OpEx):*

Otras políticas

Complementariamente existen otros documentos corporativos que previenen, mitigan y remedian los impactos reales y potenciales, y abordan los riesgos y oportunidades derivados de las compras sostenibles.

Política de Regalos Corporativa

En términos de riesgos, la Política de Regalos (aprobada en 2018) emerge con un doble objetivo, por un lado, regular los regalos recibidos y entregados por *team members* de centros que operan bajo marcas Minor Hotels Europe & Americas, cuando los mismos están actuando en nombre de la Compañía y; por otro lado, prevenir y detectar situaciones que puedan derivar en incumplimientos de la normativa legal vigente o puedan tener un impacto reputacional negativo para la Compañía.

Elaborada teniendo en consideración los intereses de las partes interesadas, regula el límite monetario máximo de aceptación de regalos. Los *team members* integrantes de los departamentos de Compras así como de Proyectos e Ingeniería, al tratarse de un colectivo con una exposición mayor, cuentan con límites más restrictivos.

La entrega o aceptación de regalos bajo esta política no puede influenciar o dar la apariencia de influir en la toma de decisiones ni en ningún caso debe interpretarse ni tratarse como un soborno o pago indebido.

La oficina de cumplimiento es quien lleva un registro de las comunicaciones que se hacen al correo corporativo *giftcompliance@minor-hotels.com;* y en su caso se eleva la aprobación al Comité de Cumplimiento para aquellos regalos superiores a 1.000 euros.

Asimismo, periódicamente la Oficina de Cumplimiento en el seno del Comité de Cumplimiento, reportan aquellas situaciones en donde los regalos hayan sido superiores a lo establecido en la política (200 euros), con la conformidad del miembro del Comité de Dirección (*Chief*) o Director de hotel (manager director) correspondiente.

La política de regalos es una política interna disponible en el portal corporativo.

Código de Conducta Corporativo

De aplicación a todos los proveedores, el *Código de Conducta* tiene como objetivo establecer los valores, principios y normas que deben seguir en su interacción con MHEA.

A través de dicho Código de Conducta, se establece el compromiso de cumplir con los derechos humanos reconocidos a nivel internacional y de evitar cualquier forma de fraude o abuso de estos derechos en el desarrollo de las operaciones comerciales.

Los proveedores deben mantener un enfoque preventivo orientado al desafío de la protección medioambiental, adoptando métodos que beneficien una mayor responsabilidad ambiental y que favorezca el desarrollo y la difusión de tecnologías respetuosas con el medio ambiente.

Asimismo, todo proveedor deberá evitar ser partícipe de cualquier tipo de corrupción, extorsión o soborno que pudiese llegar a afectar a los principios del comercio justo o derivar en escándalos públicos en los que podamos vernos afectados.

El incumplimiento del Código de Conducta por parte de nuestros proveedores puede dar lugar a la extinción del contrato.

Código de Conducta de Coperama

Adicionalmente, se encuentra el Código de Conducta de Coperama, el cual es de aplicación a todos los proveedores que hayan suscrito un Acuerdo de Proveedor Homologado con Coperama y que intervengan en los procesos de venta, fabricación, comercialización, distribución y entrega de productos y servicios.

Fue aprobado en 2006 y tiene como objetivo determinar los valores, principios y normas que deben regir el comportamiento y actuaciones de los proveedores y fabricantes bajo principios éticos y responsables.

- Se regula el respeto y promoción de los Derechos Humanos, incluida la prohibición del trabajo infantil, cualquier tipo de trabajo forzoso o realizado bajo coacción.
- No se admite ningún tipo de fraude, soborno o corrupción.
- Regula la protección de la información confidencial y privilegiada.

Dichas políticas (a excepción de la política de compras y la política de regalos) están públicamente disponible y accesibles a todos los grupos de interés a través de los siguientes enlaces:

- **Compromiso compras sostenibles**
- **Política de Cambio Climático y Medio Ambiente**
- **Política de Sostenibilidad**
- **Código de conducta**
- **Código de conducta de Coperama**

Tivoli Doelen Amsterdam
Ámsterdam, Países Bajos

Políticas para el "Compromiso con los team members y contratación responsable"; la "Cultura de igualdad, diversidad e inclusión de los team members"; la "Seguridad, salud y bienestar de los team members"; la "Formación, gestión del talento y desarrollo profesional de los team members" y los "Trabajadores de la cadena de valor"

En línea con nuestro compromiso con las personas, en 2024 aprobamos la Política de People, impulsada por el Comité de Dirección, que lidera su implementación en toda la organización. Esta política refuerza nuestro propósito de cuidar, desarrollar y escuchar a quienes forman parte de MHEA. Además, se suma a otras iniciativas clave como la Política de Salud y Seguridad Laboral, aprobada en 2023 por el Comité Ejecutivo de *Sustainable Business*, y la Política de Sostenibilidad Corporativa, adoptada en el mismo año como marco general para abordar los temas ESG, consolidando así una visión integral centrada en el bienestar, la seguridad y la sostenibilidad.

Estas políticas aplican a todas las sociedades que forman parte de Minor Hotels Europe & Americas, incluyendo filiales y sociedades dependientes en todas las regiones donde operamos. Paralelamente, promovemos activamente que estos principios se adopten también en aquellas sociedades en las que participamos, incluso si no tenemos control directo sobre su gestión ni una participación mayoritaria. Asimismo, este compromiso se extiende también a nuestros grupos de interés clave –como proveedores, clientes y otros actores relevantes– con quienes buscamos avanzar juntos.

Política de People

La Política de People está diseñada para contribuir a la creación de valor sostenible en el largo plazo del personal propio y los trabajadores en la cadena de valor (personal de hoteles en gestión y franquicia). A través de la misma se gestionan los IROs englobados en esta materia. Para su desarrollo se han considerado ocho principios rectores y se han considerado los intereses y expectativas de las partes interesadas

- Igualdad de trato y oportunidades: generación de ambientes libres de discriminación, con procesos objetivos en selección y promoción, garantizando la equidad e imparcialidad.
- Desarrollo profesional y formación: programas de capacitación y formación continuo para fortalecer la capacidad de adaptación de la organización a nuevos retos.
- Promoción de la diversidad: construcción de entornos de trabajo inclusivos.
- Contratación responsable y salarios adecuados: garantizar un sistema de selección y contratación responsable, justa y equitativa.
- Diálogo social y negociación colectiva: promoción y respeto de la libertad de negociación y asociación colectiva.
- Conciliación laboral y beneficios sociales.
- Salud y seguridad: garantizar entornos de trabajo seguros basado en la prevención en origen.
- Otros derechos inherentes al trabajo: velar por el respeto, la protección y la no vulneración de los Derechos Humanos y Laborales.

En este sentido, y como muestra de los compromisos adquiridos en la Política, hemos llevado a cabo la encuesta de clima y los planes de acción asociados, trabajamos en diferentes iniciativas que fomentan la escucha activa a los *team members* de forma continua y en momentos clave, y la implementación un sistema de gestión global de seguridad y salud, entre otras actuaciones.

Las actuaciones llevadas a cabo bajo estos principios y compromisos pueden consultarse en: *S1-4: Adopción de medidas relacionadas con las incidencias de importancia relativa sobre el personal propio, enfoques para mitigar los riesgos de importancia relativa y aprovechar las oportunidades de importancia relativa relacionados con el personal propio y eficacia de dichas actuaciones.*

El Comité de Dirección lleva a cabo el seguimiento y eficacia de estas políticas. Para conocer el detalle por favor véase la siguiente sección: *GOV-2: Información facilitada a los órganos de administración, dirección y supervisión de la empresa y cuestiones de sostenibilidad abordadas por ellos.*

Política de Salud y Seguridad Laboral

Esta política marca el camino que guía nuestro cuidado de la salud, la seguridad y el bienestar de todas las personas que forman parte de la Compañía. Define nuestro programa de trabajo para la creación de entornos laborales seguros, saludables y que promuevan el bienestar integral. Para ello, hemos tenido en cuenta las necesidades, intereses y expectativas de nuestras partes interesadas. Entre los compromisos que recoge la política, destacan los siguientes:

- Reforzar la integración de la prevención de riesgos laborales en el sistema general de gestión.
- Mantener unas condiciones de trabajo seguras y saludables que eviten daños y deterioros de la salud física, mental y cognitiva.
- Desarrollar actividades de formación y capacitación necesarias para el desarrollo de una cultura de prevención.
- Profundizar en el estudio de la causa-origen de los daños a la salud laboral acontecidos con el fin de desarrollar las medidas preventivas y correctivas pertinentes.
- Establecer y mantener estrechas relaciones de colaboración con las Administraciones Públicas y Privadas competentes en materia de seguridad y salud en el trabajo.
- Garantizar el cumplimiento de los requisitos legales aplicables, así como otros estándares y recomendaciones existentes en la materia.

Como muestra del compromiso adquirido en la Política de Salud y Seguridad Laboral, estamos trabajando en el desarrollo de un sistema global de salud y seguridad para MHEA. Este sistema, que esperamos implementar en el medio plazo, representa un paso más en nuestra apuesta por el cuidado de los *team members.*

El seguimiento y eficacia de la política anteriormente señalada se monitoriza a través de la Comité Ejecutivo de

Sostenibilidad y el Comité de Dirección. Para conocer el detalle del seguimiento realizado en 2025 por favor véase la siguiente sección: *GOV-2: Información facilitada a los órganos de administración, dirección y supervisión de la empresa y cuestiones de sostenibilidad abordadas por ellos.*

Estas políticas están públicamente disponible y accesibles a todos los grupos de interés:

- **Política de *People***
- **Política de Salud y Seguridad Laboral**

Estas políticas se apoyan tanto en las *Políticas de Derechos Humanos*, como en el *Código de Conducta*.

Políticas "Comunidades"

Como parte de nuestro compromiso con la contribución positiva en los entornos donde operamos, en 2023 el Consejo de Administración aprobó la Política de Sostenibilidad. Esta política refleja nuestra voluntad de generar valor real en las comunidades, contribuyendo activamente al bienestar económico y social de las personas, y promoviendo un desarrollo responsable y sostenible en cada una de nuestras áreas de actividad.

Adicionalmente, contamos con la Política Antifraude y Corrupción aprobada en 2019 y actualizada en 2023. Con alcance global, la política cubre todas las actividades, decisiones y procesos comerciales relacionados con MHEA, incluyendo, pero no limitándose a las contrataciones, licitaciones, transacciones y relaciones con entidades públicas y privadas.

En su sección destinada a la definición de prácticas reguladas, aborda las donaciones y patrocinios. Desde MHEA podemos patrocinar eventos o realizar contribuciones a organizaciones benéficas con fines educativos, sociales, humanitarios y otros fines comerciales legítimos siempre que estas no den lugar, en ningún caso, a ningún beneficio o recompensa a cambio.

La política anticorrupción no prohíbe las contribuciones a organizaciones y otras entidades sin fines de lucro en forma de donaciones y patrocinios legítimos. Sin embargo, sí señala que se debe garantizar que los fondos destinados a tales fines se utilicen para el fin previsto, no se desvíen de él y que lleguen a los destinatarios adecuados.

El Departamento de Sustainable Business es el responsable a estos efectos de gestionar las solicitudes de donaciones y patrocinios que llegan y determinar si estos son o no aceptados, así como de velar por que efectivamente se realicen de forma legítima y responsable.

El seguimiento y eficacia de la política anteriormente señaladas se monitoriza a través de la Comité Ejecutivo de Sustainable Business. Para conocer el detalle del seguimiento realizado en 2025 por favor véase la siguiente sección: *GOV-2: Información facilitada a los órganos de administración, dirección y supervisión de la empresa y cuestiones de sostenibilidad abordadas por ellos.*

Señalar que estas políticas están públicamente disponible y accesibles a todos los grupos de interés:

- **Política de Sostenibilidad**
- **Política Anti-fraude y corrupción**

Políticas "Experiencia del cliente y calidad del servicio"

Aunque no contamos con una política pública específica dirigida al cliente, sí disponemos de una sólida estructura interna que nos permite garantizar la excelencia y la coherencia en todos nuestros hoteles.

Esta estructura incluye documentos clave sobre gestión de marcas e incidencias, estándares de calidad y guías operativas que aseguran que cada proceso, servicio y experiencia del cliente se mantenga homogéneo y alineado con nuestros valores. Este enfoque nos permite ofrecer una experiencia consistente y de alta calidad.

Además, contamos con políticas específicas en materia de seguridad de los datos de nuestros clientes, reforzando nuestro compromiso con su protección.

Política de privacidad

Actualizada en junio de 2024, la política de privacidad describe cómo recopilamos, utilizamos, divulgamos y protegemos los datos personales cuando interactúa con sitios web, aplicaciones y servicios proporcionados dentro de MHEA pudiendo ser estos servicios en línea o servicios fuera de línea.

Como parte del proceso de integración de MHEA en Minor Group, hemos trabajado conjuntamente en el desarrollo de una política global de privacidad de aplicación en todas las propiedades independientemente de la marca o región operativa.

Aborda puntos relacionados con quienes son los responsables del tratamiento de los datos, la necesidad de contar con el consentimiento por parte de los usuarios, cómo, cuáles y con qué fin se recopilan ciertos datos y la conservación de los mismos. Incluye, asimismo, aspectos relativos al intercambio de datos personales y en caso de que se produzca una transferencia de datos (resultado de la integración con Minor Group), cómo se realiza la misma.

En lo relativo a la finalidad del uso de los datos, estos se recopilan y existen procesos para gestionar las reservas, prestar servicios y enviar las comunicaciones comerciales (si el usuario lo autoriza). Limita el acceso a sus datos personales a personal, representantes, contratistas y otros terceros que tengan la necesidad comercial de conocerlos. En el caso de los pagos, los datos bancarios se almacén temporalmente para asegurar la liquidación de posibles cargos que pueda hacer en el check-out.

La misma a su vez regula los derechos del usuario. Los clientes tienen derecho al acceso, rectificación, supresión, oposición, limitación del tratamiento y portabilidad de los datos. Además, establece el marco de gestión de las preferencias en el uso de los datos para comunicaciones comerciales.

Enuncia el compromiso por la seguridad de los datos. Como parte de nuestro compromiso con la protección de los datos personales, hemos puesto en marcha medidas que nos ayudan a evitar que esta información se pierda, se utilice indebidamente o se acceda a ella sin autorización. También hemos desarrollado procedimientos específicos para actuar ante cualquier sospecha de incumplimiento en materia de protección de datos, incluyendo la notificación a la persona afectada y, cuando sea necesario, a las autoridades competentes, siempre cumpliendo con lo que establece la ley.

El seguimiento y eficacia de las política señalada anteriormente se monitoriza a través del Comité de Cumplimento. Para conocer el detalle del seguimiento realizado en 2025 por favor véase la siguiente sección: *GOV-2: Información facilitada a los órganos de administración, dirección y supervisión de la empresa y cuestiones de sostenibilidad abordadas por ellos.*

Esta política está públicamente disponible y accesibles a todos los grupos de interés a través del siguiente enlace***: Política de Privacidad.***

Políticas "Ética, transparencia y cultura empresarial"

Desde la perspectiva de la ética y el cumplimiento, apoyamos activamente el desarrollo de una cultura empresarial basada en la integridad, la transparencia y el respeto. El *Código de Conducta* actúa como el eje vertebrador de esta cultura, sirviendo de referencia para otros documentos y compromisos corporativos que garantizan una actuación ética en todos los niveles de la organización.

Política Anti-fraude y Anti- corrupción

Aprobada en 2019 y actualizada en 2023 establece de conformidad con lo expuesto en el código de conducta su compromiso por la tolerancia cero con el soborno y la corrupción, en el sector público y privado con el objetivo de mantener entornos de trabajo éticos y transparentes.

Con alcance global, la política cubre todas las actividades, decisiones y procesos comerciales relacionados con la Compañía, incluyendo, pero no limitándose a las contrataciones, licitaciones, transacciones y relaciones con entidades.

Elaborada en línea con las principales normas internacionales sobre responsabilidad corporativa y corrupción, tales como las recomendaciones de la OCDE, la Ley de Prácticas Corruptas en el Extranjero (FCPA) de Estados Unidos, la Ley contra el Soborno del Reino Unido o las reformas de la legislación penal en España y otros países siempre teniendo en consideración los intereses y opiniones de las partes interesadas.

Establece las directrices para prevenir, detectar y responder ante casos de fraude, entendiendo este como cualquier acción intencional destinada a obtener un beneficio indebido, incluyendo la apropiación indebida de activos. La política detalla los procedimientos sobre cómo debe reportarse sospechas de fraude, las responsabilidades de los team members y alta dirección en la implementación de medidas preventivas, y las sanciones aplicables en caso de incumplimiento.

Establece, asimismo, los principios generales que rigen el comportamiento dentro de MHEA, entre los que destacan la tolerancia cero ante conductas contrarias al cumplimiento riguroso de la ley, la transparencia, la integridad y la precisión en la información financiera y no financiera. También subraya la importancia del control interno como herramienta clave para asegurar una gestión responsable.

Además, la Política detalla de forma explícita las prácticas no permitidas, como las aportaciones con fines políticos o las prácticas anticompetitivas que puedan afectar a la competencia justa en el mercado. Destaca la prohibición fehaciente sobre el soborno, quedando completamente prohibido que team members y terceros asociados ofrezcan o acepten servicios en nombre de MHEA.

Al mismo tiempo, establece una regulación estricta para ciertas prácticas como las muestras de hospitalidad, la gestión de donaciones, patrocinios y subvenciones, asegurando que se lleven a cabo bajo criterios claros y responsables. Contempla, además, otras prácticas que dentro de un marco ético y profesional son consideradas aceptables.

En 2024 se llevó a cabo la actualización del *modelo de prevención de delitos penales,* con el objetivo de reforzar los mecanismos de control interno y garantizar el cumplimiento normativo en línea con las exigencias legales vigentes.

Política de prevención de blanqueo de capitales y financiación del terrorismo

Aprobada en 2019 y actualizada en 2025 refleja nuestro compromiso con la prevención del blanqueo de capitales y la financiación del terrorismo. En ella establecemos las pautas generales que ayuden a la prevención y detección temprana de situaciones que puedan suponer un riesgo. La prevención y detección de situaciones de riesgo es responsabilidad de todas las personas que trabajan en centros que operan bajo nuestras marcas. Es por ello que, el ámbito de aplicación de la política cubre la totalidad del personal de MHEA independientemente de la modalidad del contrato, la posición que ocupan o el área geográfica en la que realizan su trabajo.

A través de la política, definimos los conceptos de blanqueo de capitales y financiación al terrorismo todo ellos sin perjuicio de las provisiones contenidas en las normativas de cada país, que igualmente son de aplicación. Para su elaboración hemos considerado los intereses de las partes interesadas y se ha elaborado de conformidad a la Directiva 2015/849 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 20 de mayo de 2015, relativa a la prevención de la utilización del sistema financiero para el blanqueo de capitales o la financiación del terrorismo.

La presente Política también establece medidas específicas en relación con los pagos, principalmente a la limitación de cobros en efectivo en base a la normativa local y el sistema para la operación de MHEA por países. Limita también, el fraccionamiento en el pago con el fin de eludir el umbral máximo permitido para pagos en efectivo o pagos que resulten inusuales atendiendo a la naturaleza de la operación. También prohíbe conductas que puedan comprometer la trazabilidad o transparencia de las operaciones, como aceptar cheques al portador, instrumentos no nominativos o transferencias internacionales sin identificación clara del ordenante o de la cuenta de origen

Estas no son de aplicación cuando se trate de pagos o transacciones derivadas de operaciones en el curso ordinario de los negocios o de la propia actividad de MHEA.

Política de Derechos Humanos

En 2020 el Consejo de Administración aprobó la Política de Derechos Humanos, documento que recoge todos los planteamientos y compromisos asumidos en esta materia. De alcance global, no solo aplica a los team members sino también a clientes, proveedores, socios y otros grupos de interés y se refuerza y aplica en complementariedad al *Procedimiento de Debida Diligencia en materia de Derechos Humanos.*

La Política establece el compromiso de cumplir con los Derechos Humanos y

Laborales de acuerdo con los más altos estándares internacionales, destacando los Principios Rectores de las Naciones Unidas sobre empresas y Derechos Humanos, así como la Declaración Universal de los Derechos Humanos, el Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos, el Pacto Internacional de Derechos económicos, Sociales y culturales, las líneas directrices de la OCDE para empresas Multinacionales 2011 y la declaración sobre los Principios y derechos fundamentales de la OIT.

Los principios rectores en los que se basa la política son los siguientes:

▸ Salud y Seguridad para todos	▸ Derecho del niño y explotación infantil	▸ Esclavitud y trabajos forzosos	▸ Promoción de la igualdad e inclusión
▸ Libertad de asociación y negociación colectiva	▸ Derecho a la libertad de opinión, información y expresión	▸ Respeto a las comunidades locales y su entorno	▸ Protección de los derechos de *team members*
▸ Corrupción	▸ Propiedad intelectual	▸ Privacidad	

A través de esta Política, nos comprometemos a desarrollar un papel activo en la promoción de los Derechos Humanos y a trabajar de manera proactiva en su respeto.

Trabajamos en la prevención, protección, respeto y remediación de los riesgos asociados al incumplimiento o vulneración de los Derechos Humanos. Por ello, rechazamos cualquier conducta, comportamiento o acción tendente a fomentar, promover o incitar, directa o indirectamente, al odio, hostilidad, discriminación o violencia contra un grupo, por motivos racistas u otros referentes a la ideología, religión o creencias, situación familiar, pertenencia de sus miembros a una etnia, raza o nación, su origen nacional, género, orientación o identidad sexual, por razones de género, enfermedad o discapacidad.

En Minor Hotels Europe & Americas prohibimos enérgicamente la realización de cualquier tipo de acto hostil o humillante contra las personas, el abuso de autoridad y cualquier tipo de acoso, ya sea de tipo físico o psicológico, así como cualquier otra conducta que pueda generar un entorno de trabajo intimidatorio, ofensivo u hostil para las personas. No se tolera, asimismo, ningún tipo de trabajo infantil, el trabajo forzoso y la trata de personas.

Por otro lado, reconocemos el principio de igualdad de trato y oportunidades como principio inspirador que se aplica tanto a la contratación de team members como a la formación, las oportunidades de carrera o los niveles salariales, así como los demás aspectos de la relación laboral de los *team members*.

El seguimiento y eficacia de la política se monitoriza a través del Comité de Cumplimento y el Comité de Sustainable Business. Para conocer el detalle véase: *GOV-2: Información facilitada a los órganos de administración, dirección y supervisión de la empresa y cuestiones de sostenibilidad abordadas por ellos.*

> "Con la Política de Derechos Humanos reafirmamos nuestro compromiso de impulsar su promoción y actuar de manera anticipada para garantizar su respeto en todas nuestras actividades".

Código de Conducta

Desarrollado en la sección *"Código de Conducta"* del presente informe, el mismo prohíbe la imposición a los team members de condiciones laborales y de seguridad que perjudiquen, supriman o restrinjan los derechos reconocidos por disposiciones legales, convenios colectivos o a través de su propio contrato.

El Código recoge explícitamente, que no permite ninguna forma de tráfico ilegal de mano de obra, ni de emigración fraudulenta, y se respetará siempre la legislación de extranjería. Además, no se limitará indebidamente el ejercicio de los derechos de manifestación, asociación, sindicación y negociación colectiva en el marco de las normas reguladoras de cada uno de estos derechos fundamentales.

- **Política Anti-fraude y Corrupción**
- **Política de Prevención de Blanqueo de Capitales y Financiación del Terrorismo.**
- **Política de Derechos Humanos**

Políticas "Transformación digital"

La seguridad está integrada de forma transversal en toda la compañía, adaptándose a la sensibilidad y criticidad de cada entorno operativo. Conscientes de la importancia de avanzar hacia una transformación digital regulada, contamos con políticas corporativas que garantizan tanto la seguridad de la información como la protección de los datos personales.

Política de Seguridad de la Información

El auge de las nuevas tecnologías y su papel en nuestro desarrollo posicionan la seguridad de la información como una responsabilidad clave, esencial no solo garantizar nuestra competitividad en un entorno digital cada vez más exigente sino para mantener la confianza de nuestros stakeholders.

Muestra de ello, es la actualización en 2023 de la Política de Seguridad de la Información por parte del Comité de Dirección, cuyo objetivo es definir la estrategia corporativa en materia de seguridad de la información, desarrollando directrices claras y concisas

para la gestión, protección y el buen uso de información disponible para MHEA.

El máximo órgano de gobierno que aprueba los asuntos relacionados con la seguridad de la información, así como el mapa de riesgos, en el cual se incluyen las ciberamenazas es el Consejo de Administración. Existe, además, un Comité Ejecutivo de Seguridad de la Información, que da seguimiento a la estrategia de ciberseguridad. Este Comité es liderado por el Chief Operations Officer & Global Transformation Leader de MHEA.

Para el desarrollo de la política se han tomado como referencia los requisitos legales establecidos en las regiones en las que operamos, el Código de Buen Gobierno de la Ciberseguridad del Foro Nacional de Ciberseguridad promovido por la CNMV y los intereses de las partes interesadas en materia de seguridad de la información.

Esta política tiene un alcance global e incluye los sistemas de información y comunicación, los servicios informáticos y las tecnologías que respaldan nuestros procesos, servicios y funciones. Motivo por el que se hace extensiva a cualquier otra persona física y/o jurídica ligada a la Compañía que esta sea de aplicación.

Un elemento clave para garantizar la seguridad de la información es la implicación activa de todas las personas que forman parte de la organización. A lo largo del año, desarrollamos píldoras formativas para incrementar la concienciación en materia de seguridad, complementadas con campañas simuladas de *phishing* que permiten evaluar el nivel de sensibilización y respuesta ante posibles amenazas.

Otro elemento esencial para garantizar una gestión eficaz de la seguridad de la información es contar con estructuras organizativas, sistemas tecnológicos, planes específicos y mecanismos de control alineados con la legislación y normativa vigente en cada país. Estos elementos nos permiten promover el cumplimiento de los estándares aplicables, proteger los activos digitales y minimizar los riesgos asociados a la información, reforzando así la confianza de nuestros grupos de interés.

En caso de producirse cualquier incidente, duda o cuestión disponemos de la siguiente dirección de correo electrónico infosec@minor-hotels.com.

El seguimiento y eficacia de las política señalada anteriormente se monitoriza a través del Comité de Cumplimento así como el Comité de Seguridad de la Información. Para conocer el detalle del seguimiento realizado en 2025 por favor véase la siguiente sección: *GOV-2: Información facilitada a los otros órganos sobre cuestiones de sostenibilidad.*

Esta política está públicamente disponible y accesible a todos los grupos de interés a través del siguiente enlace: *Política de Seguridad de la Información.*

Asimismo, en MHEA contamos con una *política de privacidad* en la que describimos como recopilamos, utilizamos, divulgamos y protegemos los datos personales en los sitios *web*, aplicaciones y servicios.

Adicionalmente, hemos adaptado procedimientos internos para garantizar el cumplimiento de la Directiva Europea NIS2, orientada a reforzar la ciberseguridad y la resiliencia de las infraestructuras críticas. Esto se traduce en la implementación de sistemas de detección y respuesta ante incidentes, gestión de riesgos cibernéticos y protección de datos sensibles en todas las operaciones dentro de la Unión Europea. Además, se han establecido mecanismos para garantizar la notificación de incidentes relevantes a las autoridades competentes dentro de los plazos estipulados, asegurando una respuesta rápida y coordinada.

MDR-A: Actuaciones y recursos en relación con las cuestiones de sostenibilidad de importancia relativa

Las actuaciones reportadas para cada uno de los asuntos de sostenibilidad son de carácter continuista y tienen como objetivo gestionar los impactos, riesgos y oportunidades de importancia relativa identificados para cada asunto.

En relación con su alcance y cobertura, se detallan explícitamente siempre que no tengan un carácter corporativo.

Asimismo, cuando se dispone de información sobre la partida monetaria incurrida (*CapEx - OpEx*), esta se especifica en cada actuación correspondiente.

Por último, destacar que como Compañía estamos expuestos a diferentes instrumentos de financiación, uno de ellos vinculado a nuestro desempeño en sostenibilidad. Gracias a esta financiación activamos nuestras palancas de crecimiento a largo plazo.

Parámetros MDR-M: Parámetros en relación con las cuestiones de sostenibilidad de importancia relativa

A lo largo de las secciones temáticas reportamos los parámetros (*KPIs*) asociados a la gestión de cada uno de sus asuntos materiales. Dichos parámetros han sido verificados por PricewaterhouseCoopers Auditores (PwC), proveedor de la verificación del propio Informe, no habiendo sido estos validado por otro organismo independiente adicional.

Avani Rio Novo Venice
Venecia, Italia

GOBERNANZA

GOV-1: El papel de los órganos de administración, dirección y supervisión y GOV-2: Información facilitada a los órganos de administración, dirección y supervisión de la empresa y cuestiones de sostenibilidad abordadas por ellos

La estructura de gobierno de MHEA se organiza alrededor de la Junta de Accionistas y el Consejo de Administración, que actúan como los máximos órganos de decisión, dirección y supervisión de la compañía. Las funciones y competencias de estos órganos de gobierno, están definidas en los Estatutos Sociales.

De acuerdo con la normativa aplicable (CSRD) y los requerimientos NEIS, únicamente el Consejo de Administración se considera parte de los órganos de administración, dirección y supervisión.

A continuación se detalla la estructura, composición y funcionamiento de los mismos:

Consejo de Administración de Minor Hotels Europe & Americas

El Consejo de Administración es el máximo órgano de administración y representación de la Compañía. Está facultado para realizar, dentro del ámbito definido por el objeto social de los Estatutos, cualesquier acto o negocio jurídico de administración y disposición, por cualquier título, salvo los reservados por la Ley o los Estatutos Sociales a la competencia exclusiva de la Junta General de Accionistas.

En consecuencia, el Consejo de Administración se configura principalmente como un órgano de supervisión y control, delegando la gestión ordinaria de los negocios de la Compañía en los órganos ejecutivos y del equipo de dirección.

Composición del Consejo de Administración*
A 31 de diciembre de 2025

Nombre	Cargo en el Consejo
D. Dillip Rajakarier	Presidente
D. Gonzalo Aguilar	Vice Presidente y Consejero Delegado
D. Stephen Andrew Chojnacki	Consejero
D. William Ellwood Heinecke	Consejero
D. Carlos Ulecia Palacios	Consejero y Secretario

Las funciones del Consejo de Administración están recogidas en el artículo 33 de los Estatutos Sociales.

El Consejo de Administración desarrolla sus funciones conforme al interés social, entendido como el interés de la Compañía; actuando para garantizar la viabilidad a largo plazo y maximizar su valor, ponderando además los intereses plurales legítimos, públicos o privados, que confluyen en el desarrollo de toda actividad empresarial.

A cierre de ejercicio, el Consejo de Administración está formado por 5 miembros que representan 4 nacionalidades diferentes reflejando el compromiso con la diversidad en los órganos de gobierno. La composición actual del Consejo es el resultado (i) del nombramiento de D. Gonzalo Aguilar, acordado en la *Junta General Ordinaria de Accionistas* de la Sociedad celebrada el 17 de junio de 2025, (ii) de la dimisión de varios miembros tras la salida de la Bolsa de la Compañía y (iii) del nombramiento por cooptación de D. Carlos Ulecia Palacios, acordado en el Consejo de Administración el 12 de noviembre de 2025. Actualmente, al ser una sociedad anónima no cotizada ya no es preciso diferenciar entre categorías de consejeros.

A cierre de ejercicio, el Consejo de Administración de Minor Hotels Europe & Americas estaba formado por 5 miembros, sin representación femenina y sin que ninguno tenga la consideración de consejero independiente.

Durante el ejercicio, el Consejo de Administración de Minor Hotels Europe & Americas se ha reunido en 8 ocasiones.

Comisiones del Consejo

El 25 de septiembre de 2025, MHEA completó su proceso de salida de Bolsa, lo que supuso una transformación en su estructura de gobierno corporativo. Como consecuencia de este cambio, y al convertirse en una sociedad no cotizada, durante el ejercicio se disolvieron la Comisión de Auditoría y Control (CAC) y la Comisión de Nombramientos y Retribuciones y Gobierno Corporativo (CNRGC). Desde su disolución en noviembre de 2025, sus funciones han sido asumidas por el Consejo de Administración.

Cabe destacar que hasta dicho momento, ambas comisiones mantuvieron una actividad regular y comprometida con sus funciones. La CAC se reunió en 3 ocasiones al igual que la CNRGC que celebró 3 sesiones, contando con la composición definida en el *Informe de Gestión del ejercicio 2024.* Destacar que en MHEA no cuenta con representantes del personal en sus órganos de administración, dirección y supervisión.

Comité de Dirección

El Comité de Dirección de MHEA[11] se configura como el órgano encargado de garantizar la viabilidad del negocio, impulsando el crecimiento y definiendo el marco estratégico de la Compañía, así como desarrollando el talento y el liderazgo.

El Comité de Dirección se reunió semanalmente y está formado por los *Chief Officers* de las diferentes áreas:

A 31 de diciembre de 2025, el Comité de Dirección se compone de 5 hombres (62,5 %) y 3 mujeres (37,5 %).

Composición del Comité de Dirección*

A 31 de diciembre de 2025

Nombre	Cargo
D. Gonzalo Aguilar	Chief Executive Officer
D. Alonso Escrivá de Romaní Arsuaga	Chief Strategy Officer
Dña. Laia Lahoz Malpartida	Chief Assets & Development Officer
Dña. Ana Muñoz Sánchez	Chief Financial Officer
Dña. Marta Perez-Leirós Fernández	Chief People & Sustainable Business Officer
D. Rufino Pérez Fernández	Chief Operations Officer & Global Transformation Leader
D. Carlos Ulecia Palacios	General Counsel & Chief Legal and Compliance Officer
D. Fernando Vives Soler	Chief Commercial Officer

**El perfil completo de todos los integrantes del Comité de Dirección se puede consultar en el apartado de Equipo Directivo de la web corporativa de la Compañía.*

Remuneración de la Alta Dirección y del Consejo

A 31 de diciembre de 2025, el Consejo de Administración está compuesto por cinco miembros, los cuales han renunciado a percibir una remuneración por su condición de consejero, sin perjuicio de que reciban remuneración por sus funciones ejecutivas en Minor International PLC o por su labor como Alta Dirección en la Sociedad.

La remuneración media satisfecha por la Sociedad al conjunto de los Consejeros que han ejercitado funciones ejecutivas durante el ejercicio 2025 fue de 1.023.974 euros que incluye: retribuciones dinerarias (salario fijo y salario variable a corto y largo entre otros conceptos) devengadas en 2025, vehículo, seguro médico, seguro de vida y seguro de accidentes, durante el tiempo proporcional en el que han ostentado dicho cargo.

Asimismo, la remuneración media de los miembros del Comité de Dirección a 31 de diciembre de 2025, excluidos quienes simultáneamente tienen o han tenido la condición de miembros del Consejo de Administración (cuyas retribuciones han sido detalladas anteriormente) es de 654.827 euros. Dichas remuneraciones incluyen retribuciones dinerarias (salario fijo y salario variable a corto y largo entre otros conceptos) devengadas por 2025, vehículo, seguro médico, seguro de vida y seguro de accidentes.

[11] *De acuerdo con la definición establecida por la Directiva CSRD, el Comité de Dirección no se considera un órgano de administración, dirección y supervisión, siendo considerada en base a la citada normativa como Alta Dirección. Esta consideración se aplica de manera uniforme en todas las secciones del Informe en las que aparezca dicho término.*

Comités

Adicionalmente existen Comités (no considerados *per sé* órganos de administración, dirección y supervisión) que proporcionan una estructura de gobernanza para asegurar una gestión responsable, eficiente y alineada con las mejores prácticas del mercado. Estos Comités permiten tomar decisiones informadas, alinear las operaciones con valores corporativos sólidos y responder de manera proactiva a los desafíos del mercado.

La Dirección desempeña un papel crucial en los procesos, controles y procedimientos de gobernanza, asegurando una gestión eficaz de impactos, riesgos y oportunidades identificados en el proceso de Doble Materialidad de la Compañía. Estos elementos son canalizados, gestionados, monitorizados y evaluados a través de la estrategia corporativa.

El Consejo de Administración junto con el Comité de Dirección y sus comités asociados supervisan el establecimiento de metas corporativas y garantizan la integración de su gestión en la estrategia corporativa, incluyendo en los mismos aspectos de sostenibilidad.

COMITÉ EJECUTIVO DE *COMPLIANCE*

Garantiza que las operaciones se ajusten a las normativas legales y éticas, incluyendo la protección de datos, la igualdad de oportunidades, y la lucha contra la corrupción y el fraude.

COMITÉ EJECUTIVO DE RIESGOS

Evalúa y gestiona los diferentes riesgos, desarrollando estrategias de mitigación para proteger los activos y garantizar su continuidad. Además, asegurala existencia de planes de contingencia robustos para adaptarnos a cambios inesperados del entorno.

COMITÉ EJECUTIVO DE *SUSTAINABLE BUSINESS*

Valida y aplica la estrategia de Sustainable Business supervisando el seguimiento y los avances en la consecución de los objetivos y metas ESG.

COMITÉ EJECUTIVO DE *ASSETS*

Gestiona los activos, evaluando el desempeño y valor de cada propiedad, analizando oportunidades de mejora o expansión. Asimismo, asegura que cada activo genere el máximo retorno y contribuya al crecimiento a largo plazo.

COMITÉ EJECUTIVO DE *CAPEX*

Planifica, evalúa y aprueba las inversiones en activos a largo plazo, incluyendo reformas de hoteles, mejoras en infraestructuras e inversiones tecnológicas, entre otras.

COMITÉ EJECUTIVO DE VENTA DIGITAL DIRECTA

Supervisa las ventas por canales, actualiza la situación y revisa los proyectos relacionados con las iniciativas estratégicas orientadas a mejorar el desempeño de los canales de venta directos y digitales.

COMITÉ EJECUTIVO DE SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN

Órgano responsable de garantizar la protección y confidencialidad de la información en todos los procesos y sistemas de la Compañía. Supervisa la aplicación de políticas y controles para prevenir ciberataques, accesos no autorizados y fugas de datos. Asimismo, vela por el cumplimiento de normativas y estándares internacionales y por la continuidad operativa, reforzando la confianza de clientes y socios. También supervisa los riesgos de la cadena de suministro, asegurando la integridad y seguridad de los sistemas y de la información corporativa.

COMITÉ EJECUTIVO DE DATOS Y PRIVACIDAD

Es el órgano responsable de supervisar cómo se recopilan, gestionan y utilizan los datos dentro de la Compañía. Su función principal es asegurar que toda la información se trate de forma segura y conforme a la normativa vigente, especialmente en materia de protección de datos.

Anantara Palazzo Naiadi Rome Hotel
Roma, Italia

GOBERNANZA DE LOS ASUNTOS MATERIALES

Los órganos de gobernanza desempeñan un papel crucial en la definición y supervisión de nuestra estrategia de sostenibilidad garantizando su alineamiento con los compromisos y objetivos adquiridos así como con las mejores prácticas del sector. Esta gobernanza, recogida en nuestras políticas ESG, es transversal a diversas áreas siempre en colaboración directa con el departamento de Sustainable Business, así como los ya citados órganos de dirección y supervisión y la Alta Dirección. Todo ello garantiza una gestión integral de las cuestiones de sostenibilidad.

A continuación, se detalla la Gobernanza de *Sustainable Business*:

- El *Consejo de Administración* es responsable de supervisar la *Estrategia de Sustainable Business*, definida como uno de los pilares de la estrategia de la Compañía[12].
- La Chief People & Sustainable Business Officer junto con el Chief Operations Officer son responsables de supervisar los aspectos ambientales y climáticos en el Comité de Dirección, y quienes validan la estrategia climática de la Compañía. En esta línea, el *Comité de Dirección* en su conjunto es el órgano encargado de aprobar la Estrategia de sostenibilidad de la Compañía.
- El Comité de Sustainable Business, constituido en 2022, está impulsado a promover todas las acciones e iniciativas ESG así como en tomar las principales decisiones relacionadas. Este Comité, apoya al Consejo en la supervisión de la estrategia de sostenibilidad, asegurando los recursos necesarios para cumplir los objetivos y metas. Cada año realiza el seguimiento de las actuaciones y valida la estrategia, incluyendo los compromisos ESG.
- El Comité de Cumplimiento, constituido con el objetivo de garantizar que la compañía actúe de conformidad con las regulaciones externas y con sus propias políticas internas. Este Comité da apoyo al Consejo de Administración en la supervisión y promoción de una cultura ética y de integridad. Cada año, realiza un seguimiento de la actividad del canal de denuncias y la promoción de la conducta empresarial responsable en la Compañía.

"Los órganos de gobernanza desempeñan un papel crucial en la definición y supervisión de nuestra estrategia de sostenibilidad, asegurando su alineación con nuestros compromisos y con las mejores prácticas del sector."

Comité Ejecutivo de Sustainable Business

El Comité Ejecutivo de Sustainable Business está co-presidido por la Chief People and Sustainable Business Officer y la Chief Assets Officer, y compuesto por miembros de la Compañía de diferentes áreas clave con impacto directo en nuestra estrategia.

Como órgano especializado, mantiene una estrecha relación con otros comités (*CapEx*, *Assets*, Cumplimiento y Riesgos). Destaca su coordinación con el Comité de Riesgos en la identificación y evaluación de los mapas de riesgos ESG, incluyendo riesgos y oportunidades climáticas. Con el objetivo de prevenir y reducir los riesgos e impactos ambientales, y de implantar los compromisos en esta materia, hay un trabajo coordinado entre equipos de distintas áreas, tanto a nivel corporativo como a nivel de región y hoteles.

En 2025 se ha reunido en tres ocasiones. A lo largo de las mismas se ha realizado un seguimiento de la Estrategia de Sustainable Business que engloba IROs materiales relacionados con cuestiones de Sostenibilidad. Por la relevancia que conlleva para la Compañía, la estrategia climática ha abordado con especial detenimiento, centrándose en el Plan SBT. Asimismo, se han abordado los avances relacionados con la gestión de residuos y el plan de certificaciones sostenibles. En el ámbito social, el foco se ha puesto en la promoción del engagement y en el fortalecimiento de la comunicación interna. Finalmente, en materia de gobernanza, destaca la presentación de la financiación sostenible.

[12] *Durante el periodo en que las comisiones han estado operativas y hasta el momento de su disolución, la CAC y la CNRGC han mantenido una actividad regular, celebrando reuniones en el ámbito de las competencias y atribuciones que le son propias. Tanto la CAC como la CNRGC han llevado a cabo revisión de los reportes anuales corporativos. Adicionalmente, la CAC ha llevado a cabo la Revisión y seguimiento de los riesgos de importancia relativa identificados en el mapa de riesgos corporativo así como la revisión de las denuncias recibidas al través del canal de denuncias. Por su parte, la CNRGC bajo su alcance de responsabilidad llevó a cabo la propuesta y aprobación del Informe Anual sobre Remuneraciones de Consejeros, correspondiente al ejercicio 2024 así como la propuesta y aprobación de la revisión salarial de los Consejeros para 2025 junto con la evaluación y aprobación de la retribución variable anual de los Consejeros , por los resultados logrados en 2024 y sus objetivos individuales para 2025.*

Somos conscientes de que para alcanzar nuestros compromisos de sostenibilidad es fundamental involucrar a todos los equipos y fomentar un *Sustainable Mindset*, especialmente en las áreas clave que deben trabajar de forma coordinada para prepararnos y operar en un entorno cada vez más descarbonizado.

A continuación, se detalla la gobernanza sobre los asuntos materiales:

Gobernanza "Lucha contra el cambio climático", "Gestión responsable del agua" y "Economía circular y gestión de los residuos"

En MHEA contamos con un sólido marco de gobernanza, descrito en nuestro capítulo de gobernanza de Sustainable Business, que integra la gestión de riesgos, oportunidades e impactos relacionados con el cambio climático, la gestión responsable del agua y la economía circular en toda nuestra cadena de valor, especialmente en las operaciones.

El Consejo de Administración supervisa la Estrategia de *Sustainable Business* y las políticas ESG con especial foco la descarbonización. El Comité de Dirección aprueba esta estrategia liderada por la Chief People & Sustainable Business Officer y el Chief Operations Officer en materia ambiental y climática.

El Comité Ejecutivo de Sustainable Business da apoyo al Consejo de Administración en la supervisión de la estrategia, garantizando la asignación de recursos y el seguimiento del Plan SBT 2030. Además, monitoriza trimestralmente las métricas clave de emisiones, energía y agua, las inversiones en eficiencia energética así como los avances en la implementación de otros proyectos relevantes.

El Departamento Corporativo de *Sustainable Business*, junto con áreas corporativas y regionales, lidera la implantación de compromisos ambientales y la sensibilización de los grupos de interés, asegurando el cumplimiento de políticas y normativas locales.

Este modelo de gobernanza nos permite anticipar riesgos, aprovechar oportunidades e impulsar innovación, financiación y competitividad para avanzar hacia la descarbonización y un negocio más sostenible.

Gobernanza "Compras sostenibles"

El Comité de Dirección asume la responsabilidad de dirigir y controlar las compras, donde la Chief Financial Officer lidera la coordinación y supervisión de proveedores y la aplicación de nuestra política de compras, que garantiza transparencia, ética y honestidad. Este liderazgo se apoya en la posición del CEO de Coperama Holding, sociedad 100% participada de la Compañía que tiene la función de actuar como central de compras.

A su vez, contamos con un Comité de Adjudicación, integrado por miembros permanentes y decisorios según el tipo de propuesta, que se reúne dos veces al mes para evaluar y aprobar adjudicaciones de compras recurrentes. Además, el Comité Ejecutivo de Sostenibilidad colabora en la supervisión de la gestión ESG de proveedores, reduciendo riesgos ambientales, sociales y de gobernanza.

Para ello, disponemos de un área específica que integra equipos de compras y de *Sustainable Business*, asegurando que nuestras adquisiciones contribuyen a los objetivos de sostenibilidad.

Los departamentos de Compras, tanto regionales como corporativo, en coordinación con otras muchas áreas clave, ejecutan las compras de la compañía implementando las acciones necesarias para que estas se lleven a cabo bajo los más altos estándares éticos y de cumplimiento.

Gobernanza "Compromiso con los team members y contratación responsable", "Cultura de igualdad, diversidad e inclusión de los team members" y "Formación, gestión del talento y desarrollo profesional de los team members"

En Minor Hotels Europe & Americas contamos con una estructura organizativa que garantiza la implantación, revisión y supervisión de nuestra Política de People, que abarca diversos asuntos materiales: contratación responsable y compromiso de los team members; cultura de igualdad, diversidad e inclusión; formación, gestión del talento y desarrollo profesional; Seguridad, salud y bienestar de los team members.

Avani Royal Zona T Bogota Hotel
Bogotá, Colombia

Contamos con una estructura que combina la visión global con la gestión local. El Comité de Dirección es el máximo órgano de supervisión y aprueba la Estrategia de *People*, liderada por la *Chief People & Sustainable Business Officer*, en colaboración con los departamentos regionales y corporativos de *People*.

Estos departamentos definen, desarrollan y hacen seguimiento de la estrategia, mientras que los Directores Regionales, Directores de *People* y directores de hotel adaptan las acciones al contexto local de cada unidad de negocio.

El Comité Ejecutivo de *Sustainable Business* apoya al Comité de Dirección en el seguimiento de los temas relacionados con salud, seguridad y bienestar laboral, diversidad e inclusión, asegurando que nuestras prácticas se alinean con los compromisos corporativos.

Gobernanza "Trabajadores de la cadena de valor"

En MHEA contamos con una estructura que promueve la implantación y supervisión de nuestra Política de *People* y del Código de Conducta a los trabajadores de hoteles en gestión y franquicia (trabajadores de la cadena de valor conforme a la normativa NEIS).

El Comité de Dirección, liderado por la *Chief People & Sustainable Business Officer*, revisa periódicamente el cumplimiento de estas políticas y la alineación con nuestra Estrategia de *People*.

Nuestro papel se centra en establecer directrices y garantizar que los estándares corporativos se aplican en toda la cadena de valor.

Gobernanza "Experiencia del cliente y calidad del servicio"

El Comité de Dirección asume la responsabilidad de dirigir y controlar la experiencia del cliente y calidad del servicio, donde el *Chief Commercial Officer* lidera la coordinación y supervisión de todos aquellos aspectos relacionados con clientes.

La gobernanza relacionada con los clientes y la calidad del servicio es un componente esencial de la gestión y se estructura de manera que garantice una experiencia excepcional para nuestros clientes. El Comité de Dirección cuenta con el apoyo de departamentos tales como calidad, experiencia, *marketing* o comunicación que velan por la correcta implementación de las procedimientos y protocolos asociados a los usuarios finales. Estos departamentos, mensualmente reportan al Comité de Dirección la evolución de la calidad percibida por parte de los clientes en todos y cada uno de los hoteles.

Gobernanza "Comunidades"

La gobernanza de este asunto recae en el Comité de Dirección, siendo la *Chief People & Sustainable Business Officer*, la persona responsable de liderar las acciones.

Al menos una vez al año presentamos al Comité un informe sobre nuestra acción social, que incluye donaciones a entidades sin ánimo de lucro y los principales resultados de las iniciativas desarrolladas en todas las geografías donde operamos. En situaciones excepcionales, como catástrofes naturales, activamos medidas urgentes de apoyo social. En estos casos, el Comité de Dirección realiza un seguimiento específico del impacto y las acciones implementadas, asegurando coherencia con nuestra estrategia y capacidad de respuesta.

Gobernanza "Ética, transparencia y cultura empresarial"

En MHEA la máxima supervisión recae en el Consejo de Administración, que asegura que nuestra gobernanza esté alineada con los valores corporativos y los estándares internacionales. El Comité de Dirección, y en especial, el *Chief Legal & Compliance*, vela por la correcta implantación de políticas de conducta empresarial y cumplimiento normativo.

Además, contamos con el Comité de Cumplimiento, formado por miembros con autoridad y autonomía para garantizar la aplicación efectiva de nuestro Código de Conducta, el Modelo de Prevención de Riesgos Penales y otros procedimientos clave. Este comité supervisa la gestión de la Oficina de Cumplimiento, evalúa riesgos y propone medidas disciplinarias cuando corresponde.

El Departamento de Auditoría Interna junto con el equipo de *legal affairs* refuerzan este sistema, asegurando que operamos con integridad y ética conforme a nuestras políticas. Además, nuestra estructura garantiza que la cultura corporativa, la transparencia y el cumplimiento normativo se traduzcan en prácticas reales en toda la Compañía.

Gobernanza "Transformación digital"

En MHEA la gobernanza de este asunto recae en el Consejo de Administración, que supervisa la adopción de tecnologías innovadoras y su impacto en las operaciones, asegurando la alineación con estándares regulatorios y mejores prácticas. Adicionalmente, existe un Comité Ejecutivo de Seguridad de la Información, responsable de garantizar la integridad, disponibilidad y confidencialidad de los datos, dentro de un marco de gestión de riesgos de ciberseguridad y privacidad. Este comité está integrado por el *Chief Operations Officer & Global Transformation Leader*, la SVP de IT & Sistemas y la CISO, quien lidera la estrategia de ciberseguridad y vela por la protección frente a ciberataques y fugas de información.

Estos comités se apoyan en los departamentos de IT & Sistemas implementan soluciones tecnológicas que combinan seguridad, sostenibilidad y eficiencia, asegurando que nuestras operaciones estén protegidas y alineadas con la estrategia corporativa.

GOV-3: Integración del rendimiento relacionado con la sostenibilidad en sistemas de incentivos

Como parte del compromiso de la Compañía con la sostenibilidad y la evolución hacia un modelo en el que se integren criterios sostenibles en las operaciones diarias, aquellos miembros del Consejo de Administración[13] que a su vez forman parte de la Alta Dirección cuentan con retribución variable ligada a criterios ESG. Estos criterios están vinculados a la consecución de la estrategia de descarbonización de *Sustainable Business*.

Asimismo, los restantes miembros del Comité de Dirección (Alta Dirección) perciben dicha retribución variable ligada a criterios ESG.

Atendiendo al tercer punto de la en la Política de Remuneraciones del Consejo - "*Política de remuneraciones para los consejeros* " - la remuneración de los miembros se compone de elementos fijos de la remuneración (retribución fija y retribución en especie) y, de una remuneración variable a corto plazo y largo plazo.

El funcionamiento de la retribución variable anual de dichos miembros es el mismo que para el resto de la plantilla de la Compañía.

La CNRG en su sesión de febrero aprobó para los Consejeros (objeto de retribución variable) los siguientes objetivos con sus correspondientes ponderaciones relativos al ejercicio 2025:

- 50% Objetivos Corporativos: 25% EBITDA recurrente de la Compañía y 25% Beneficio Neto Recurrente de la Compañía.
- 10% Evaluación del desempeño (*Time For You - TFY*).
- 40% de indicadores estratégicos asociados al puesto

La remuneración variable vinculada a criterios ESG se integra dentro de los indicadores estratégicos asociados al puesto de trabajo.

NH Hannover
Hannover, Alemania

Miembro del órgano de administración, supervisión y dirección	Remuneración variable ligada a criterios ESG
Vice Presidente y Consejero Delegado – *Chief Executive Officer* (CEO)	• Un 5% de su remuneración variable vinculada a la consecución del objetivo de reducción del 4% de las emisiones netas anuales (medidas en toneladas netas de CO_2) para Alcance 1 y 2 definido en el marco del "Plan SBT 2030". • Un 20% de la remuneración del desarrollo de las principales iniciativas para el desarrollo e implementación de la Estrategia 2025, incluido entre las mismas la promoción del *"team members engagement"*.
Consejero Ejecutivo – Chief Legal & Compliance (CLO)	• Un 5% de su remuneración variable vinculada a la consecución del objetivo de reducción del 4% de las emisiones netas anuales (medidas en toneladas netas de CO_2) para Alcance 1 y 2 definido en el marco del "Plan SBT 2030". • Un 15% de su remuneración variable ligada a la mayor automatización de la plataforma de control de riesgos corporativos.

[13] *La compensación variable se configura como adicional y complementaria a la retribución fija y está formada por variable a corto plazo anual, y por un variable a largo plazo. Estas retribuciones son contingentes y no consolidables. El sistema retributivo de los Consejeros (no objeto de retribución variable) por sus funciones de supervisión y decisión colegiada, se compone de una asignación fija anual y de dietas de asistencia a las reuniones del Consejo de Administración.*

GOV-4: Declaración sobre la diligencia debida

Comprometidos con la contribución al desarrollo sostenible y a la transición hacia un modelo económico-social más sostenible llevamos a cabo un proceso de debida diligencia basado en el Análisis de Doble Materialidad.

La debida diligencia, emerge como un proceso proceso continuo de gestión que nos permite identificar, prevenir, minimizar, eliminar, mitigar y reparar los efectos y riesgos adversos reales o potenciales que podemos ocasiones tanto para la sociedad como para el medio ambiente.

Además, dichos efectos y riesgos van más allá de las propias operaciones de la Compañía, sino que abarcan también toda la cadena de valor de la Compañía.

Elementos esenciales de la debida diligencia	Sección del "Estado de Información No Financiera Consolidado e Información sobre Sostenibilidad"
Integración la diligencia debida en la gobernanza, la estrategia y el modelo de negocio	▸ *Gobierno de Sustainable Business* ▸ *Estrategia de Sustainable Business* ▸ *Análisis de Doble Materialidad* (etapa; supervisión y validación del proceso de doble materialidad)
Colaboración con las partes interesadas afectadas en todas las etapas clave de la diligencia debida	▸ *Análisis de Doble Materialidad* (etapa; Supervisión y validación del proceso de doble materialidad) ▸ *Diálogo con nuestros grupos de interés*
Identificación y evaluación de las incidencias adversas	▸ *Análisis de Doble Materialidad* (etapas: identificación de Impactos, Riesgos y Oportunidades ESG (IROs) y; valoración de IROs.
Adopción de medidas para hacer frente a esas incidencias adversas	Capítulos temáticos asuntos materiales ▸ Lucha contra el cambio climático ▸ Gestión responsable del agua ▸ Economía circular y gestión de residuos ▸ Compras sostenibles ▸ Compromiso con los team members y contratación responsable; Cultura de igualdad diversidad e inclusión de los team members; Seguridad, salud y bienestar de los team members; Formación, gestión del talento y desarrollo profesional de los team members.
Seguimiento de la eficacia de estos esfuerzos y comunicación	Capítulos temáticos asuntos materiales

GOV-5: Gestión de riesgos y controles internos de la divulgación de información sobre sostenibilidad

Durante 2025 hemos continuado desarrollando un sistema de control interno para la información de sostenibilidad (SCIIS), que tiene como objetivo proporcionar a la Alta Dirección y al Consejo de Administración un marco que garantice la fiabilidad del reporte de sostenibilidad de la Compañía.

Para lograr una correcta implantación del sistema, hemos trabajado en la búsqueda de sinergias entre los sistemas de control ya implementados en la Compañía, información financiera y de cumplimiento, haciendo uso de controles y riesgos que puedan impactar en los indicadores de sostenibilidad simultáneamente.

Adicionalmente, continuamos trabajado en la definición de controles sobre aquellos indicadores de sostenibilidad no cubiertos por los sistemas mencionados previamente.

nhow Berlín
Berlín, Alemania

05

Información medioambiental

1

Medio Ambiente

"En nuestro compromiso con el Planeta, desde Minor Hotels Europe & Americas trabajamos para minimizar nuestro impacto en el cambio climático, reduciendo nuestra huella ambiental, aumentando la eficiencia de los recursos y desarrollando servicios más sostenibles".

En Minor Hotels Europe & Americas estamos comprometidos con el bienestar de nuestros huéspedes y con la gestión eficiente de los recursos disponibles en el entorno en el operamos.

Conscientes de los efectos de nuestra actividad en el medio ambiente, trabajamos en prevenir y anticiparnos a las posibles contingencias ambientales, así como en integrar la sostenibilidad en todos nuestros procesos, apostando siempre por reducir nuestros impactos negativos y fomentar los positivos.

A través de nuestra estrategia ambiental, definimos la hoja de ruta para dar cumplimiento a los compromisos adquiridos de lucha contra el cambio climático y avance hacia la descarbonización, la gestión eficiente y consumo responsable y circular de los recursos, así como el desarrollo de productos más sostenibles a través de compras responsables.

Este planteamiento se canaliza a través de tres pilares:

PRODUCTOS Y ACTIVOS SOSTENIBLES

Lucha contra el cambio climático y avance hacia la descarbonización minimizando la huella de carbono derivada de nuestra actividad mediante el reacondicionamiento de hoteles para hacerlos más sostenibles.

NEIS E1. CAMBIO CLIMÁTICO

PROCESOS Y ESTÁNDARES OPERATIVOS

La gestión eficiente y consumo responsable de los recursos priorizando la regla de las "4R": Reducir, Reutilizar, Reciclar y Remplazar mientras compensamos las emisiones residuales y favoreciendo la evolución hacia la economía circular y el desarrollo de productos más sostenibles, pero también la involucración de *team members*, proveedores socios y clientes como actores clave para alcanzarlos.

NEIS E3. AGUA Y RECURSOS MARINOS
NEIS E5. ECONOMÍA CIRCULAR Y RESIDUOS

COMPRAS SOSTENIBLES

Fortalecer nuestra cadena de valor sostenible, priorizando alianzas clave, aumentando el consumo a proveedores locales y organizaciones responsables.

ASUNTO PROPIO

Nuestros compromisos en materia de sostenibilidad son aplicables a toda la operativa y al proceso de toma de decisiones, y se formalizan a través de nuestra *Política de Medio Ambiente y Cambio Climático* y nuestra *Política de Sostenibilidad*.

Hemos considerado el efecto de los compromisos asumidos en las estimaciones de la vida útil de los activos, en los costes de cierre y en el análisis del deterioro de los activos no financieros. A pesar de que estas estimaciones se realizaron en función de la mejor información disponible al 31 de diciembre de 2025 sobre los hechos analizados, es posible que acontecimientos que puedan tener lugar en el futuro obliguen a modificarlas (al alza o a la baja) en próximos ejercicios, lo que se haría, conforme a lo establecido en la NIC 8, de forma prospectiva. Esta información se detalla en la Nota 29 del Informe de Cuentas Anuales Consolidadas.

"Durante 2025 hemos impartido 2.698 horas de formación en medio ambiente a 5.144 team members"

Las provisiones relativas a responsabilidades probables o ciertas, litigios en curso e indemnizaciones u obligaciones pendiente de cuantía indeterminada del entorno ambiental, no cubiertas por nuestras pólizas de seguro, se constituyen en el momento del inicio de la responsabilidad o de la obligación que determina una posible indemnización o pago. Destacamos que durante 2025 no hemos recibido ninguna multa significativa, derivada de incumplimientos ambientales por parte de las administraciones competentes de cada región donde operamos.

La información ambiental incluye los datos de conformidad al perímetro consolidado excluyendo los datos de servicios centrales y la oficina regional.

Formación en Sensibilización Ambiental

Con motivo de este compromiso y para fomentar esta cultura en todos los team members, incorporamos de manera obligatoria al catálogo de formación en *University* (plataforma corporativa de formación) el curso *on-line* de sensibilización ambiental. En él, se recogen las pautas que todos los *team members* deben seguir para cumplir con los principios recogidos en nuestra Política de Medio Ambiente y Cambio Climático.

NH Collection Venezia Grand Hotel Palazzo Dei Dogi
Venecia, Italia

05

Taxonomía de actividades sostenibles de la Unión Europea

Taxonomía de actividades sostenibles de la Unión Europea

Introducción

La Unión Europea a lo largo de los últimos años ha dado grandes pasos en la construcción de un ecosistema financiero sostenible que tiene como propósito reorientar los flujos de capital hacia inversiones más sostenibles. Bajo este propósito, en 2019 presentó el *"European Geen Deal"* o "Pacto Verde Europeo" que emerge como un conjunto de iniciativas que persiguen la consecución de varios objetivos medioambientales. Para hacer frente a estos objetivos la UE presentó el Plan de Acción sobre Finanzas Sostenibles.

El 22 de junio del 2020 la Comisión Europea y el Consejo adoptaron el Reglamento (UE) 2020/852 o también denominado "Reglamento de la Taxonomía" que constituye el marco base para facilitar el flujo de capitales hacia actividades sostenibles.

Dicho Reglamento ha impulsado la homogeneización y transparencia en la información de actividades sostenibles, proporcionado herramientas que facilitan la armonización en el reporte; posibilitando de esta forma a inversores y otros grupos de interés el análisis para determinar oportunidades de inversión sostenibles que logren una Europa climáticamente neutra en 2050.

¿Qué es la Taxonomía?[14]

- Sistema unificado de clasificación que ayuda a las empresas e inversores a identificar y determinar qué actividades económicas son ambientalmente sostenibles[15].
- Sistema unificado de clasificación que fomenta la transición hacia una economía sostenible para lograr la consecución de los objetivos climáticos y ambientales de la UE.
- Sistema unificado de clasificación que fomenta la homogeneización y transparencia en el reporte de información sobre actividades ambientalmente sostenibles.
- Sistema unificado de clasificación que actúa como herramienta que apoya a las empresas en su transición hacia la neutralidad climática y la prevención de la degradación ambiental.

La Taxonomía permite que los proyectos de nuevo desarrollo, renovación y mantenimiento de los hoteles contribuyan de forma positiva al desarrollo sostenible desde las primeras fases de su conceptualización y a lo largo de todo su ciclo de vida.

"La Taxonomía genera un marco para que los proyectos de nuevo desarrollo, renovación y mantenimiento de los hoteles contribuyan de forma positiva al desarrollo sostenible desde las primeras fases de su conceptualización y a lo largo de todo su ciclo de vida".

[14] *Cabe señalar que la normativa actualmente vigente sobre Taxonomía establece unos requisitos obligatorios de reporte; sin embargo, no emerge como un listado de actividades y requisitos obligatorios sobre el desempeño ambiental para las empresas o para los productos financieros. Para más detalle véase: EU Taxonomy Navigator.*

[15] *Las actividades económicas ambientalmente sostenibles se describen como aquellas que realizan una contribución sustancial a al menos uno de los objetivos ambientales de la UE, mientras que al mismo tiempo no dañan significativamente ninguno de los restantes objetivos y cumplen con las Salvaguardas Mínimas Sociales.*

CONTEXTO REGULATORIO

El marco regulatorio de la Taxonomía de la UE se estableció a través del ya citado Reglamento de la UE 2020/852[16].

Ateniendo a su artículo 1.1 es de aplicación para aquellas empresas sujetas a la obligación de publicar un Estado de Información No Financiera Consolidado e Información sobre Sostenibilidad en virtud del artículo 19a o del artículo 29a de la Directiva 2013/34/UE del Parlamento Europeo y del Consejo, respectivamente. Asimismo, en su artículo 9 se enuncian los seis principales objetivos medioambientales.

Al citado Reglamento, le han seguido los siguientes principales Actos Delegados complementarios:

- En primer lugar, el Acto Delegado 2021/2139 del 4 de junio de 2021 (o "Acto sobre el Clima")[17] por el que se establece el listado de actividades económicas que contribuyen sustancialmente a los objetivos de mitigación y adaptación del cambio climático y, asimismo, no causan un perjuicio significativo sobre el resto de los objetivos ambientales.

MITIGACIÓN AL CAMBIO CLIMÁTICO

ADAPTACIÓN AL CAMBIO CLIMÁTICO

USO SOSTENIBLE Y PROTECCIÓN DEL AGUA Y LOS RECURSOS MARINOS

TRANSICIÓN HACIA UNA ECONOMÍA CIRCULAR

PREVENCIÓN Y CONTROL DE LA CONTAMINACIÓN

PROTECCIÓN Y RESTAURACIÓN DE LOS ECOSISTEMAS Y LA BIODIVERSIDAD

- En segundo lugar, el Acto Delegado 2021/2178 del 6 de julio de 2021 (o "Acto Delegado de Divulgación de Información"[18]) en el que se describieron las especificaciones de contenido y representación de la información a reportar sobre actividades ambientalmente sostenibles que incluye los indicadores clave a reportar y su metodología de cálculo.

- En tercer lugar, el Acto Delegado 2023/2486 del 27 de junio de 2023 por el que se estableció el listado de actividades económicas que contribuyen sustancialmente a los restantes objetivos ambientales: uso sostenible y protección del agua y los recursos marinos; transición hacia una economía circular; prevención y control de la contaminación; protección y restauración de los ecosistemas y la biodiversidad y, asimismo no causan un perjuicio significativo sobre el resto de los objetivos ambientales.

- En cuarto lugar, la publicación del paquete de simplificación Ómnibus I en 2025 que conlleva la reducción de la carga de información a través del establecimiento de un umbral mínimo de materialidad[19], la reducción y fusión de plantillas de reporte así como la Revisión de los criterios *DNSH* respecto al uso y presencia de productos químicos.

OBJETIVO Y ALCANCE

Con el propósito de que las compañías hagan pública la información que el mercado requiere para incorporar en su toma de decisiones los criterios de sostenibilidad, los Reglamentos Delegados de la Taxonomía Europea obligan a las compañías a la realización del análisis y reporte anual del grado de cumplimiento bajo dos criterios – elegibilidad y alineamiento:

- **Actividades elegibles:** una actividad económica es considerada elegible siempre y cuando la Compañía cumpla con el descriptivo enunciado para cada una de las actividades recogidas en los Anexos I y II del Acto Delegado 2021/2139 del 4 de junio de 2021 (y modificaciones) así como en los Anexos I, II, III y IV del Acto Delegado 2023/2486 de la Comisión del 27 de junio de 2023 (y modificaciones). En este sentido, la elegibilidad tiene una naturaleza de "potencialidad", es decir, una actividad elegible es aquella que podría llegar a ser "sostenible" de conformidad con la Taxonomía Europea.

- **Actividades alineadas:** el alineamiento de una actividad da un paso más confirmando no solo su potencialidad sino su naturaleza sostenible. Medido a través del cumplimiento de los criterios técnicos definidos para cada actividad, se evalúan a través de tres etapas:

[16] *Sobre el establecimiento de un marco para facilitar la inversión sostenible, y por el que se modifica el Reglamento (UE) 2019/2088.*
[17] *Dicho Acto ha sido cumplimentado/modificado en tres ocasiones. En primer lugar, cumplimentado a través del Reglamento Delegado (UE) 2022/1214 de la comisión del 9 de marzo de 2022 (Acto delegado complementario a la taxonomía climática) en lo que respecta a las actividades económicas en determinados sectores energéticos: gas natural y energía nuclear; y en segundo lugar, modificado a través del Reglamento Delegado (UE) 2023/2485 de la Comisión del 27 de junio de 2023 que amplía las actividades económicas que contribuyen a la mitigación y adaptación al cambio climático, en particular en los sectores de manufactura y transporte. Asimismo, se modifican e incluyen criterios técnicos de selección adicionales para establecer las condiciones en las que determinadas actividades económicas pueden contribuir sustancialmente a la mitigación del cambio climático o a la adaptación al mismo y, para determinar si dichas actividades no causan un daño significativo sobre ninguno de los restantes objetivos ambientales.*
[18] *Dicho Acto ha sido modificado en dos ocasiones, a través del Anexo V del Reglamento Delegado (UE) 2023/2485 de la Comisión del 27 de junio de 2023 y del Reglamento Delegado (UE) 2026/73 de la Comisión, de 4 de julio de 2025,*
[19] *Se consideran actividades no significativas a aquellas cuyo volumen de negocio, inversiones en activos fijos ("CapEx") u o en gastos operativos ("OpEx") represente menos del 10 % del total y del 25 % para OpEx en determinados casos*

- En primer lugar, mediante la contribución sustancial sobre al menos uno de los objetivos ambientales definidos;
- En segundo lugar, mediante el cumplimiento del principio de no causar un perjuicio significativo al resto de objetivos ambientales (por sus siglas en inglés, DNSH) y;
- Finalmente, mediante la consecución de unas Salvaguardas Mínimas Sociales.

Paulatinamente, la normativa de aplicación ha ido incluyendo el análisis de elegibilidad y alineamiento para todos los objetivos medioambientales de forma que, en este ejercicio 2025 es obligatorio el reporte de elegibilidad y alineamiento para los seis objetivos medioambientales, siempre y cuando resulten materiales los *KPIs* asociados.

La Taxonomía Europea emerge como una regulación aún en desarrollo, existiendo cierto grado de incertidumbre respecto a la aplicación e interpretación de determinados aspectos de la normativa.

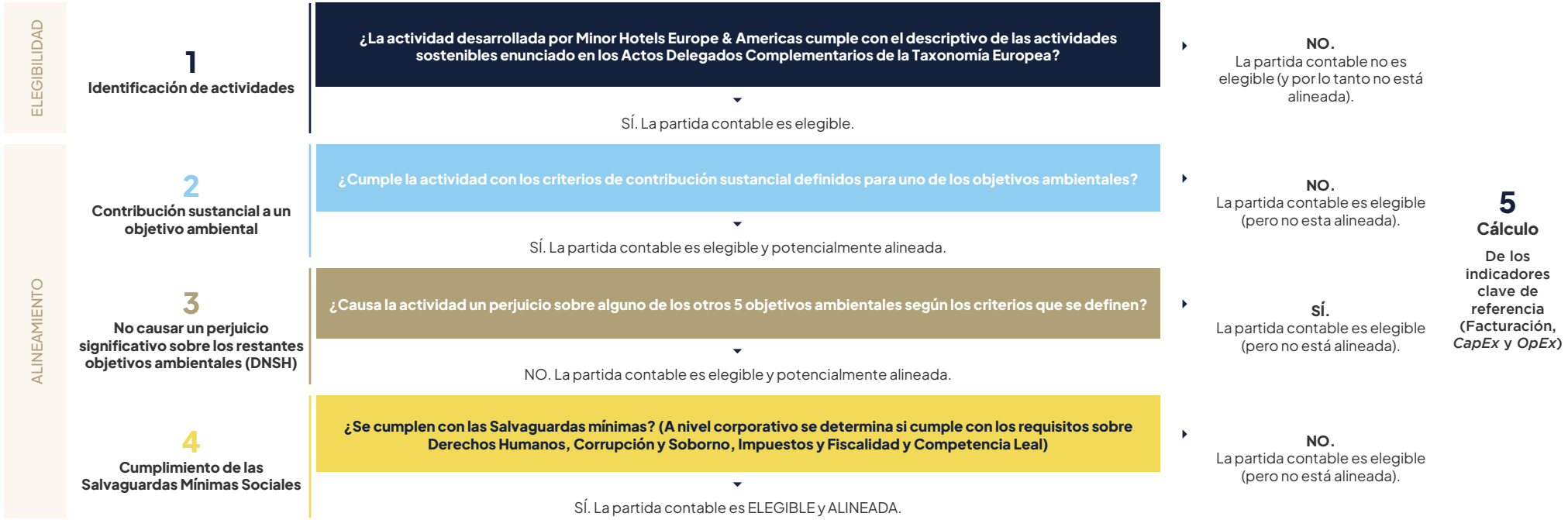
Las empresas participantes nos vemos expuestas a tomar decisiones de criterio respecto a la clasificación de las actividades incluidas en la Taxonomía.

Asimismo, y de conformidad con las mejores prácticas del sector y a la luz de los desarrollos normativos y aclaraciones emitidas por la Unión Europea, este ejercicio podrá ser revisado en futuros años con la intención de asegurar que se cubren las expectativas del regulador y otras partes interesadas. Al respecto, se ahondará en el análisis en futuros años atendiendo a las mejores prácticas y haciendo uso de la tecnología más avanzada, permitiendo la mejora continua en la evaluación y reporte sobre alineamiento.

Ante ello, y de acuerdo con lo establecido en los Actos Delegados, para el ejercicio de aplicación deben presentarse los siguientes indicadores clave de resultados (*KPIs*):

- La proporción del volumen de negocio que procede de productos o servicios relacionados con actividades económicas que se consideren ambientalmente sostenibles (volumen de negocio).
- La proporción del total del activo fijo (*CapEx*).
- La proporción de los gastos operativos relacionados con activos o procesos asociados a actividades económicas ambientalmente sostenibles (*OpEx*).

En la aplicación y cálculo de estos *KPIs*, se ha considerado la actividad de Minor Hotels Europe & Americas S.A. y sociedades dependientes de conformidad con el perímetro incluido en las Cuentas Anuales Consolidadas. En el presente ejercicio no se han identificado nuevas actividades taxonómicas potencialmente elegibles para MHEA.



Información contextual del procedimiento: Criterios de análisis.

Para comprender las actividades consideradas como elegibles para la Compañía, es necesario conocer nuestro modelo de negocio basado principalmente en la explotación de establecimientos hoteleros urbanos cuyo fin es proveer de servicios a nuestros clientes siendo el principal servicio el alojamiento a corto plazo (por favor véase capítulo *"Modelo de Negocio de Minor Hotels Europe & Americas"*).

A estos efectos, y a través de un criterio conservador, hemos analizado todas las actividades listadas en la Taxonomía, entre las que se han identificado aquellas vinculadas a nuestro negocio.

A continuación, se resume brevemente el enfoque de las actividades dentro de MHEA y la correspondencia con las actividades de la Taxonomía Europea:

Objetivo Medioambiental	Actividad económica conforme a la Taxonomía	Descripción de la actividad
Mitigación al cambio climático	7.3. Instalación, mantenimiento y reparación de equipos de eficiencia energética	Comprometidos con la eficiencia energética en nuestras instalaciones y bajo el objetivo de reducir sus emisiones un 46,20% para 2030 de sus emisiones de Alcance 1 y 2, durante el ejercicio 2025 hemos invertido en equipos que contribuyan a alcanzar este objetivo. Para ello hemos llevado a cabo la instalación, el mantenimiento y renovación de elementos de cerramiento (puertas y ventanas) e iluminación (LED), sistemas de HVAC (calderas y equipos de refrigeración y ventilación), tuberías, equipos de cocina (hornos), baterías, chillers, fancoils y otros aparatos eléctricos (lavadoras, frigoríficos, secadoras…) energéticamente más eficientes.
Mitigación al cambio climático	7.5. Instalación, mantenimiento y reparación de instrumentos y dispositivos para medir, regular y controlar la eficiencia energética de los edificios	Comprometidos con la reducción en sus emisiones, durante el ejercicio 2025 hemos continuado con la instalación, el mantenimiento de dispositivos e instrumentos que permiten la monitorización de sus consumos. Para ello hemos puesto en marcha la revisión, reparación o sustitución de sistemas de monitorización y control en los activos del porfolio; sondas, contadores, termostatos, sistemas de automatización y control o detectores de presencia entre otros.
Mitigación al Cambio Climático	7.6. Instalación, mantenimiento y reparación de tecnologías de energía renovable	Desde MHEA, comprometidos con el creciente y mayor uso de tecnologías de energía renovable hemos llevado a cabo la instalación de placas solares, placas fotovoltaicas y tubos de vacío en 14 de nuestros hoteles.
Protección y restauración de los ecosistemas y la biodiversidad	2.1 Hoteles, complejos vacacionales, *campings* y alojamientos similares	De conformidad con su actividad principal llevamos a cabo la provisión de alojamiento turístico de corta duración en hoteles urbanos (98%) de su porfolio de hoteles (alcance consolidado). Es por ello que, no todo el porfolio de hoteles tiene la potencialidad de contribuir sustancialmente a la protección y restauración de los ecosistemas y biodiversidad*. En este sentido, de conformidad a la base de datos generada por Protected Planet (cartografía de espacios naturales protegidos y datos asociados con cobertura mundial) tan solo 9 de nuestros hoteles del perímetro consolidado (alcance de las métricas taxonómicas) están ubicados directamente sobre áreas de especial protección. No obstante, comprometidos con la protección con la biodiversidad hacemos uso de un criterio más conservador considerando el tipo de actividad que se desarrolla en los resorts ya que estos si podrían tener la potencialidad de contribuir sustancialmente a la protección y restauración de ecosistemas y la biodiversidad a pesar de no ubicarse sobre áreas protegidas pero si próximos a ellas. En este sentido, la Compañía cuenta con 9 resorts en el porfolio (5 de ellos en perímetro consolidado y por tanto, se incluyen los mismos en el cálculo de las métricas taxonómicas). Como resultado de la combinación de dichos criterios, un total de 14 hoteles se incluye en el indicador pueden contribuir a dicha actividad, 9 hoteles por ser hoteles ubicados directamente sobre áreas de especial protección y los 5 restantes al tratarse de hoteles resort en el perímetro consolidado.

**De conformidad con la tercera cuestión de la siguiente FAQ , "Las actividades elegibles constituyen el universo de referencia de las actividades que pueden adaptarse a los criterios técnicos de selección". Asimismo, se tiene en cuenta que el primer criterio de contribución sustancial hace referencia a que "La actividad contribuye a medidas de conservación o recuperación en zonas claramente identificadas (zonas de conservación), dentro o cerca del mismo destino turístico que el alojamiento (...)".*
Las actividades sostenibles de Minor Hotels Europe & Americas, de conformidad con la última actualización del Art. 8 del Reglamento de la Taxonomía, son gestionadas desde el departamento corporativo de Construcción, Ingeniería y Mantenimiento para las actividades 7.3, 7.5 y 7.6 y desde el departamento corporativo de Sustainable Business para la actividad 2.1. En el ejercicio de revisión de elegibilidad hemos considerado otras actividades listadas por la taxonomía concluyendo que ninguna de las mismas es elegible para el MHEA:

- *Actividad "7.1: Construcción de nuevos edificios". De conformidad a nuestra estrategia de crecimiento y modelo de negocio no llevamos a cabo la promoción de proyectos de construcción de nuevos edificios.*
- *Actividad "7.2: Renovación de edificios existentes". Las reformas ejecutadas no se consideran reformas importantes (integrales) de conformidad a lo descrito en el Anexo I del Reglamento Delgado del 4 de junio de 2021.*
- *Actividad "7.4 Instalación, mantenimiento y reparación de estaciones de recarga para vehículos eléctricos en edificios (y en las plazas de aparcamiento anexas a los edificios)": ofrecemos servicios de carga de puntos eléctricos, pero estos son a través de acuerdos de colaboración con proveedores. Desde MHEA cedemos los espacios para la instalación de dichos cargadores, no siendo los mismos de nuestra propiedad. Para más detalle véase: Movilidad sostenible.*
- *Actividad "7.7 Adquisición y propiedad de edificios": MHEA en no lleva a cabo actividades de desarrollo inmobiliario. La compra y venta de activos inmobiliarios no es actividad recurrente de negocio, sino que esta emerge como un accesorio de rotación de activos integrado en la estrategia de la actividad hotelera. ,*

Análisis de alineamiento: cumplimiento de los criterios técnicos, DNSH y Salvaguardas Mínimas Sociales

Tras el proceso de identificación de las actividades elegibles, hemos llevado a cabo el análisis de alineamiento evaluando el cumplimiento de:

1

CRITERIOS DE CONTRIBUCIÓN SUSTANCIAL al objetivo de mitigación del cambio climático de conformidad con lo enunciado en el Anexo I del Reglamento Delegado (UE) 2021/2139 de la Comisión y modificaciones posteriores emitidas para las actividades 7.3 y 7.5, 7.6.

- Para la Actividad "7.3. Instalación, mantenimiento y reparación de equipos de eficiencia energética" hemos revisado que las partidas de CapEx y OpEx elegible cumplen tanto con los requisitos mínimos enunciados en la transposición nacional de la Directiva 2010/31/UE aplicables, así como con la clasificación en las dos clases de eficiencia energética más elevadas de conformidad con el Reglamento (UE) 2017/1369 cuando es de aplicación.

  Cabe señalar que, para aquellas partidas cuya tecnología analizada no cuenta normativamente con requisitos de etiquetado energético, se han evaluado otros parámetros de rendimiento o certificaciones que avalen la contribución de la partida seleccionada a la eficiencia energética.

  Asimismo, se ha determinado que las partidas citadas cumplen con al menos una de las medidas individuales enunciadas en la normativa[20].

- Para la actividad "7.5. Instalación, mantenimiento y reparación de instrumentos y dispositivos para medir, regular y controlar la eficiencia energética de los edificios" se ha determinado que las partidas de CapEx y OpEX cumplen con al menos una de las medidas individuales enunciadas en la normativa de aplicación[21].

- Para la actividad "7.6. Instalación, mantenimiento y reparación de tecnologías de energía renovable" se ha determinado que cada una de las partidas de CapEx y OpEx cumplen con al menos una de las medidas individuales enunciadas en la normativa de aplicación[22].

2

NO CAUSAR UN PERJUICIO SIGNIFICATIVO SOBRE EL RESTO DE LOS OBJETIVOS AMBIENTALES (DNSH) atendiendo al cumplimiento de los apéndices de aplicación requeridos para las actividades 7.3, 7.5 y 7.6.

Al respecto, destacar que MHEA cumple con lo requerido en el Apéndice A disponiendo de un análisis de riesgos climáticos físicos y un plan de adaptación para los riesgos que se han identificado como materiales[23].

En MHEA hemos realizado un análisis de riesgos climáticos físicos y de transición sobre nuestros principales activos, evaluando su exposición a los factores de riesgos climáticos a escala de activo, contemplando los marcos temporales actual, de corto, medio y largo plazo, analizando el escenario SSP1-RCP-2.6 y teniendo en consideración todos los riesgos expuestos en el Apéndice A de la Taxonomía.

Para mayor detalle sobre la metodología seguida y los resultados obtenidos véase capítulo:

"NEIS 2 IRO-1: Descripción de los procesos para determinar y evaluar las incidencias, los riesgos y las oportunidades de importancia relativa relacionados con el clima" y *"NOTA 6: Recomendaciones del Task Force on Climate-Related Financial Disclosure (TCFD)*.

Asimismo, de conformidad con lo expuesto para la actividad 7.3, desde MHEA hemos revisado que no comercializamos con ninguna de las sustancias mencionadas en el apéndice C de la normativa de aplicación.

NH Dresden Neustadt
Dresden, Alemania

[20] *Para más detalle por favor véase páginas 128-129 del siguiente documento Actividades taxonómicas para la Mitigación al cambio climático (sección: Contribución sustancial a la mitigación del cambio climático para la actividad 7.3).*
[21] *Para más detalle véase página 130 del siguiente documento Actividades taxonómicas para la Mitigación al cambio climático (sección: Contribución sustancial a la mitigación del cambio climático para la actividad 7.5).*
[22] *Para más detalle véase página 131 del siguiente documento Actividades taxonómicas para la Mitigación al cambio climático (sección: Contribución sustancial a la mitigación del cambio climático para la actividad 7.6).*
[23] *Se entiende por riesgo material todo aquel que, por su probabilidad de ocurrencia, o por las consecuencias para el negocio, o bien por la combinación de ambas, tiene el potencial de afectar de manera significativa sobre nuestras operaciones o nuestros estados dentro de los horizontes y escenarios evaluados.*

3

SALVAGUARDAS MÍNIMAS SOCIALES. Estas son evaluadas a nivel corporativo y emergen como garantía para evitar que ingreso/inversión/gasto se considere sostenible si están generando un efecto negativo en términos sociales. Es decir, un ingreso/inversión/gasto además de cumplir con una serie de criterios técnicos objetivos a para cada una de las actividades taxonómicas (que en términos globales miden el desempeño ambiental), el alineamiento depende del cumplimiento a nivel corporativo de una serie de salvaguardas mínimas sociales recogidas en el art. 18 del Reglamento Delegado 2020/852[24] en las que se identifican cuatro grandes bloques temáticos:

NH Collection Antwerp Centre Amberes, Bélgica

- **Derechos Humanos:** en Minor Hotels Europe & Americas nos comprometemos a velar por la no vulneración y, consecuentemente, la promoción de los Derechos Humanos. Desde hace años la trabajamos para prevenir y gestionar los riesgos asociados a su vulneración; por ello, cuenta con diversas medidas, herramientas y mecanismos tales como la política corporativa de Derechos Humanos, así como un proceso de Debida Diligencia secuenciado en diferentes fases y materializado a través del Protocolo y la Guía de implementación. Para mayor detalle véase capítulo *"Protección de los Derechos Humanos".*

- **Corrupción y soborno**: mantenemos el compromiso de tolerancia cero con la corrupción; por ello disponemos de controles internos para dar cumplimiento a la Política de Antifraude y Corrupción, la Política para la Prevención de Blanqueo de Capitales y Financiación del Terrorismo o la Política de Regalos. Para mayor detalle véase apartado *"Tolerancia cero con la corrupción".*

- **Fiscalidad e impuestos:** desde Minor Hotels Europe & Americas garantizamos el cumplimiento de nuestros requerimientos fiscales, así como de la aplicación de las mejores prácticas tributarias. Por ello, entre otras medidas, estamos adscritos al Código de Buenas Prácticas Tributarias, asimismo disponemos de una Política Fiscal. Para mayor detalle véase capítulo *"Transparencia Fiscal: beneficios e impuestos".*

- **Competencia justa:** en Minor Hotels Europe & Americas mantiene el compromiso de lograr un crecimiento sostenible a largo plazo mediante el desempeño de una competencia justa y leal, tal y como se enuncia en nuestro Código de Conducta. Al respecto, llevamos a cabo sus actividades de manera consistente con todas las leyes y regulaciones de competencia aplicable de todas las jurisdicciones en las que opera. Bajo estas directrices, buscamos garantizar el desempeño de nuestra actividad en un entorno de libre mercado. Para ello, fomentamos una cultura corporativa basada en la libre competencia proporcionando a nuestros *team members* asistencia para prevenir, detectar y remediar cualquier infracción en esta materia. Para mayor detalle véase capítulo *"Código de Conducta".* Asimismo, la *Política de Fraude y Anticorrupción corporativa*, en sus sección tercera aborda las prácticas anticompetitivas.

Complementariamente, destacar que MHEA es empresa firmante del Pacto Mundial de las Naciones Unidas desde 2002, y por ello está comprometida con la integración de los 10 principios de conducta ética empresarial en nuestra operativa diaria y en nuestra estrategia de crecimiento a largo plazo.

[24] *A través del cual se garantiza que todas las actividades consideradas se ejecutan de conformidad con las Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales, los Principios Rectores de las Naciones Unidas sobre las empresas y los derechos humanos, incluidos los principios y derechos establecidos en los ocho convenios fundamentales a que se refiere la Declaración de la Organización Internacional del Trabajo relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo y la Carta Internacional de Derechos Humanos.*

Contenido y metodología de los indicadores clave de resultados

Con el objetivo de evitar la doble contabilización, hemos establecido las medidas de supervisión y control necesarias para asegurar la consistencia y fiabilidad desde el proceso de extracción y transformación de la información, hasta su cálculo y reporte final y con ello garantizar la integridad y trazabilidad de la información.

El cálculo de los indicadores se ha realizado siguiendo los mismos criterios contables que rigen la contabilidad financiera de MHEA a partir de la información registrada en la aplicación corporativa de *Enterprise Performance Management*. En este sentido, las principales fuentes de información son, la información contable y de gestión, utilizadas para cuentas anuales consolidadas y documentos corporativos y analíticos de carácter confidencial sobre cada uno de los proyectos ejecutados durante el ejercicio en cada uno de los hoteles del porfolio consolidado de MHEA.

Debido a la extensa cartera de hoteles de Minor Hotels Europe & Americas, hemos recurrido a una técnica de muestreo para determinar qué porcentaje de nuestra actividad resulta elegible y alineada con la Taxonomía. A continuación, describimos la forma en que el volumen de negocio (facturación), las inversiones en activos fijos (CapEx) y los gastos operativos (OpEx) se determinaron y asignaron tanto al numerador como al denominador de cada indicador reportado.

VOLUMEN DE NEGOCIO

Este indicador se define como la proporción de volumen de negocio ajustado a la Taxonomía (numerador) entre el total de ingresos de la Compañía (denominador).

En cumplimiento de la sección 1.1.1 del Anexo I del Acto Delegado 2021/2178 del 6 de julio de 2021 el numerador se define como parte del volumen de negocio neto derivado de productos o servicios, incluidos los inmateriales, asociados con actividades económicas que se ajustan a la taxonomía y, el denominador, se compone de los ingresos reconocidos con arreglo a la NIC 1 párrafo 82, letra a).

Para el cálculo del denominador y de conformidad con el párrafo anterior se ha considerado la Nota 25.1 de las Cuentas Anuales Consolidadas referente a los ingresos ordinarios de MHEA.

Para el cálculo del numerador se parte del mismo estado de resultados utilizados a la hora de calcular el denominador, teniendo en consideración solo aquellas partidas que cumplen con el descriptivo de alguna de las actividades taxonómicas elegibles (para el presente ejercicio se corresponde con la actividad 2.1 "Hoteles, complejos vacacionales, *campings* y alojamientos similares"). En este sentido, y de acuerdo con los criterios de la Taxonomía, y en consideración el objetivo de protección y restauración de los ecosistemas y la biodiversidad tan solo el 5,5 % de los ingresos generados por la Compañía proceden de dicha actividad (un total de 137,11 millones de euros).

En la metodología de cálculo se han seguido el siguiente criterio: véase Actividad 2.1. En este sentido, se ha llevado a cabo un profundo análisis de la presencia de hoteles (bajo criterio de perímetro consolidado) en zonas donde su actividad pueda tener un impacto significativo sobre los ecosistemas y la biodiversidad.

CAPEX

Este indicador se define como la proporción de CapEx ajustado a la Taxonomía (numerador) entre el total de CapEx (denominador).

Para el cálculo del numerado se ha partido del detalle del *CapEx* por proyecto extraído de la contabilidad analítica y que han sido registradas de acuerdo con las Normas Internacionales de Contabilidad (en adelante, "NIC") y de conformidad con los requerimientos descritos en la sección 1.1.2 del Anexo I del Acto Delegado 2021/2178 del 6 de julio de 2021.

Para su cálculo, hemos seleccionado las partidas de inversión asociadas a las actividades que se ajustan a la Taxonomía –elegibles respecto a las actividades 7.3, 7.5 y 7.6 –. Con esta selección, hemos procedido al etiquetado de cada partida por tipología de producto (iluminación, HVAC, fancoil, enfriadoras, termostatos y sistemas de control entre otros) permitiendo de esta forma discernir el *CapEx* por actividad taxonómica.

Tras ello, y tomando como base el *CapEx* elegible hemos seleccionado una muestra aleatoria de partidas por tipología de producto. A continuación, hemos analizado el alineamiento de dichos elementos de conformidad a su ficha técnica y otros *inputs* que han permitido evaluar el cumplimiento de los criterios técnicos de selección relativos a la contribución sustancial al objetivo de Mitigación al Cambio Climático. Asimismo, hemos evaluado el principio de "No causar un perjuicio significativo" y las "Salvaguardas Mínimas Sociales".

Este análisis nos ha permitido obtener el porcentaje de alineamiento por tipología de producto y con ello proceder a la extrapolación por actividad taxonómica. Dicha extrapolación se ha llevado a cabo de forma proporcional al conjunto de Budget asociado por tipología de producto.

Cabe mencionar, que las partidas de *CapEx* dedicadas a actividades ajustadas a la Taxonomía han sido computadas por una única área de la Compañía, lo que nos asegura que se han contabilizado únicamente una vez en el análisis y que, por tanto, en ningún caso hemos incurrido en una doble contabilización de las inversiones.

Para la actividad 2.1 se ha extraído la totalidad de *CapEx* asociado a los 14 hoteles que tienen la potencialidad de contribuir al objetivo de Protección y restauración de la biodiversidad y los ecosistemas. En este sentido, y con el objetivo de no incurrir en una doble contabilización se ha excluido el *CapEx* asociado a las actividades 7.3, 7.5 y 7.6 para dichos hoteles.

En el caso del denominador, se han incluido las adiciones a los activos tangibles e intangibles, antes de amortizaciones y posibles nuevas valoraciones, incluidas las resultantes de revalorizaciones y deterioros de valor, correspondientes al ejercicio 2025, con exclusión de los cambios del valor razonable. En caso de existir, también se hubieran incluido las adiciones a los activos tangibles e intangibles resultantes de combinaciones de negocios, cubriendo los costes que se contabilizan de acuerdo con NIC 16 Inmovilizado material y NIIF 16 Arrendamientos.

De conformidad con los estados financieros consolidados el *CapEx* total (denominador) figura como el sumatorio de las altas de las siguientes notas de las Cuentas Anuales Consolidadas 2025: Notas 7, Nota 8 y Nota 10.

OPEX

Este indicador se define como la proporción de *OpEx* ajustado a la Taxonomía (numerador) entre el total de *OpEx* (denominador).

En cumplimiento de la sección 1.1.3 del Anexo I del Acto Delegado 2021/2178 del 6 de julio de 2021 el denominador se define y reduce al total de costes directos no capitalizados que se relacionan con la investigación y el desarrollo, las medidas de renovación de edificios, los arrendamientos a corto plazo, el mantenimiento y las reparaciones, así como otros gastos directos relacionados con el mantenimiento diario de activos del inmovilizado material por Minor Hotels Europe & Americas o un tercero a quien se subcontraten actividades y que son necesarios para garantizar el funcionamiento continuado y eficaz de dichos activos.

Para el cálculo del denominador se parte del estado de resultados consolidado de MHEA, en concreto, el denominador del indicador taxonómico *OpEx* se compone del sumatorio de las líneas referidas al Mantenimiento y reparaciones de activos de inmovilizado material de la Nota 25.2 de las CCAACC.

Por otro lado, para el cálculo del numerador hemos partido de la cifra obtenida en el cálculo del denominador seleccionando tan solo aquellos gastos operativos destinados a actividades taxonómicas.

En este caso, para realizar el muestreo, hemos ordenado los hoteles del porfolio de acuerdo a su marca, año de apertura, geografía y número de habitaciones. A partir de esta base de datos, y gracias a un análisis de clústeres hemos clasificado los hoteles de la Compañía en un número reducido de hoteles de características similares para realizar el muestreo.

Bajo un criterio conservador y con el objetivo de determinar de manera precisa los indicadores, hemos procedido a un segundo nivel de clasificación. Para cada uno de los clústeres obtenidos (primer nivel de clasificación), hemos ordenado los hoteles en tres grupos según su gasto en *OpEx* asociado a la Taxonomía (segundo nivel de clasificación).

Para cada uno de estos grupos obtenidos hemos seleccionado un número concreto y representativo del resto de hoteles – los más representativos en cuanto a tareas de mantenimiento y reparaciones – teniendo en cuenta aspectos como la antigüedad de los hoteles, el año de renovación, la tipología de los equipos, así como la ubicación geográfica.

A partir de la selección de las partidas de *OpEx* elegibles respecto a la Taxonomía en estos hoteles representativos, hemos calculado el porcentaje de *OpEx* elegible de la muestra y hemos extrapolado al conjunto de hoteles de la Compañía.

Para obtener el *OpEx* alineado, hemos considerado que la adquisición de los equipos que cumplen con los criterios de alineamiento de la Taxonomía hemos producido de forma lineal en los últimos diez años (período de amortización medio para el tipo de equipos en cuestión) y, por tanto, que las tareas de mantenimiento y reparación sobre estos se ha producido también de forma lineal en los últimos años. Esta hipótesis, se ha aplicado a la hora de calcular el *OpEx* elegible que está alineado con la Taxonomía.

El cálculo el *OpEx* asociado a la actividad 2.1 se ha realizado siguiendo el mismo ejercicio que para el cálculo del *CapEx* asociado a dicha actividad.

Resultado de los indicadores clave: Volumen de negocio, CapEx y OpEx

Volumen de negocio

De conformidad con lo enunciado en el apartado anterior, en Minor Hotels Europe & Americas hemos registrado un 5,5 % que reúne los requisitos establecidos con el objetivo de Protección y restauración de los ecosistemas y la biodiversidad en términos de elegibilidad.

CapEx

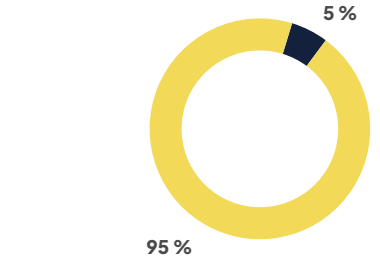
En relación con el *CapEx*, hemos registrado un 5,8 % que reúne los requisitos establecidos con el objetivo de Mitigación al Cambio Climático y con el de Protección y restauración de los ecosistemas y la biodiversidad en términos de elegibilidad. En términos de alineamiento, el porcentaje adquiere un valor del 1,4 %, sobre el total de *CapEx* de la Compañía.

OpEx

Por último, en relación con el *OpEx* y en términos de elegibilidad (no alienada), un 11,9 % reúne los requisitos establecidos relativos con los objetivos climáticos anteriormente mencionados. En términos de alineamiento, el porcentaje registra un valor de 1,2 %.

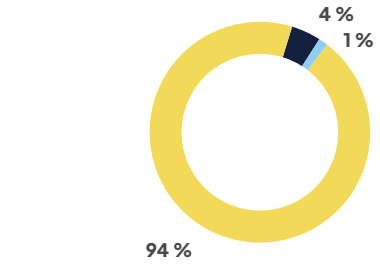
Para más detalle consultar la *NOTA 5: TAXONOMÍA EUROPEA*.

Volumen de negocio



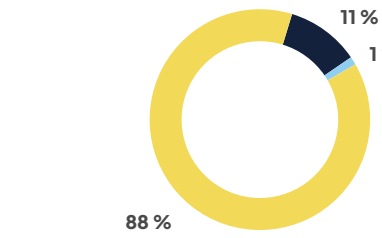
Elegible (no alineado) Alineado No elegible

CapEx



Elegible (no alineado) Alineado No elegible

OpEx



Elegible (no alineado) Alineado No elegible

05

Productos y activos sostenibles

1.1

NEIS E1. Cambio Climático

ESG	Tema	Subtemas	Subsubtemas	Impactos, riesgos y oportunidades	Principales indicadores de desempeño	Objetivo	Gestión de Impactos, Riesgos y Oportunidades
E	Lucha contra el cambio climático	Adaptación y mitigación al cambio climático	Plan SBT	Generación de impactos medioambientales negativos derivados de las emisiones GEI a lo largo de la cadena de valor procedentes esencialmente del uso de fuentes de energía no renovables. Por ello, reducir los niveles de emisión de GEI (alcances 1, 2 y 3) y contribuir al cumplimiento de los objetivos fijados en el Acuerdo de París mediante el acceso a financiación (oportunidad) y apoyo a la transición hacia una economía descarbonizada de la mano de un Plan de transición que permita alcanzar dichos objetivos emerge como una oportunidad de reducir los impactos negativos. Al respecto, es esencial contar con unos objetivos de descarbonización basados en la ciencia y validados por un tercero. La no consecución de dichos compromisos y metas, así como la falta de ambición en la lucha contra el cambio climático puede conllevar un riesgo de pérdida reputacional y económica. Asimismo, alineado con los resultados del análisis del análisis TCFD, hemos identificado una potencial interrupción de la operación de alguna(s) infraestructura(s) por daños que podrían ocurrir ante la materialización de algún riesgo climático (físico o de transición) que en última instancia podría conllevar una potencial pérdida económica. Adicionalmente, una mejora en la percepción reputacional podría traducirse en un incremento de ingresos por contar con un modelo de negocio más sostenible ofreciendo servicios más respetuosos con el medio ambiente.	▸ Ratio de emisiones (kg eq CO2/RN) - (▼ vs. 2024) ▸ Emisiones no generadas derivadas del uso de garantías de origen - (▲ vs. 2024)	▸ Reducción de un 46,2 % emisiones GEI alcance 1 y 2 para 2030 (año base 2019). ▸ Reducción de un 27,50 % emisiones GEI alcance 3 para 2030 (año base 2019). ▸ Emisiones netas 2050	*E1-1 Plan de transición para la mitigación al cambio climático* *E1-6: Emisiones de GEI brutas de alcance 1, 2 y 3 y emisiones de GEI totales* *E1-3: Actuaciones y recursos en relación con las políticas en materia de cambio*
			Desarrollo de productos y activos más sostenibles	El desarrollo de iniciativas innovadoras permite ofrecer productos y servicios más sostenibles representando una oportunidad clave para mejorar su desempeño e impacto ambiental, contribuyendo así a la mitigación y adaptación al cambio climático. Sin embargo, estas acciones también implican un aumento de costes debido a las inversiones necesarias en el diseño, la construcción y/o remodelación de instalaciones lo que supone un desafío económico que debe gestionarse estratégicamente para equilibrar el impacto positivo en la sostenibilidad con la viabilidad financiera (análisis coste-beneficio) de las operaciones.	▸ Nº de certificaciones sostenibles - (▲ vs. 2024) ▸ % de hoteles con certificaciones ambientales individuales - (▲ vs. 2024)		*E1-3: Actuaciones y recursos en relación con las políticas en materia de cambio climático*
		Gestión responsable de la energía		El consumo intensivo de energía asociado a la operación y mantenimiento de los hoteles, especialmente cuando esta proviene de fuentes no renovables con altos factores de emisión, genera impactos negativos tanto en el desempeño ambiental como en el económico. Para mitigar estos efectos, resulta clave implementar medidas de eficiencia energética, como la sustitución de equipos por otros de mayor rendimiento, que permitan reducir el consumo, mejorar el *confort* de los clientes y aumentar el valor de los activos mediante la renovación de instalaciones y la prolongación de la vida útil de los equipos. No obstante, persisten riesgos relevantes, como el incremento del precio de la energía y la pérdida de oportunidades de negocio derivadas de una monitorización inadecuada de los consumos. Todo ello pone de manifiesto la necesidad de adoptar estrategias integrales de gestión energética que sean eficientes, sostenibles y alineadas con los objetivos de descarbonización del sector.	▸ % de electricidad renovable- (▲ vs. 2024) ▸ Ratio de consumo energético (kWh/RN)- (▲ vs. 2024)		*E1-5: Consumo y combinación energéticos* *E1-3: Actuaciones y recursos en relación con las políticas en materia de cambio climático*

Gobernanza

NEIS 2 GOV-3: Integración del rendimiento relacionado con la sostenibilidad en sistemas de incentivos

Comprometidos en continuar evolucionando hacia un modelo en donde los criterios de sostenibilidad se integren en nuestras operaciones diarias y nos permitan convertirnos en una empresa preparada para operar en un mundo con una economía descarbonizada, vinculamos la remuneración variable de los órganos de administración, dirección y supervisión (miembros del Consejo de Administración y Comisiones especializadas) así como de posiciones clave, a objetivos ESG alineados con nuestros compromisos corporativos en materia de sostenibilidad.

Los miembros del Comité de Dirección tienen el 5% de su remuneración variable ligada a la consecución de los objetivos de emisiones netas anuales definidos en el marco del *"Plan SBT 2030"*. Para el 2025, el objetivo de reducción de emisiones (alcance 1 y 2) se fijó en un 4%. Para obtener más información, por favor véase: *GOV-3: Integración del rendimiento relacionado con la sostenibilidad en sistemas de incentivos*.

Además, hemos identificado todas las funciones clave responsables de activar las palancas del Plan SBT, con el fin de avanzar hacia la descarbonización de la Compañía en 2050.

"Minor Hotels Europe & Americas desempeña su actividad hotelera con la ambición de liderar el comportamiento responsable, creando valor compartido a nivel económico, social y ambiental allí donde está presente"

Para ello, establecemos objetivos ligados a la remuneración variable definidos bajo la siguiente estructura:

- Los *Managing Director (MDs)* de las distintas regiones cuentan con un porcentaje de su remuneración variable vinculado a la consecución del objetivo de emisiones netas anuales bajo el marco del "Plan SBT 2030".
- En el área de operaciones, desde los Directores Generales Regionales hasta los *managers*/jefes de departamento, vinculamos un porcentaje de su remuneración variable al objetivo de reducción del ratio de consumo por RN (kWh/RN) bajo su ámbito de control (hotel o región).
- Asimismo, otras funciones clave responsables de activar alguna de las palancas definidas en el "Plan SBT 2030" tienen establecidos objetivos específicos relacionados directamente con su función

Estrategia

E1-1: Plan de transición para la mitigación del cambio climático

Nuestros esfuerzos en la lucha contra el cambio climático se enmarcan en el "Plan SBT 2030", integrado dentro de la *estrategia de sostenibilidad corporativa*[25]. Este Plan recoge las palancas de actuación para cumplir con el objetivo validado por SBTi de reducir un 46,2% las emisiones absolutas de gases de efecto invernadero de alcance 1 y 2 a 2030, con respecto a 2019. Además, tenemos el compromiso de reducir las emisiones absolutas GEI de alcance 1, 2 y 3 en un 90 % para 2050 respecto a 2019.

Estos objetivos están alineados con la ambición de no superar el 1,5ºC de incremento de temperatura en el planeta[26], en particular, el alcance 1 y 2 están alineados con la trayectoria del 1.5ºC para 2030 y 2050, mientras que el alcance 3 únicamente para 2050.

Para asegurar el cumplimiento de las metas y objetivos a largo plazo, establecemos objetivos intermedios anuales cuyo seguimiento del cumplimiento y de las actuaciones para alcanzarlos se realiza a través del Comité Ejecutivo de Sostenibilidad.

Además, el plan de transición hacia un modelo de negocio sostenible está plenamente integrado y armonizado con la estrategia general y la planificación financiera de MHEA. Este compromiso queda reflejado en el lema corporativo: *"Minor Hotels Europe & Americas desempeña su actividad hotelera con la ambición de liderar el comportamiento responsable, creando valor compartido a nivel económico, social y ambiental allí donde está presente".*

En este sentido, la electrificación, las iniciativas de descarbonización a través de hoteles sostenibles y la estrategia climática basada en las recomendaciones del TCFD, refuerzan nuestra propuesta de valor hacia los clientes y nos posiciona como un referente en sostenibilidad. Paralelamente, anualmente llevamos a cabo la aprobación de una partida de *CapEx* destinada a la eficiencia energética cuyo objetivo es el desarrollo del programa de *activos e inversiones sostenibles* y el desarrollo enfocado en la medición de métricas financieras y en la asignación estratégica de recursos, asegurando una alineación clara entre los objetivos climáticos y la planificación financiera.

"Nuestro plan de descarbonización cuenta con cuatro palancas de actuación: control y monitorización; eficiencia energética; energía verde y; estrategia de compensación de emisiones"

[25] *Este Plan y la propia estrategia de sostenibilidad han sido aprobados por el Comité de Dirección siendo asimismo conocedor el Consejo de Administración.*
[26] *De acuerdo con el artículo 12 del Reglamento sobre índices de referencia de la UE armonizados con el Acuerdo de París, estamos excluido de acuerdo con los criterios de exclusión establecidos para los índices alineados con el Acuerdo de París, ya que no participamos en actividades relacionadas con armas controvertidas, tabaco, combustibles fósiles o en la generación eléctrica con intensidades de GEI superiores a 100 g CO2 e/kWh.*

Las cuatro palancas de actuación sobre las que priman los esfuerzos para alcanzar el objetivo son:

Control y monitorización

Palanca sobre la que se trabaja en la mejora de la captura y análisis de datos, tanto de las actividades propias de los hoteles como de sus proveedores, y buscar con ello la alineación de compromisos para reducir emisiones de la cadena de valor.

Eficiencia Energética

Considera todas aquellas actuaciones que pueden mejorar la eficiencia en el consumo de energía en el hotel. Para más detalle véase Hoteles sostenibles.

Energía verde

Considerando tanto la instalación energía renovable para consumo propio como la compra de electricidad verde.

Estrategia de compensación de emisiones

Con el propósito de dar visibilidad al compromiso climático de la Compañía haciendo partícipes e involucrando a clientes en el mismo.

Actualmente no disponemos de un análisis cuantitativo desagregado por palanca que atribuya de forma individual la reducción de emisiones conseguida o prevista. Las cuatro palancas —control y monitorización, eficiencia energética, energía verde y compensación— actúan de forma interdependiente, por lo que su efecto no puede aislarse sin generar duplicidades.

El detalle de las actuaciones llevadas a cabo en cada una de las palancas de descarbonización, las inversiones para el apoyo del plan de transición así como su avance puede consultarse en *E1-3: Actuaciones y recursos en relación con las políticas en materia de cambio climático.*

Además, se dispone de un análisis detallado de las emisiones directas e indirectas (alcances 1 y 2) vinculadas al consumo energético, así como de los recursos necesarios, tanto en *CapEx* como en *OpEx*, para alcanzar los objetivos de descarbonización alineados con SBTi *E1-4: Metas relacionadas con la mitigación del cambio climático y la adaptación al mismo*.

La estrategia combina la contratación de electricidad certificada como garantía de origen renovable, junto con la implementación de medidas de eficiencia energética.

Respecto al cálculo de emisiones bloqueadas, no se dispone del cálculo a cierre de ejercicio. Sin embargo, se evaluará la posibilidad de llevarlo a cabo en ejercicios futuros.

NEIS 2 SBM-3: Incidencias, riesgos y oportunidades de importancia relativa y su interacción con la estrategia y el modelo de negocio

El detalle relativo a las incidencias, riesgos y oportunidades de importancia relativa y su interacción con la estrategia y el modelo de negocio relativo al cambio climático puede consultarse en la siguiente sección: *Estrategia para la gestión de IROs del asunto material "Lucha contra el cambio climático" - NEIS E1. CAMBIO CLIMÁTICO*.

En el marco del TCFD, en 2022 llevamos a cabo un análisis de los riesgos físicos y transición derivados del cambio climático que se han tenido en cuenta a la hora de hacer la identificación de los IROs conforme a la CSRD y que se desglosa en detalle en el *NEIS 2 IRO-1: Descripción de los procesos para determinar y evaluar las incidencias, los riesgos y las oportunidades de importancia relativa relacionados con el clima*.

Tivoli Avenida Liberdade Lisboa, Portugal

Los resultados del análisis TCFD son los siguientes:

PRINCIPALES RIESGOS CLIMÁTICOS FÍSICOS IDENTIFICADOS

- Reducción de la disponibilidad de recursos hídricos debido al incremento de la frecuencia, duración e intensidad de las sequías, así como al agotamiento y contaminación de los recursos hídricos subterráneos por intrusión salina debido al aumento del nivel del mar y la infiltración de agua salada en el subsuelo.
- Incremento de los fenómenos costeros extremos vinculados al oleaje tanto en frecuencia como en intensidad.
- Inundaciones pluviales y fluviales debido a cambios en los patrones de precipitación tanto en frecuencia como en intensidad.
- Aumento del nivel del mar debido a la fusión del hielo polar, subterráneo y continental, y a la expansión de los océanos que pueda impactar en los destinos u hoteles localizados próximos a zonas costeras o playas. Se espera que el aumento del nivel del mar sea de entre 0,25 metros y 0,30 metros hasta 2050.
- Incremento de la frecuencia e intensidad de los fenómenos meteorológicos extremos como ciclones, huracanes, tifones o tornados.
- Incremento de la frecuencia e intensidad de las precipitaciones extremas (lluvias torrenciales, granizadas, nevadas, etc.) asociadas a fenómenos meteorológicos como las DANAS, tormentas tropicales, tormentas eléctricas, el fenómeno del ENSO-El Niño, La Niña, etc... 7% por cada grado celsius que aumente la temperatura media global.

PRINCIPALES RIESGOS Y OPORTUNIDADES CLIMÁTICAS DE TRANSICIÓN IDENTIFICADAS

- Costes asociados a la transición hacia tecnologías de bajas emisiones por la compra de nuevos equipos o la sustitución de tecnologías.
- Obtención de financiación.
- Incentivos directos de la administración relativos a la lucha contra el cambio climático, eficiencia energética y de consumo de recursos.
- Cambios en el comportamiento/ preferencias del cliente.
- Cambios en la percepción del cliente.

Los riesgos físicos y de transición y las oportunidades derivadas del TCFD se han integrado en el ejercicio de doble materialidad de la CSRD, teniendo en consideración el análisis de la materialidad financiera llevada a cabo en el ejercicio para la valoración de los *IROs*.

Gracias a este primer ejercicio de cuantificación, hemos avanzado en el análisis de la resiliencia operacional de la Compañía. En el futuro, esperamos analizar la resiliencia de la estrategia y del modelo de negocio frente a distintos escenarios climáticos, considerando la incertidumbre y la capacidad de adaptación de la Compañía ante los efectos del cambio climático en diversos contextos y horizontes temporales.

Este análisis inicial se llevó a cabo en las geografías donde contamos con activos significativos para todas las etapas de la cadena de valor identificando los impactos económicos derivados del cambio climático en un escenario de emisiones SSP1 - RCP 2.6. Este escenario prevé un futuro en el que la sociedad cambiará de manera gradual pero ampliamente hacia un modelo más sostenible que el actual, logrando un desarrollo más integrador que respete los límites ambientales percibidos donde se consigue limitar el aumento de la temperatura por debajo de 2ºC a finales del siglo. Se tuvo en cuenta todos los riesgos físicos y de transición materiales desde el punto de vista económico que podrían ocasionarse bajo este escenario de bajas emisiones.

El análisis de resiliencia operacional se llevó a cabo teniendo en cuenta que en el escenario SSP1 - RCP2.6, el desarrollo de nuevas tecnologías y la transición hacia un consumo energético basado principalmente en combustibles no fósiles, que facilitará la reducción de emisiones y la adopción de tecnologías de captura de carbono para ayudar en la transición hacia una economía descarbonizada.

Para el análisis de los riesgos y oportunidades se utilizaron los siguientes horizontes temporales[27] teniendo en cuenta la tipología de los activos (siendo en su gran mayoría complejos hoteleros con una vida útil considerable) y operaciones propias de MHEA (derivadas de la actividad hotelera) y su impacto estimado en dichas operaciones y activos el cambio climático:

- Actual (2022 -2024)
- Corto plazo (2025-2030)
- Medio plazo (2031-2050)
- Largo plazo (>2050)

Este análisis nos ha servido como punto de partida para entender cómo las operaciones de la Compañía se enfrentan a los efectos del cambio climático e integrarlo así en la toma de decisiones.

[27] *Análisis realizado en el año 2022. Los horizontes temporales presentados en esta sección y las secciones "NEIS 2 IRO-1: Descripción de los procesos para determinar y evaluar las incidencias, los riesgos y las oportunidades de importancia relativa relacionados con el clima" y "Respuesta de MHEA frente a los riesgos y oportunidades asociadas al cambio climático en base al Task Force on Climate-related Financial Disclosure (TCFD)" no responden a lo expuesto en la NEIS 2. Horizontes temporales.*

Gestión de incidencias, riesgos y oportunidades

NEIS 2 IRO-1: Descripción de los procesos para determinar y evaluar las incidencias, los riesgos y las oportunidades de importancia relativa relacionados con el clima

El detalle relativo a la descripción de los procesos para determinar y evaluar los impactos, los riesgos y las oportunidades de importancia relativa puede consultarse en la siguiente sección: *NEIS 2 IRO-1: Descripción de los procesos para determinar y evaluar las incidencias, los riesgos y las oportunidades de importancia relativa*.

Como resultado del proceso hemos identificado los IROs relacionados con el clima siguiendo las directrices establecidas por la CSRD e integrando el trabajo previo desarrollado bajo las recomendaciones de la Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD)[28]. Este enfoque ha permitido abordar los riesgos climáticos, tanto físicos como de transición, mediante un análisis detallado de escenarios climáticos y socioeconómicos en línea con las directrices del IPCC (*The Intergovernmental Panel on Climate Change*) y los objetivos del Acuerdo de París.

En este proceso consideramos la cadena de valor y realizamos una reevaluación de los horizontes temporales para consolidar el análisis de IROs de CSRD y TCFD. Además, el análisis TCFD se realizó sobre aquellos países donde nuestra presencia es más relevante, en términos de volumen de hoteles en propiedad o arrendados, su contribución a los resultados de la Compañía y su relevancia estratégica: Alemania, Argentina, Austria, Chile, Colombia, España, Estados Unidos, Francia, Italia, México, Portugal y Holanda[29]. Por todo esto, el análisis cubrió a 270 hoteles del porfolio en régimen de propiedad y alquiler.

Inicialmente partimos de las amenazas climáticas establecidas por la Agencia Europea del Medio Ambiente (EEA) y en el Apéndice A del Anexo I y II del Reglamento Delegado (UE) 2921/2139 de la Comisión Europea. Asimismo, en la definición del universo de riesgos incluidos en el análisis tuvimos en cuenta el IPCC en lo que respecta a los factores generadores de Riesgos climáticos: "Factor principal del impacto climático" y "Factor secundario del impacto climático".

Además, consideramos las tipologías de Riesgos climáticos definidas por el TCFD: Riesgos físicos (agudos y crónicos) y Riesgos de transición (políticos y jurídicos, tecnológicos, de mercado y de reputación).

Como resultado obtuvimos la exposición y vulnerabilidad de los activos ante el catálogo de riesgos *(Informe TCFD MHEA).*

Anantara Villa Padierna Palace Benahavís Marbella Resort Marbella, España

[28] *Respecto a los riesgos y oportunidades climáticas, durante el año 2022, la Compañía llevó a cabo un análisis bajo el marco del TCFD que se ha integrado en el proceso de análisis de doble materialidad recogido en el apartado IRO-1: Descripción de los procesos para determinar y evaluar las incidencias, los riesgos y las oportunidades de importancia relativa.*

[29] *Las siguientes regiones no fueron analizados: Brasil, República Checa, Dinamarca, Ecuador, Hungría, Irlanda, Luxemburgo, Rumanía Suiza y Uruguay. Para los activos ubicados en Bélgica (país relevante en términos de volumen de hoteles, así como en la contribución a los resultados de la Compañía), se consideró que las condiciones climáticas del país próximo analizado (Países Bajos) son extrapolables para el mismo. Asimismo, cabe señalar que desde la fecha de finalización del análisis TCFD hasta la presentación del presente informe la apertura de hoteles de la Compañía no se ha producido en países no considerados en el análisis a excepción de Finlandia. Al tratarse de un único hotel cuya apertura se produjo en 2024 no cumple las premisas anteriormente señaladas (relevante en términos de volumen de hoteles en propiedad o arrendados, su contribución a los resultados).*

Universo de riesgo analizado

Físico	Crónica	Aumento de la temperatura ambiente [SC; I; S]. Subida del nivel del mar [I; S]. Reducción de la disponibilidad de recursos hídricos [SC; I].
	Agudo	Fenómenos meteorológicos extremos: Ciclones, huracanes, tifones, tornados, etc. [SC; I; S]. Precipitaciones extremas: Lluvias torrenciales, granizadas, etc. [SC; I; S]. Inundaciones pluviales y fluviales [SC; I; S]. Fenómenos costeros extremos [SC; I; S]. Incendios forestales [SC; I; S]. Alteración y desequilibrio de los organismos vivos en los ecosistemas marinos [SC; I; S]. Plagas de insectos [SC; I; S].
Transición	Política y reglamentación	Impuestos vinculados a las emisiones de GEI [SC; I; S]. Nuevos requisitos de información sobre el clima [SC; I]. Nuevos requisitos legales en materia de eficiencia energética [SC; I; S]. Nuevos requisitos legales relacionados con la reducción de emisiones de GEI y la gestión del riesgo climático [SC; I; S]. Nuevos requisitos legales relacionados con la seguridad de las infraestructuras [I]. Nuevos requisitos legales en materia de protección del medio ambiente [I; S]. Mayor exposición a litigios/infracciones ambientales [I]. Restricciones a la movilidad de los vehículos [SC; I].
	Mercado	Cambios en el comportamiento/preferencias de los clientes [SC; I; S]. Variación de la disponibilidad de recursos [SC; S]. Inestabilidad geopolítica y social [SC; I; S]. Cambio en las condiciones del seguro [I]. Cobertura de seguro inadecuada [I]. Dificultades de acceso a la financiación [SC]. Pérdida de valor de los activos [I].
	Tecnología	Transición a tecnologías con bajas emisiones [SC; I]. Aumento de las dificultades operativas de equipos e instalaciones [I].
	Reputación	Fracaso en la consecución de los objetivos climáticos [SC; I; S]. Cambios en la percepción de la empresa por parte de los clientes [SC; I; S]. Degradación de la imagen de la industria turística [SC; I; S].

SC: Cadena de suministro; I: Infraestructura;S: Servicios.

NH Collection Mérida Paseo Montejo
Mérida, México

Para la evaluación de la probabilidad y el impacto de cada uno de los riesgos identificados tuvimos en cuenta los escenarios utilizados por el IPCC, la Agencia Internacional de la Energía y el NGFS. Entre los escenarios evaluados, se seleccionó el SSP1-RCP2.6, destacando por encima de otras alternativas (SSP5-RCP8.5, SSP3-RCP7.0 o SSP2-RCP4.5) al considerarlo un escenario que cumplía todos los atributos requeridos por el TCFD: plausible, distintivo, consistente, relevante y retador. Asimismo, este escenario fue seleccionado por su coherencia con nuestro compromiso hacia el objetivo de net zero emissions a 2050.

El análisis de la probabilidad (en una escala del 1 al 4, siendo 1 "remoto" y 4 "casi cierto") y el impacto (en una escala del 1 al 4 siendo 1 "bajo" y 4 "muy significativo") se llevó a cabo teniendo en consideración los horizontes temporales de actual[30] (2022-2024), corto plazo (2025 – 2030), medio plazo (2031 – 2050) y largo plazo (> 2050) y teniendo en consideración la vida útil de los activos (principalmente bienes inmuebles). Esta evaluación la llevamos a cabo a través de programas de geolocalización de los activos físicos mediante ArcGIS con un sistema de coordenadas WGS 84 EPSG:4326.

Sobre los resultados se seleccionaron aquellos riesgos físicos con mayor impacto y llevamos a cabo un análisis del impacto financiero generado en la Compañía en el escenario SSP1-RCP2.6 y se estresó para evaluar impactos mayores. De cara a ejercicios siguientes se trabajará en más escenarios climáticos para evaluar el impacto sobre la Compañía.

De igual manera, llevamos a cabo un análisis de los riesgos de transición y las oportunidades siguiendo el mismo escenario que para los riesgos físicos, el SSP1-2.6. Para ello se identificaron los riesgos de transición y oportunidades en las categorías establecidas en sus recomendaciones (política y legislación, tecnología, mercado y reputación) y relacionados con el sector de la hostelería y con cambios en las macro-tendencias en un escenario de bajas emisiones.

A la hora de llevar a cabo el análisis, se tuvo en consideración la tipología de activos y actividades del negocio para evaluar si eran incompatibles con la transición hacia una economía descarbonizada, teniendo en cuenta factores socioeconómicos como el contexto político y social, tecnológico y normativo de cada país. Respecto a las emisiones bloqueadas, tal y como se indica en el apartado del E1-1, no se han cuantificado todavía, se llevará a cabo durante futuros ejercicios. Cada uno de estos riesgos de transición y oportunidades identificados fueron evaluados en las mismas etapas de la cadena de valor que los riesgos físicos (cadena de suministro - aguas arriba, infraestructura y servicios - aguas abajo) y con las mismas variables de probabilidad (en una escala del 1 al 4, siendo 1 "remoto" y 4 "casi cierto") e impacto (en una escala del 1 al 4 siendo 1 "bajo" y 4 "muy significativo"). El resultado de esta evaluación de riesgos está disponible en el *Informe TCFD MHEA*.

De la misma forma que para los riesgos físicos, sobre los resultados de la evaluación, se seleccionaron aquellos riesgos de transición y oportunidades con mayor impacto y llevamos a cabo un análisis del impacto financiero generado en la Compañía en el escenario SSP1-RCP2.6 y en un escenario estresado.

Los escenarios climáticos utilizados son compatibles con las hipótesis básicas relacionadas con el clima utilizadas en los estados financieros (expuesta en la Nota 2.7 Responsabilidad de la información, estimaciones realizadas y fuentes de incertidumbre).

En lo que se refiere a las incidencias relacionadas con las emisiones GEI, estas derivan del uso de energía no renovable y de la cadena de valor de la Compañía (especialmente emisiones derivadas de la categoría 1 "Bienes y servicios adquiridos" del alcance 3). Ello es debido al modelo de negocio, cuyo principal activo son los bienes inmuebles, con elevados consumos energéticos y con una elevada dependencia en proveedores.

De cara a ejercicios posteriores, la Compañía profundizará en la evaluación de la exposición y la sensibilidad de los activos derivada de los riesgos físicos en escenarios de elevadas emisiones (en concreto, el SSP5-8.5) así como de riesgos de transición en un escenario de cero emisiones netas.

Esta evaluación de las incidencias se ha llevado a cabo teniendo en cuenta el plan estratégico de la Compañía, los planes de descarbonización y electrificación de nuestros activos. A través de la creación del grupo de trabajo “SBT 2030” hemos logrado implementar un enfoque integral para examinar actividades y planes con el objetivo de identificar futuras fuentes de emisiones de gases de efecto invernadero (GEI) reales y potenciales, así como otras incidencias relacionadas con el clima en las operaciones y a lo largo de la cadena de valor. A través del “Plan SBT 2030”, traccionamos nuestros objetivos de reducción de emisiones a través de las cuatro palancas de acción que se pueden ver en detalle en el *E1-1: Plan de transición para la mitigación del cambio climático*.

”Evaluamos los riesgos climáticos físicos y de transición con el escenario SSP1-RCP2.6, evaluando su impacto y efectos financieros y reforzamos nuestra estrategia de descarbonización a través del Plan SBT 2030”.

[30] *Análisis realizado en 2022.*

E1-2: Políticas relacionadas con la mitigación del cambio climático y la adaptación al mismo

El detalle relativo a las políticas relacionadas con la lucha contra el cambio climático de Minor Hotels Europe & Americas puede consultarse en la siguiente sección: "*Políticas para la gestión de la lucha contra el cambio climático*".

E1-3: Actuaciones y recursos en relación con las políticas en materia de cambio climático

ADAPTACIÓN Y MITIGACIÓN AL CAMBIO CLIMÁTICO Y GESTIÓN RESPONSABLE DE LA ENERGÍA

Respuesta de MHEA frente a los riesgos y oportunidades asociadas al cambio climático en base al Task Force on Climate-related Financial Disclosure (TCFD)

Para comprender cómo las inversiones en *CapEx* sostenible afectan a los estados financieros se han identificado las siguientes variables financieras que se verían impactadas por aquellos riesgos y oportunidades más relevantes. El detalle de los importes monetarios para ejecutar estas actuaciones se desglosa en la tabla al final del capítulo.

Variables financieras	Ejemplo de impacto potencial para Minor Hotels Europe & América
Costes	La sustitución de equipos de combustión por soluciones eléctricas más eficientes (como bombas, enfriadoras o equipos de cocina) reduce el consumo energético y la dependencia de combustibles fósiles, disminuyendo así los costes operativos a largo plazo. Además, estas inversiones ayudan a mitigar futuros incrementos en el precio de la energía y a evitar posibles sanciones derivadas de nuevas exigencias ambientales, como las relacionadas con la descarbonización de edificios.
Activo y pasivo	Las mejoras en eficiencia energética y aislamiento térmico aumentan el valor de los activos al alinearlos con las normativas de sostenibilidad, incluidas las exigencias de descarbonización de edificios. Además, estas inversiones protegen su valor de mercado frente a riesgos de depreciación asociados a fenómenos climáticos extremos, especialmente en zonas costeras. Por otro lado, la instalación de sistemas fotovoltaicos mejora el perfil de los activos al generar ahorros energéticos y reducir la huella de carbono, incrementando su atractivo en el mercado.
Acceso al capital	Nuestro compromiso con la sostenibilidad, reflejado en las inversiones en CapEx sostenible, mejora nuestro perfil ESG y facilita el acceso a financiación en condiciones más favorables. En un contexto en el que el sector hotelero está especialmente expuesto a riesgos climáticos físicos y de transición, estas actuaciones reducen el riesgo percibido por inversores y entidades financieras, favoreciendo una financiación más accesible y competitiva.
Ingresos	Las inversiones en sostenibilidad, como la instalación de energía renovable y las mejoras de eficiencia energética en fachadas y envolventes, refuerzan nuestra posición ante unas demandas crecientes de clientes más sensibles al medioambiente. Este enfoque no solo responde a su preferencia por servicios sostenibles, sino que también mejora nuestra competitividad en mercados donde los criterios ESG influyen en la demanda. Así, protegemos e impulsamos la generación de ingresos incluso ante cambios en las preferencias de los clientes o frente a riesgos climáticos físicos.

A continuación, detallamos los principales riesgos climáticos identificados, así como las medidas de adaptación implementadas o previstas para mitigar sus efectos en aquellos activos en donde hemos identificado una mayor probabilidad de que el riego climático se manifieste.

La información relativa a la identificación y evaluación de los mismos puede consultarse en la sección *NEIS 2 IRO-1: Descripción de los procesos para determinar y evaluar las incidencias, los riesgos y las oportunidades de importancia relativa relacionados con el clima.*

Principales riesgos climáticos y medidas de adaptación relacionadas

Reducción de la disponibilidad de recursos hídricos

Riesgo Físico | Corto plazo

El incremento de la frecuencia, duración e intensidad de las sequías, así como al agotamiento y contaminación de los recursos hídricos subterráneos por intrusión salina debido al aumento del nivel del mar y la infiltración de agua salada en el subsuelo puede derivar en la reducción de la disponibilidad de recursos hídricos.

La sobreexplotación de fuentes de agua, la contaminación del agua y la alteración de los patrones climáticos contribuyen al riesgo de disponibilidad de recursos hídricos.

Cuando la demanda de agua supera la oferta disponible, se pueden generar diversos problemas, como escasez de agua para consumo humano, riego agrícola y actividades industriales.

Medidas de adaptación

- La gestión sostenible del agua, la conservación de ecosistemas acuáticos y la implementación de prácticas eficientes en el uso del agua son fundamentales para mitigar este riesgo y garantizar la disponibilidad de agua a largo plazo.
- Incorporación de los resultados de los análisis de estrés hídrico en el proceso de toma de decisiones.
- Sensibilización sobre la importancia del uso responsable del agua y promover prácticas que reduzcan la demanda.

- Inversión en tecnologías que mejoren la eficiencia en la gestión y uso de agua.

Riesgos de inundaciones pluviales y fluviales y precipitaciones extremas

Riesgos Físicos | Medio plazo

En la mayoría de los países donde operamos estamos expuestos al riesgo de eventos naturales extremos cuya frecuencia y/o gravedad pueden verse amplificados por el cambio climático. Tanto el riesgo por inundaciones pluviales como el riesgo de precipitaciones extremas, son debidos a cambios en los patrones de precipitación, tanto en frecuencia como en intensidad, que asumen formas de lluvia abundante y de saturación por exceso de agua del suelo o de desbordamiento de los cursos fluviales anegando los terrenos aledaños.

Entre estos eventos naturales extremos, ambos riesgos destacan por el aumento de su impacto potencial residual en el negocio, teniendo en cuenta la estimación de un probable incremento de las precipitaciones extremas diarias del 7% por cada grado centígrado que aumente la temperatura global. Esto se traduce en una progresiva intensificación de la probabilidad de inundaciones en regiones específicas del mundo, alimentada tanto por el aumento del nivel del mar como por el aumento de las precipitaciones intensas.

Con el aumento del nivel del mar como de las precipitaciones intensas y consecuentes cambios en la intensidad de estas últimas, la probabilidad de inundaciones ha aumentado en algunos lugares y seguirá aumentando. Entre los países más expuestos a estos riesgos destacan los países del norte de Europa como Alemania y Países Bajos y del sur como España, Francia e Italia, donde estos fenómenos atmosféricos adversos son cada vez más intensos debido a la "tropicalización" del mar Mediterráneo, con efectos potencialmente perjudiciales ya que representan un porcentaje significativo de nuestro porfolio.

La ocurrencia de tales eventos podría tener un impacto directo e indirecto en los huéspedes y *team members,* pero también en los negocios y activos, afectando negativamente a nuestra actividad comprometiendo la situación financiera. Proteger a los huéspedes y team members es una prioridad para Minor Hotels Europe & Americas, por ello, respondemos a estos cambios analizando la situación actual de los hoteles y de futuros activos.

Medidas de adaptación

- Diseño de planes de contingencia y protocolos de actuación frente a inundaciones en los hoteles potencialmente expuestos, en los que se establezcan las acciones preventivas y correctivas, así como la realización de inversiones en infraestructuras y equipos (desagües, bombas de achique, limpieza de desagües y alcantarillado, correcta canalización de masas de agua, entre otros).
- Instalación de sistemas de cierre hermético en las principales puertas y ventanas que pudieran sufrir ante una subida del nivel del agua (garajes, calle, etc.).
- Instalación de ventanas de alta resistencia (vidrio templado) frente a potenciales impactos causados por el granizo.

Riesgos de aumento de la temperatura ambiental

Riesgo Físico | Medio plazo

En las últimas décadas se asistió a un incremento de la frecuencia e intensidad de los eventos extremos cálidos y se espera que sigan aumentando independientemente del escenario de emisiones de gases de efecto invernadero, con aumentos de temperaturas medias entre los 1.3ºC y 2.2ºC entre 2041-2060.

Independientemente del escenario de emisiones de gases de efecto invernadero, la frecuencia e intensidad de los eventos extremos cálidos han aumentado en las últimas décadas y se prevé que sigan aumentando. El riesgo de tal aumento en la temperatura ambiental se manifiesta con el incremento de estrés de los materiales por temperatura, aumento de la variabilidad térmica diaria, incremento del número de noches cálidas al año o el aumento en la frecuencia e intensidad de las olas de calor.

Este riesgo tiene una probabilidad de ocurrencia alta en todos los países de la cartera, pero presenta un impacto potencial residual mayor en países del sur de Europa. España está entre los países potencialmente más afectados, donde observamos un mayor impacto del aumento de la temperatura máxima con olas de calor en las zonas centro y sur de España. Los activos situados en estas regiones serán los más afectados por estas variables en 2050 bajo un escenario climático SSP1 –RCP2.6.

Medidas de adaptación

- Desarrollo de estudios de eficiencia energética en los hoteles para la identificación de acciones que mejoren la eficiencia energética: cambio de ventanas, instalación de recubrimientos de fachada, sustitución de tecnologías de climatización, cambio de elementos de iluminación, aplicación de domótica, etc.

Riesgos de Fenómenos meteorológicos extremos

(Ciclones, huracanes, tifones, tornados)

Riesgo Físico | Medio plazo

De cara al 2050, tanto la temperatura media superficial terrestre como la marina sufrirán aumentos significativos, especialmente en las cuencas que vierten al mar Adriático, causando un incremento de la frecuencia e intensidad de los fenómenos meteorológicos extremos como ciclones, huracanes, tifones o tornados.

Para el estudio de la probabilidad e impacto de este riesgo, hemos tomado en cuenta las variaciones de la temperatura media, de la humedad relativa, de la temperatura marina y de la velocidad del viento y, por último, el número de días secos consecutivos. Como resultado de tales variaciones, existe una mayor probabilidad de ocurrencia en regiones como los Estados Unidos y el México. Sin embargo, considerando que en Europa están presente la mayoría de los activos, el impacto potencial residual podría ser mayor en esta área geográfica.

Medidas de adaptación

- Diseño de planes de contingencia y protocolos de actuación frente a fenómenos meteorológicos extremos en los hoteles potencialmente expuestos, en los que se establezcan las acciones preventivas y correctivas, así como la realización de inversiones en infraestructuras y equipos (sistemas de protección para equipos e infraestructuras, bombas de achique, etc.).

Hoteles sostenibles

Conscientes de la importancia de operar en un mundo descarbonizado, hemos identificado en nuestra estrategia de Sustainable Business una línea de trabajo para adaptar nuestros activos inmobiliarios a las mejores prácticas del sector en materia de sostenibilidad ambiental.

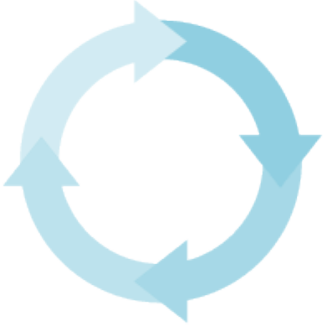
Durante el 2025, hemos dado un paso más en esta materia, como propietarios y gestores de activos inmobiliarios hemos profundizado en la inclusión de criterios sostenibles tanto en la firma de nuevos hoteles, así como en la remodelación y mejora de los ya incluidos en el porfolio.

En los siguientes párrafos se presentan las actuaciones destinadas a mitigar el cambio climático por palanca de descarbonización, definidas en el *"E1-1: Plan de transición para la mitigación del cambio climático"*

Adicionalmente, hemos profundizado en el desarrollo de nuevas herramientas internas que nos permiten gestionar volúmenes grandes de datos para capturarlos e interpretarlos pudiendo tener una trazabilidad de los mismo de forma sencilla. Gracias a ello, se han probado nuevos modelos de predicción de consumos para estimar y contrastar datos, apoyados en variables históricas de ocupación y climáticas.

IMPULSAR
Un modelo hotelero más eficientes y sostenibles, aplicando las mejores prácticas con el objetivo de minimizar el impacto medioambiental negativo y maximizando el positivo, preservar el entorno y generar valor en aquellos destinos en los que opera.

MAXIMIZAR
La calidad del porfolio en todas sus dimensiones de valor, incluida la dimensión ESG.



VELAR
Por la eficiencia de las inversiones, asegurando la diversificación del porfolio y la diferenciación de los productos y servicios hoteleros.

Mejorar
En la eficiencia de los inmuebles, reduciendo el consumo de energía y agua a través de una correcta y acertada gestión de los recursos

En nuestro programa de Eficiencia Energética, hemos continuado con la línea emprendida en los últimos años, llevando a cabo la renovación progresiva de las instalaciones con nuevos equipos que mejoran el rendimiento y reducen el consumo global alineado con las guías de diseño y de renovación internas.

Una de las palancas de descarbonización para alcanzar las metas de reducción de emisiones de GEI es la estrategia de electrificación de los hoteles, que se se encuentra en un proceso de análisis, evaluando los hoteles donde se instalarán las bombas de calor y considerando su impacto económico, así como los beneficios en términos de eficiencia energética, ahorro de energía y sustitución de combustibles.

Anualmente evaluamos las mejores oportunidades de negocio teniendo en cuenta novedades tecnológicas u otros eventos que puedan enriquecer las actuaciones para mejorar la reducción de emisiones, así como las necesidades expuestas por las partes interesadas. Como resultado de ello se han en marcha diferentes iniciativas entre las que destacan en 2025:

- Sustitución de instalaciones basadas en combustibles fósiles (calderas de combustión convencionales) por otros equipos basados en energía eléctrica orientados a la descarbonización. Destacan el cambio de tecnologías en el hotel NH Trieste y NH Madrid Nacional.

"En 2025 destinamos 8,4 M€ en CapEx para obras y renovación de equipamientos con criterios de eficiencia energética, reforzando nuestro compromiso con la sostenibilidad".

- Renovación progresiva de las instalaciones con nuevos equipos que mejoran el rendimiento y reducen el consumo global de los edificios, mejorando en consecuencia las emisiones GEI y el consumo y la intensidad energética y reduciendo los impactos negativos en el entorno. Son reseñable proyectos ejecutados en el NH Imperial Playa, NH Córdoba Panorama, NH Collection Brussels Grand Sablon, NH Eindhoven Conference Centre Koningshof y NH Zandvoort.

- Aumento de hoteles con sistema centralizado de gestión del sistema de climatización del edificio (BMS) y ampliación/mejora de algunos ya existentes. Destacan los proyectos ejecutados en los hoteles NH Collection Prague Carlo IV, NH Bergamo, NH Collection Heidelberg, NH Berlin Potsdamer Platz y NH Berlin Alexanderplatz.

- Incorporación de instalaciones de producción de energía renovable en hoteles como el NH Collection Mexico City Reforma, NH Cali Royal y el NH Barcelona Diagonal Center. En 2025, 26 hoteles ya disponen de energía fotovoltaica y 24 de energía solar térmica.
- Sustitución de luminarias de edificios por tecnología LED de menor consumo a lo largo de todo el porfolio de hoteles destacando los proyectos ejecutados en NH Collection Hamburg City, NH Leipzig Messe, NH Frankfurt Messe, NH Stuttgart Airport y NH Collection Köln Mediapark.

En ejercicios posteriores, continuaremos profundizando en estas acciones con el objetivo de impulsar el cumplimiento de nuestros objetivos de descarbonización. Estas acciones se llevarán a cabo teniendo en cuenta la disponibilidad de recursos de la Compañía para destinar el volumen de *CapEx* necesario.

A pesar de que no disponemos de un plan de *CapEx* estrictamente alineado con los requisitos establecidos por el Reglamento Delegado (UE) 2021/2178 de la Comisión, anualmente, el Comité de Dirección, en colaboración con el Comité Ejecutivo de *CapEx* y el Comité Ejecutivo de *Sustainable Business*, aprueba inversiones en *CapEx* relacionadas con la eficiencia energética y otros aspectos de sostenibilidad a nivel global.

Las cuantías que se presentan continuación están recogidas y consolidan en las notas contables correspondientes de los Estados Financieros, aunque no se muestran con un desglose específico. La información de *CapEx* se encuentra en las Notas 7, 8 y 10 y, la de *OpEx* en la nota 25.2 del documento.

IMPACTO MEDIOAMBIENTAL	CapEx			OpEx		SBTi (PALANCA DE ACTUACIÓN)
		Iniciativa	(€)	Iniciativa	(€)	
Energía y emisiones	**Eficiencia energética**	Aislamiento, cerramientos y fachadas	737.189,99 €			**Palanca de Actuación L2**
		Equipos de producción de agua refrigerada	1.006.761,56 €			
		Fancoils	1.893.150,29 €			
		Instalaciones de bombeo	510.924,77 €			
		Calderas	888.183,55 €			
		Iluminación	491.132,72 €			
		Ventilación y extracción	304.925,74 €			
		Bombas de calor	526.641,54 €			
	Monitorización energética	Sistemas de control de instalaciones - BMS	1.591.253,91 €			**Palanca de actuación L1**
	Energía verde	Energía fotovoltaica y solar térmica	155.647,71 €	**Garantías de origen**	1.255.883 €	**Palanca de actuación L3**
Agua	**Eficiencia hídrica**		296.981,34 €			
Residuos y economía circular	**Gestión de residuos (tratamiento y reducción)**	Prensas y compostadoras		**Proyecto residuo cero**	870.545 €	**Alcance 3**
		Contenedores y dispositivos de monitorización				

Actualmente, no se dispone de un análisis detallado por iniciativa que cuantifique los resultados esperados en términos de reducción de emisiones de GEI, tanto logradas como previstas. Sin embargo, se está trabajando en su cálculo. Durante el ejercicio de reporte se han seleccionado proyectos estratégicos que permiten evaluar el desempeño de las medidas implementadas y su efectividad en la reducción de emisiones a lo largo del periodo. El objetivo es analizar los datos obtenidos y extrapolarlos al resto de hoteles del porfolio en los que se hayan aplicado las mismas iniciativas.

Programa de certificación ambiental

"El 77 % de nuestros hoteles cuentan con una la certificación individual ESG".

En Minor Hotels Europe & Americas hemos establecido un programa de certificación medioambiental que avale nuestro desempeño ambiental. Este contribuye a mitigar los riesgos identificados, nos permite mejorar el control sobre emisiones y consumos en las instalaciones, optimizando la asignación del CapEx, reduciendo costes y maximizando el retorno de la inversión.

El objetivo es disponer de un volumen de hoteles cada vez más significativo con certificaciones sostenibles globalmente reconocidas, específicas para el sector turístico, y reconocidas por organizaciones de referencia[31]. En 2025, 49 hoteles han conseguido por primera vez algún sello distintivo en sostenibilidad, consiguiendo que un total de 220 hoteles estén certificados.

Certificaciones ambientales

Región	Certificación	2025	2024
Región América	Hoteles Más Verdes	12	12
	LEED	1	1
	GreenKey	30	30
Región Norte de Europa	ISO 14.001	53	53
	ISO 50.001	1	1
	BREEAM	10	4
	GreenKey	38	36
	DGNB	1	1
	GREEN GROWTH	2	0
	EARTH CHECK	1	1
Región Sur de Europa	ISO 14.001	71	72
	ISO 50.001	34	34
	BREEAM	17	16
	GreenKey	5	5
	LEED	1	0
	Biosphere	9	10
	WELL H&S	3	3
	GREEN GROWTH	3	0
Número total de certificaciones		**292**	**279**

Reconocimientos y alianzas para favorecer la Gestión Ambiental

Como muestra de nuestro compromiso ambiental 291 hoteles, son parte del portfolio de *Green Collection de GHA*. Adicionalmente, en el mes de marzo de 2025, el 99% del porfolio consolidado obtuvo la calificación Bioscore[32].

bioscore SUSTAINABILITY

bioscore A+ SUSTAINABILITY CERTIFICATION	El establecimiento se clasifica al nivel de sostenibilidad	**SUPERIOR +80%**	**30 % DE LOS HOTELES DEL PORFOLIO**
bioscore A SUSTAINABILITY CERTIFICATION	El establecimiento se clasifica al nivel de sostenibilidad	**AVANZADO 70%-80%**	**44 % DE LOS HOTELES DEL PORFOLIO**
bioscore B SUSTAINABILITY CERTIFICATION	El establecimiento se clasifica al nivel de sostenibilidad	**INTERMEDIO 60%-70%**	**20 % DE LOS HOTELES DEL PORFOLIO**
bioscore C SUSTAINABILITY CERTIFICATION	El establecimiento se clasifica al nivel de sostenibilidad	**COMPROMISO 50%-60%**	**6 % DE LOS HOTELES DEL PORFOLIO**

[31] *A cierre de 2025, el 66 % de los hoteles en Europa cuentan con la certificación en ISO 14001 (de gestión ambiental) o la certificación ISO 50001 de eficiencia energética (124 hoteles y 35 hoteles respectivamente).*
[32] *El sello de Bioscore evalúa de manera independiente de un hotel por su nivel de sostenibilidad (ESG) de un hotel. Está alienado con los parámetros más relevantes de las principales ecoetiquetas reconocidas internacionalmente para ofrecer así una visión global y homogeneizada de los esfuerzos en materia de sostenibilidad realizada por los hoteles.*

Movilidad sostenible

Durante la estancia y visitas turísticas de nuestros clientes ofrecemos servicios de movilidad como el carsharing o el alquiler de bicicletas.

"Actualmente hay más de 163 hoteles que ofrecen servicio de alquiler de bicicletas, además de puntos de recarga para vehículos eléctricos instalados en 153 hoteles".

ALIANZA CON VATTENFALL

Hemos firmado un acuerdo con Vattenfall para incluir puntos de carga para los coches eléctricos en los hoteles de Alemania.

En 2025 contamos con 127 estaciones de recarga.

Durante el 2026 se seguirá trabajando para ampliar el número de hoteles y cargadores.

PROYECTO MOVILIDAD SOSTENIBLE EN LA REGIÓN DE AMÉRICA

Durante 2025 se han instalado un total de 8 cargadores eléctricos para vehículos eléctricos.

Gracias a esta iniciativa ya son 18 los puestos de recargar de cargadores eléctricos disponibles.

En el año 2026 se pretende continuar trabajando para aumentar el número de puntos de recarga.

ACUERDO PARA CARGADORES ELÉCTRICOS CON WENEA

En 2022 formalizamos un acuerdo marco con Wenea para ofrecer soluciones de carga inteligentes instalando puntos de carga en todos los hoteles de España y Portugal en los que tuviéramos aparcamiento.

El acuerdo establecía que se instalarán más de 250 puntos de carga en más de 100 hoteles en todo el territorio.

Durante el 2025, 34 hoteles de España y Portugal disfrutan ya de los mismos, un 43% de los hoteles de ambas regiones.

PROGRAMA DE MOVILIDAD VERDE CARPOOLING

En hoteles situados en la región del Algarve, en Portugal, se ha implementado un innovador proyecto que promueve una forma de transporte más ecológica. Este proyecto se basa en la idea de compartir coche entre los *team members*, lo que no solo contribuye a reducir la huella de carbono, sino que también ofrece una serie de beneficios a los participantes.

NH Copenhagen Grand Joanne
Copenhague, Dinamarca

Parámetros y metas

E1-4: Metas relacionadas con la mitigación del cambio climático y la adaptación al mismo

Minor Hotels Europe & Americas tiene fijados sus objetivos de descarbonización validados por parte de *Science Based Target Initiative (SBTi)*. Estos objetivos están alineados con la ambición de evitar un incremento de temperatura media global por encima de los 1,5ºC.

- En el corto plazo, tenemos el compromiso de reducir en 2030 un 46,2% nuestras emisiones absolutas de gases de efecto invernadero de alcance 1 y 2 respecto a 2019, así como un 27,5 % las emisiones de gases de efecto invernadero de alcance 3 procedentes de bienes y servicios adquiridos, bienes de capital, actividades relacionadas con combustibles y energía, residuos generados en operaciones, activos en gestión y franquicias en el mismo plazo. En este sentido, a través de las medidas de electrificación y descarbonización globales para 2030, nos comprometemos a rebajar en más de 185.000 toneladas equivalentes de dióxido de carbono nuestra emisión total de gases de efecto invernadero a la atmósfera.

"Tenemos el compromiso de reducir un 46,2% las emisiones absolutas GEI de alcance 1 y 2 respecto a 2019 en 2030, así como un 27,5 % las emisiones GEI de alcance 3".

- De cara a 2050, nos hemos comprometido a reducir las emisiones absolutas GEI de los alcances 1, 2 y 3 en un 90% respecto a 2019. Este compromiso está directamente relacionado con los objetivos establecidos en nuestra Política Medioambiental y de Cambio Climático, en particular con el compromiso 5.1.1, el cual impulsa la adopción de medidas necesarias para avanzar hacia la descarbonización de la Compañía y alcanzar emisiones netas cero en 2050.

"En Minor Hotels Europe & Americas nos hemos fijado el objetivo de alcanzar las cero emisiones netas en toda la cadena de valor en 2050".

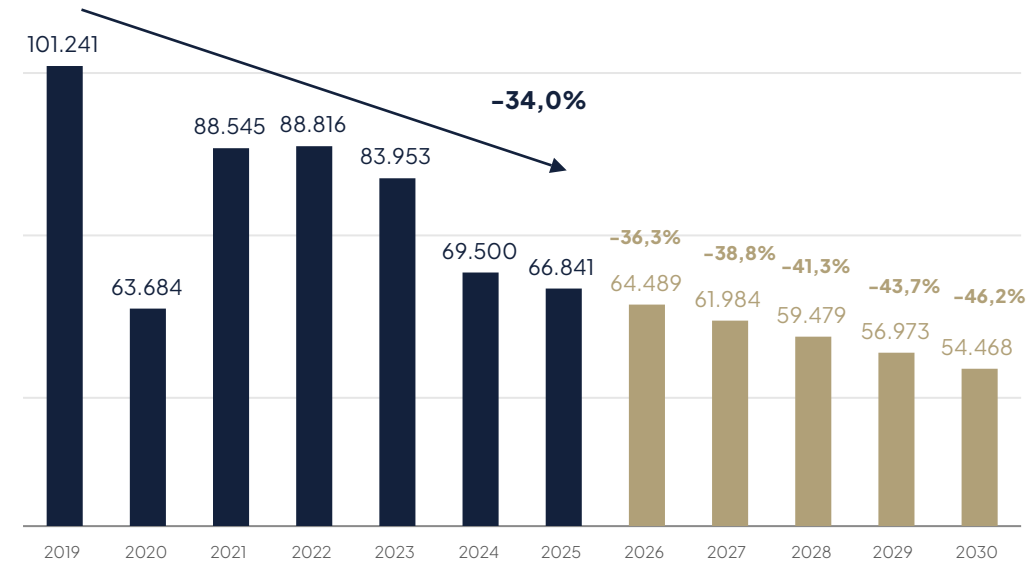
En la fijación de los objetivos se ha utilizado un enfoque de *"absolute contraction"* y considerando el mismo perímetro que para el cálculo de las emisiones de GEI. No obstante, somos conscientes de que los cambios tecnológicos o de crecimiento de negocio pueden impactar en los objetivos de descarbonización, por lo que en caso de que se den eventos relevantes que pudiesen impactar en los objetivos, se llevará a cabo una revisión para alinearlos con dichos cambios.

NH Collection Copenhagen
Copenhague, Dinamarca

Metas relacionadas con la lucha contra el cambio climático

Trayectoria de reducción basada en el año 2019 como año de referencia	2019 (dato real)	2030 (objetivo)		2050 (objetivo)	
	Total (tCO_2 eq)	Total (tCO_2 eq)	% (vs 2019)	Total (tCO_2 eq)	% (vs 2019)
Emisiones GEI alcance 1 y 2	101.241,00	54.468	46,2 %	10.124,10	90 %
Emisiones GEI alcance 3	299.804,09	217.357,97	27,5 %	29.980,41	90 %
Total	**401.045,09**	**271.825,97**		**40.104,51**	

Emisiones GEI y objetivos (Alcance 1 y 2)



"Hemos logrado reducir un 34% las emisiones de alcance 1 y 2 respecto a 2019".

Para el cálculo de las emisiones llevamos a cabo un enfoque *market based* al igual que para el cálculo de la reducción de emisiones.

Respecto a la proporción de reducción de emisiones para el cumplimiento del objetivo, no es posible desagregar la contribución entre ambos alcances y esta se calcula y reporta de forma combinada para los Alcances 1 y 2. Este enfoque ha sido validado por SBTi para nuestro objetivo conjunto (Alcances 1+2). De acuerdo con el desempeño, evaluamos anualmente la necesidad de activar las palancas de reducción en mayor o menor medida

El objetivo para 2030 responde a los marcos establecidos en la Agenda 2030 para el desarrollo sostenible, reflejando nuestro compromiso con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Por su parte, la meta para 2050 se alinea con los objetivos marcados por la Unión Europea en materia de neutralidad climática, en concordancia con las tendencias globales e iniciativas internacionales como *Science Based Targets initiative* (SBTi).

Con los compromisos adicionales fijados para 2050, cumplimos con los baremos científicos recomendados a las empresas en el Acuerdo de París para conseguir que la temperatura global terrestre no aumente más de 1,5º C respecto a los niveles preindustriales. La aprobación de ambos objetivos subraya nuestro compromiso con una acción climática contundente y alineada con los objetivos globales de sostenibilidad de Minor Hotels.

Para alcanzar estos objetivos, hemos creado un grupo de trabajo transversal especial, SBT 2030, coordinado por el Departamento de *Sustainable Business* e involucrando a todas las áreas clave con el objetivo de alcanzar la descarbonización de principio a fin.

Nuestros esfuerzos en la lucha contra el cambio climático se enmarcan en el "Plan SBT 2030", el cual recoge las cuatro palancas de actuación para cumplir con los objetivos de reducción de emisiones GEI a lo largo de toda nuestra cadena de valor, como se puede ver en el *E1-1: Plan de transición para la mitigación del cambio climático.*

E1-5: Consumo y combinación energéticos

En Minor Hotels Europe & Americas realizamos un seguimiento mensual de los indicadores de consumo y costes energéticos mediante un sistema online accesible para todos los hoteles. Gracias a esta herramienta generamos reportes detallados que nos permiten controlar y seguir de forma rigurosa y exhaustiva los indicadores ambientales fomentando una gestión más eficiente.

A través de este sistema, disponemos de los consumos mensuales por activo y fuente de energía, habiéndose obtenido para el ejercicio 2025 información consolidada:

Consumo de energía por fuentes (MWh)

	2025	2024	Variación (en %)
Gas Natural	219.730,95	213.243,51	3,0
Gas Oil	2.915,68	2.955,52	-1,3
GLP	6.629,08	7.087,16	-6,5
Propano	1.986,48	2.133,34	-6,9
Biomasa	273,64	288,40	-5,1
Electricidad*	299.349,83	298.712,99	0,2
District Heating	55.058,67	54.725,84	0,6
District cooling	8.215,26	7.370,54	11,5
Total	**594.159,59**	**587.614,40**	**1,1**

** En el ejercicio 2025 del total de electricidad (299.349,83 MWh) el 89 % procede de electricidad renovable: 264.747,55 MWh por garantías de origen y 1.090,73 MWh por electricidad renovable autogenerada (Dato Estimado).*

"El 88,8 % de la compra de electricidad procede de fuentes renovables con garantía de origen".

Consumo de energía por fuentes agrupadas (MWh)*

	2025	2024	Variación (en %)
Combustible procedente del carbón y de sus derivados			-
Combustible procedente del petróleo crudo y de productos petrolíferos	11.531,24	12.176,02	-5,3 %
Combustible procedente del gas natural	219.730,95	213.243,51	3,0 %
Combustible procedente de otras fuentes fósiles			-
Electricidad, calor, vapor y refrigeración comprados o adquiridos procedentes de fuentes fósiles	77.274,21	84.980,71	-9,1 %
Consumo total de energía fósil	**308.536,40**	**310.400,24**	**-0,6 %**
Proporción de fuentes fósiles en el consumo total de energía (%)	**51,93 %**	**52,82 %**	**-1,7 %**
Consumo procedente de fuentes nucleares	**2.355,06**	**3.246,72**	**-27,5 %**
Proporción de fuentes nucleares en el consumo total de energía (%)	**0,40 %**	**0,55 %**	**-28,3 %**
Combustible por fuente renovable (biomasa)	273,64	288,40	-5,1 %
Electricidad, calor, vapor y refrigeración comprados o adquiridos procedentes de fuentes renovables*	281.903,76	273.679,04	3,0 %
Energía renovable autogenerada que no se utilice como combustible**	1.090,73	1.097,10	-0,6 %
Consumo total de energía renovable	**283.268,13**	**275.064,54**	**3,0 %**
Proporción de fuentes renovables en el consumo total de energía (%)	**47,68 %**	**46,81 %**	**1,8 %**
Total	**100 %**	**100 %**	**-0,2 %**

**Téngase en cuenta, que para dicha fila el valor contiene la electricidad procedente de GdO como del mix energético de generación de electricidad de cada país.*

***Dato Estimado.*

Consumo de energía (MWh)

	2025	2024	Variación (en %)
Región América	73.504,50	64.718,41	13,6 %
Región Norte de Europa	270.355,35	268.771,66	0,6 %
Región Sur de Europa	250.299,73	254.124,33	-1,5 %
Total	**594.159,59**	**587.614,40**	**1,1 %**

Ratio de consumo de energía

	(MWh/miles de euros Ingresos totales)*			(MWh/RN)		
	2025	2024	Variación (en %)	2025	2024	Variación (en %)
Región América	0,361	0,364	-0,8	0,051	0,049	3,1
Región Norte de Europa	0,268	0,273	-1,8	0,050	0,050	0,6
Región Sur de Europa	0,208	0,215	-3,3	0,047	0,047	-0,4
Total	**0,246**	**0,251**	**-1,8**	**0,049**	**0,048**	**0,5**

** Con el fin de que la información sea más fiel a la realidad del negocio de MHEA utiliza en el denominador la cifra de ingresos relativa a aquellos hoteles en propiedad y alquiler (2.411.845 miles de euros). Esto se debe a que el numerador solo incluye los datos relativos a dichos hoteles.*

Anantara Villa Padierna Palace Benahavís Marbella Resort
Marbella, España

E1-6: Emisiones de GEI brutas de alcance 1, 2 y 3 y emisiones de GEI totales.

Las emisiones de Minor Hotels Europe & Americas (huella de carbono) se calculan de acuerdo con el *Protocolo de Gases de Efecto Invernadero* (GEI) "A *Corporate Accounting and Reporting Standard* (*Revised Edition*)", utilizando el enfoque de control operacional, *GHG Protocol Scope 2 Guidance*, y el suplemento C*orporate Value Chain (Scope 3) Standard*. Este protocolo fue seleccionado debido a su amplia aceptación internacional como estándar para medir y gestionar las emisiones de gases de efecto invernadero. Proporciona un marco integral y detallado que permite a la empresa abordar tanto las emisiones directas como las indirectas, asegurando coherencia, transparencia y comparabilidad con otras organizaciones del sector.

Los criterios de cálculo de la huella de carbono abarcan todos los hoteles de nuestra Compañía con contratos de propiedad y alquiler para el alcance 1 y 2, mientras que los hoteles en gestión y franquicia se consideran para el alcance 3.

Alcance 1

Las emisiones directas de GEI proceden de fuentes de combustión estacionaria que son de nuestra propiedad o están bajo nuestro control (gas natural, GLP, propano, gasóleo y biomasa). Los Factores de emisión utilizados han sido extraídos de DEFRA 2025. No incluye el cálculo créditos de carbono ni absorciones.

Alcance 2

Emisiones indirectas procedentes de la electricidad, *district heating y district cooling* consumido por los hoteles. No se tienen en cuenta créditos de carbono.

- **Basadas en la localización:** se emplean los factores de emisión por país de la Agencia Internacional de la Energía. Para los consumos de *District Heating y District Cooling* se emplean los factores de emisión de DEFRA 2025.
- **Basadas en el mercado:** se utilizan los factores de emisiones de las Compañías comercializadoras para aquellos hoteles que cuentan con garantías de origen, y para el resto se toma el factor de emisión del país de la Agencia Internacional de la Energía. Para los consumos de *District Heating y District Cooling* se emplean los factores de emisión de DEFRA 2025.

Alcance 3

Emisiones indirectas que son consecuencia de nuestra actividades pero que proceden de fuentes que no son ni de nuestra propiedad ni están bajo nuestro control.

- **Aguas arriba:** compra de bienes y servicios, bienes de capital, consumo indirecto de combustible y energía, transporte y distribución previos, residuos generados, viajes de negocios y desplazamientos *commuting* de los *team members*.
- **Aguas abajo:** alcance 1 y 2 de hoteles en gestión y franquicia.

NH Collection Antwerp Centre
Amberes, Bélgica

A la hora de calcular el alcance 3, no ha habido cambios significativos de perímetro respecto al ejercicio anterior.
Se atienden a las siguientes hipótesis para el cálculo estimado de las emisiones de Alcance 3:

CATEGORÍA 1

BIENES Y SERVICIOS ADQUIRIDOS

Las emisiones indirectas relacionadas con los productos y servicios adquiridos por el MHEA se han calculado mediante un análisis económico que evalúa el impacto de las compras a proveedores de diferentes sectores (dato secundario) tomando como base volumen de compras corporativo anual por tipología de proveedor (dato primario fuente aguas arriba de la cadena de valor). Incluye las emisiones FLAG (Forest, Land and Agriculture) calculadas según los FE proporcionados por las herramientas del protocolo GEI de uso del suelo (dato secundario). Cabe señalar que en origen se hace uso del volumen de compras corporativo anual por tipología de proveedor.

CATEGORÍA 2

BIENES DE CAPITAL

Las emisiones indirectas relacionadas con los bienes adquiridos por el MHEA se calcula tomando como base volumen de compras corporativo anual por tipología de proveedor (dato primario fuente aguas arriba de la cadena de valor) y sobre el mismo, se estima las emisiones mediante un análisis económico que evalúa el impacto de las compras a proveedores de diferentes sectores (dato secundario).

CATEGORÍA 3

ACTIVIDADES RELACIONADAS CON EL CONSUMO DE COMBUSTIBLES Y ENERGÍA

Para su cálculo se hace uso de los datos actividad energética que MHEA recopila y notifica, así como de los FE DEFRA correspondientes a cada fuente energética. Siguiendo las directrices de cálculo de la norma GHG Protocol, se ha separado las emisiones de esta categoría en las siguientes actividades: emisiones «Well-to-Tank» de combustibles fósiles y por electricidad comprada (dato primario) y emisiones debidas a la generación, transmisión y distribución de la electricidad comprada (dato primario).

CATEGORÍA 4

TRANSPORTE Y DISTRIBUCIÓN AGUAS ARRIBA

Esta categoría incluye las emisiones originadas como resultado del transporte y la distribución de bienes y servicios en los que MHEA tiene control financiero, así como el transporte entre instalaciones. Para su cálculo se han utilizado los datos económicos procedentes del volumen anual de compras (datos primarios) categorizados como servicios de transporte y servicios postales y se ha aplicado el factor de emisión CNAE correspondiente (dato secundario).

CATEGORÍA 5

RESIDUOS GENERADOS EN OPERACIONES

Emisiones derivadas del depósito y tratamiento de los residuos generados por las operaciones de MHEA en el año de referencia. Su cálculo se realiza aplicando los FE DEFRA correspondientes al total de los residuos generados de cada tipología en base al estimado anual (dato secundario) (para más información consultar el apartado *E5-5: Salidas de recursos).*

CATEGORÍA 6

VIAJES DE NEGOCIOS

Emisiones derivadas de los viajes de negocios de los team members en vehículos propiedad de terceros o explotados por terceros, como aviones, trenes, autobuses, etc. Su cálculo se realiza aplicando los FE DEFRA correspondientes (dato secundario) al kilometraje anual realizado en los distintos medios de transporte (dato primario facilitado por la Agencia de Viajes).

CATEGORÍA 7

DESPLAZAMIENTOS DE EMPLEADOS CASA – TRABAJO

Emisiones debidas a los desplazamientos de los team members de casa al trabajo. Para su cálculo se utilizan datos primarios del número de trabajadores de cada país y se aplican los FE «Well to Wheel» correspondientes a la estimación del uso del transporte público y privado por parte del personal (dato secundario).

CATEGORÍA 8

ACTIVOS ALQUILADOS UPSTREAM

Esta categoría incluye la explotación de activos en régimen de gestión por MHEA. Para su cálculo, se cuenta tanto con datos primarios de activos (88 %) y con datos secundario para el 12 % restante de los activos.

CATEGORÍA 14

FRANQUICIAS

Emisiones debidas a la explotación de hoteles franquiciados (dato secundario estimado en base a ratios de emisiones de alcance 1 y 2 por superficie de hoteles incluidos sobre los que se tiene el control operacional extrapolado en base a la estimación de superficie ocupada por los hoteles franquiciados).

Asimismo, cabe señalar que la Compañía no genera emisiones GEI del Alcance 3 para las categorías 9, 10, 11, 12, 13 y 15. Ello se debe a nuestro modelo de negocio como cadena hotelera.

- **Categoría 9** (Transporte y distribución *downstream*), **Categoría 10** (Procesamiento de los productos vendidos), **Categoría 11** (Uso de los productos vendidos) y **Categoría 12** (Disposición final de los productos vendidos): la Compañía no ofrece productos tangibles, por lo que esta categoría no es relevante.
- **Categoría 13** (Activos alquilados *downstream*): la Compañía no cuenta con activos en propiedad que hayan sido arrendados a otras entidades en el año de referencia.
- **Categoría 15** (Inversiones) la Compañía no cuenta con participaciones inferiores al 50%, como consecuencia de ello dicha categoría no es relevante para la Compañía.

La compra de bienes y servicios es el mayor impacto en el alcance 3. Durante los dos últimos años se han identificado los proveedores con mayor huella de carbono para trabajar con ellos en la mejora de los canales de información y avanzar en la recopilación de datos primarios para el cálculo de las emisiones correspondientes a estas categorías.

No se cuenta con emisiones reguladas.

Huella de carbono – Emisiones totales (t eq CO_2)

	Retrospectiva			Hitos y años objetivo			
	2025	2024	Variación (en %)	2025	2030	2050	Meta % anual / año base
Emisiones de GEI de Alcance 1*							
Región América	5.716	5.199	9,9				
Región Norte de Europa	20.739	20.186	2,7				
Región Sur de Europa	20.872	20.765	0,5				
Total	**47.327**	**46.150**	**2,6**	**	***	***	**-20,4 %**
Emisiones de GEI de Alcance 2 (basadas en la ubicación)							
Región América	11.448	11.290	1,4				
Región Norte de Europa	36.073	37.631	-4,1				
Región Sur de Europa	24.857	27.110	-8,3				
Total	**72.378**	**76.031**	**-4,8**				
Emisiones de GEI de Alcance 2 (basadas en el mercado)							
Región América	8.015	11.119	-27,9				
Región Norte de Europa	9.869	10.556	-6,5				
Región Sur de Europa	1.630	1.675	-2,7				
Total	**19.514**	**23.350**	**-16,4**	**	***	***	**-53,3 %**
Emisiones de GEI de Alcance 3							
Categoría 1. Bienes y servicios comprados	148.547	173.678	-14,5				
Categoría 2. Bienes de capital	9.007	53.820	-83,3				
Categoría 3. Actividades relacionadas con combustibles y con la energía (no incluidas en los alcances 1 o 2)	10.731	11.554	-7,1				
Categoría 4. Transporte y distribución en fases anteriores	3.032	1.149	163,9				
Categoría 5. Residuos generados en las operaciones	4.974	707	603,3				
Categoría 6. Viajes de negocios	5.859	7.733	-24,2				
Categoría 7. Desplazamiento pendular de los asalariados	9.466	9.212	2,8				
Categoría 8. Activos arrendados en fases anteriores	14.696	13.893	5,8				
Categoría 14. Franquicias	1.901	1.164	63,4				
Total	**208.213,9**	**272.909,1**			**27,5 %**	**90 %**	**-48,1 %**

Huella de carbono – Emisiones totales (t eq CO_2)

	Retrospectiva			Hitos y años objetivo			
	2025	2024	Variación (en %)	2025	2030	2050	Meta % anual / año base
Emisiones de GEI totales							
Emisiones de GEI totales (basadas en la ubicación) (tCO2eq)	**327.918,9**	**395.090,1**					
Emisiones de GEI totales (basadas en el mercado) (tCO2eq)	**275.054,9**	**342.409,1**					

**Las emisiones del Alcance 1 incluyen aquellas emisiones derivadas de la combustión en fuentes fijas de la totalidad de hoteles (perímetro consolidado). Durante el año 2025, desde MHEA hemos monitorizado las emisiones fugitivas de gases refrigerantes, resultando un total de 2.962 tCO2eq, lo que representa el 5,9% del total de emisiones de alcance 1, un 2,5% del total de emisiones de alcance 1 y 2. En este sentido, el total de las emisiones de alcance 1 incluyendo las emisiones fugitivas es de 50.289 tCO2eq. Si bien la Compañía tiene el compromiso de continuar monitorizando las emisiones fugitivas en adelante, éstas no se incluirán en los objetivos de descarbonización fijados, dado que no es posible disponer de las cifras de anteriores ejercicio. No publicamos las emisiones biogénicas en base al requisito AR 43 de la Norma NEIS E1, el cual establece que: "Las emisiones biogénicas deben ser publicadas por separado e incluir el desglose de emisiones de CH_4 (metano) y N_2O (óxido nitroso) originadas por fuentes biogénicas." Esto se debe a que tan solo un hotel utiliza biomasa como fuente de energía y, tras el cálculo de las mimas, no llegan a la unidad mínima de medida utilizada en la tabla (325kg y 4,3kg respectivamente). Las emisiones en ton CO_2e correspondientes a la combustión de biomasa están incluidas en las emisiones GEI de Alcance 1.*

*** Objetivo de reducción de 3,5% para los Alcances 1 y 2 en 2026.*

**** La Compañía ha adquirido el compromiso de reducción de sus emisiones de alcance 1 y 2 para 2030 en un 46,2% (año base 2019) y una reducción del 90% para 2050. Para más detalle véase: E1-4: Metas relacionadas con la mitigación del cambio climático y la adaptación al mismo*

Sobre el total de emisiones de Alcance 2 basadas en el mercado, el 58% tiene un factor de emisión 0 al proceder de electricidad con garantías de origen. Del 42% restante un 91% se concentra en la región de América donde no se dispone del FE propio de cada comercializadora energética.

Desde MHEA evitamos cualquier posible doble contabilización al discernir de forma precisa aquellos activos del porfolio sobre los que tenemos el control operacional (hoteles en propiedad y alquiler), cuyas emisiones computan bajo los Alcances 1 y 2. Por otro lado, aquellos activos sobre los que no contamos con el control operacional (hoteles en gestión y franquicia) se incluyen en el Alcance 3 de la Huella de Carbono.

52.864
EMISIONES NO GENERADAS POR LA COMPRA DE ELECTRICIDAD VERDE (t EQ CO_2)

199,62
EVITADAS POR LA AUTO PRODUCCIÓN DE ELECTRICIDAD VERDE (t EQ CO_2)

Para su cálculo se ha distinguido entre la energía autogenerada por placas solares fotovoltaicas y la energía autogenerada por placas solares térmicas. En el primer caso se hace se hace uso del factor de emisión de la electricidad del país donde se ubica la instalación y, en el segundo de los casos el factor de emisión de DEFRA de la fuente de energía del hotel (GLP, Gas natural, propano, etc)

Intensidad de la Huella de carbono – Ratio emisiones (t eq CO_2/ingresos netos totales en miles de euros)*

	2025	2024	Variación (en %)
Emisiones de GEI de Alcance 1			
Región América	0,028	0,029	-3,9
Región Norte de Europa	0,021	0,021	0,3
Región Sur de Europa	0,017	0,018	-1,1
Total	**0,020**	**0,020**	**-0,4**
Emisiones de GEI de Alcance 2 (basadas en la ubicación)			
Región América	0,056	0,063	-11,4
Región Norte de Europa	0,036	0,038	-6,4
Región Sur de Europa	0,021	0,023	-9,8
Total	**0,030**	**0,032**	**-7,5**
Emisiones de GEI de Alcance 2 (basadas en el mercado)			
Región América	0,039	0,062	-37,0
Región Norte de Europa	0,010	0,011	-8,8
Región Sur de Europa	0,001	0,001	-4,2
Total	**0,008**	**0,010**	**-18,8**
Emisiones de GEI de Alcance 3			
Total	**0,083**	**0,113**	**-26,2**
Emisiones de GEI totales (basadas en la ubicación)			
Total	**0,131**	**0,163**	**-19,7**
Emisiones de GEI totales (basadas en el mercado)			
Total	**0,110**	**0,142**	**-22,3**

** Con el fin de que la información sea más fiel a la realidad del negocio, para los ratios de Alcance 1 y 2 hacemos uso en el denominador la cifra de ingresos relativa a aquellos hoteles en propiedad y alquiler 2.411.845 miles de euros). Esto se debe a que el numerador solo incluye los datos relativos a dichos hoteles. Para el ratio de Alcance 3 el denominador corresponde con la partida de ingresos ordinarios la Nota 25.1 de nuestros Estados Financieros.*

Intensidad de la Huella de carbono – Ratio emisiones (KgCO_2eq/RN)

	2025	2024	Variación (en %)
Emisiones de GEI de Alcance 1			
Región América	3,928	3,935	-0,2
Región Norte de Europa	3,838	3,736	2,7
Región Sur de Europa	3,895	3,831	1,7
Total	**3,874**	**3,800**	**1,9**
Emisiones de GEI de Alcance 2 (basadas en la ubicación)			
Región América	7,866	8,545	-7,9
Región Norte de Europa	6,676	6,965	-4,1
Región Sur de Europa	4,639	5,001	-7,3
Total	**5,924**	**6,260**	**-5,4**
Emisiones de GEI de Alcance 2 (basadas en el mercado)			
Región América	5,507	8,416	-34,6
Región Norte de Europa	1,826	1,954	-6,5
Región Sur de Europa	0,304	0,309	-1,5
Total	**1,597**	**1,923**	**-16,9**
Emisiones de GEI de Alcance 3			
Total	**17,042**	**22,471**	**-24,2**
Emisiones de GEI totales (basadas en la ubicación)			
Total	**26,840**	**28,193**	**-4,8**
Emisiones de GEI totales (basadas en el mercado)			
Total	**22,513**	**28,193**	**-20,1**

E1-7: Absorciones de GEI y proyectos de mitigación de GEI financiados mediante créditos de carbono

Sustainable Meeting & Events – Carbon Neutral

"En 2025 compensamos la huella de carbono de 897 grandes eventos, neutralizando 4.508 toneladas de CO_2".

En nuestro compromiso en la lucha contra el cambio climático utilizamos la compensación de emisiones para dar visibilidad al compromiso climático de la Compañía haciendo partícipes e involucrando a nuestros clientes en el mismo.

Con la propuesta de eventos lanzada en 2022, calculamos[33] y compensamos la huella de carbono atribuida a los eventos más relevantes que se celebran en los hoteles, entendiendo como tales, a los que por número de asistentes, el compromiso tendría un mayor impacto tanto entre los clientes como en la sociedad en general. Durante 2025 se compensó la huella de carbono de 897 grandes eventos, lo que supuso la neutralización de 4.508 toneladas de carbono emitidas a la atmósfera.

Para conocer más detalles sobre la iniciativa por favor visitar el siguiente *enlace*.

En el año 2025, sobre créditos de carbono adquiridos hemos cancelado 4.508 toneladas, provenientes de los siguientes proyectos internacionales certificados[34]:

- *"Comunidad El Tarahumar y Bajíos del Tarahumar"* en México, un proyecto biógenico de reforestación con certificación CAR (Climate Action Reserve).
- *"Wastewater treatment and biogas utilization"* en Tailandia, un proyecto tecnológico de biogás certificado por VCS (*Verified Carbon Standard*).
- *"Uberlândia landfills I and II"* en Brasil, un proyecto biogénico de biogás con certificación *Gold Standard*.

En cuanto a las emisiones que se prevé cancelar en el futuro, estas se irán determinando ejercicio a ejercicio en función del stock acumulado de créditos de carbono y de futuras compras que puedan realizarse para atender necesidades específicas.

Por otro lado, las emisiones evitadas provienen de la producción de energía renovable propia y las emisiones no generadas derivadas de la compra de electricidad verde. Todo ello refleja nuestra apuesta estratégica por la descarbonización del modelo operativo y la integración de soluciones sostenibles en nuestra cadena de valor.

Actualmente, no hemos definido el ámbito, las metodologías ni los marcos específicos para la neutralización de las emisiones de GEI residuales ya que la meta de cero emisiones netas está fijada para 2050. Estas serán abordadas una vez alcancemos los objetivos intermedios establecidos para 2030.

No hemos registrado emisiones retiradas durante el periodo reportado.

			2025	2024	Variación (%)
Emisiones de GEI (tCO_2eq)	RETIRADAS	N/A		-	
	COMPENSADAS	Por proyectos internos		-	
		Por créditos de carbono	4.508,0	3.934,0	14,6 %
	NO GENERADAS	Compra de energía verde	52.864,0	52.681,0	0,0
	EVITADAS	Producción de energía verde	199,6	192,2	3,9 %

THE FOREST PROJECT

Desde 2022 trabajamos en identificar proyectos de compensación de emisiones que protejan la naturaleza en nuestros entornos. Este compromiso se materializó con la reforestación del "Valle de los Sueños", en la Sierra Norte de Madrid, una Reserva de la Biosfera desde 2005 y actualmente afectada por despoblación y degradación del suelo.

Con The Forest Project buscamos recuperar el ecosistema, impulsar el empleo rural y reforzar la protección frente al cambio climático. Desde el inicio del proyecto hemos plantado 4.013 árboles autóctonos, generado 30.100 m² de superficie forestal, contribuido a 1.043 toneladas equivalentes de CO_2 previstas de absorción y promovido 1.203 horas de empleo rural.

La metodología de cálculo se ha desarrollado con Retree and Space Solutions, siguiendo la guía del MITECO y las orientaciones del IPCC de 2003 para asegurar el rigor y la alineación con estándares internacionales.

ECOTREE

Nuestro compromiso con la regeneración ambiental se extiende también a otros ecosistemas europeos. En colaboración con EcoTree, con quienes hemos apoyado la restauración de 1.800 m² humedales, incluyendo los ubicados en la Reserva de la Biosfera de Schaalsee (Alemania) y el Valle de Zwarte Beek (Bélgica), espacios esenciales para la captura de carbono y la conservación del suelo.

De cara a 2026, esta alianza permitirá la plantación de nuevos árboles y la restauración de superficies adicionales de humedales, ampliando el alcance e impacto de nuestras actuaciones.

Paralelamente, continuamos trabajando en nuevas alianzas con proveedores y actores locales para impulsar proyectos de restauración en nuestras áreas de presencia.

[33] *La huella de carbono del evento es calculada siguiendo la metodología del* HCMI (*Hotel Carbon Measurement Initiative*) *desarrollada por Sustainable Hospitality Alliance.*
[34] *I 91% de los créditos cancelados corresponden a proyectos de reducción frente al 9% que corresponden a proyectos de eliminación procedentes de sumideros biogénicos. Cuentan con las siguientes certificaciones: Gold Standard: 47% de los créditos cancelados, VCS 43% y CAR 9%. Todos los proyectos están localizados en países no pertenecientes a la Unión Europea y no existe proporción que pueda considerarse un ajuste correspondiente con arreglo al artículo 6 del Acuerdo de París.*

05

Procesos y estándares operativos

1.2

NEIS E3. Recursos hídricos y marinos

ESG	Tema	Subtemas	Subsubtemas	Impactos, riesgos y oportunidades	Principales indicadores de desempeño	Gestión de Impactos, Riesgos y Oportunidades
E	**Gestión responsable del agua**	**Agua**	**Extracción de agua**	El agotamiento de los recursos hídricos naturales, provocado por una extracción intensiva que supera la capacidad de regeneración, representa un impacto negativo, especialmente en zonas de elevado estrés hídrico, donde la operación de los hoteles puede verse comprometida. Sin embargo, medidas que reducen la demanda de agua caliente sanitaria no solo disminuye el consumo energético, sino que también mitiga este impacto al optimizar el uso del agua. Por otro lado, una incorrecta monitorización de los datos relacionados con la extracción de recursos hídricos puede generar un riesgo reputacional, afectando la percepción y confianza de la Compañía por parte de los grupos de interés.	▸ Ratio de agua consumida (m³/ huésped) - (= vs. 2024)	*E3-2: Actuaciones y recursos relacionados con los recursos hídricos y marinos*.
			Consumo de agua	La falta de control operativo sobre el consumo de agua puede generar impactos negativos en el entorno, especialmente cuando involucra proveedores con alta demanda de agua.	▸ % de hoteles en zonas de estrés hídrico- (▾ vs. 2024)	

Gestión de incidencias riesgos y oportunidades

NEIS 2 IRO-1: Descripción de los procesos para determinar y evaluar las incidencias, los riesgos y las oportunidades de importancia relativa relacionados con los recursos hídricos y marinos

El detalle relativo a la descripción de los procesos para determinar y evaluar los impactos, los riesgos y las oportunidades de importancia relativa relacionados con los recursos hídricos y marinos puede consultarse en la siguiente sección: *NEIS 2 IRO-1: Descripción de los procesos para determinar y evaluar las incidencias, los riesgos y las oportunidades de importancia relativa*.

Para la identificación de los IROs materiales relacionados con el agua y los recursos marinos hemos examinado nuestros activos y actividades en las distintas regiones en las que operamos considerando tanto el volumen de agua necesario para el desarrollo de la actividad como su presencia en zonas con elevado estrés hídrico a través de la herramienta *Aqueduct*, cuya aplicación detallaremos más adelante.

Asimismo, para la determinación de dichos IROs, hemos identificado las tipologías de proveedores más extractivos de agua, destacando proveedores de servicio de lavandería.

Como resultado del análisis de doble materialidad, concluimos que los aspectos relacionados con los recursos marinos no son materiales. Nuestro consumo se limita a los servicios de restauración, gestionados bajo nuestro enfoque de compras responsable, que incluye medidas orientadas a preservar y restaurar la biodiversidad en los entornos donde operamos.

E3-1: Políticas relacionadas con los recursos hídricos y marinos

El detalle relativo a las políticas relacionadas con los recursos hídricos y marinos de Minor Hotels Europe & Americas puede consultarse en la siguiente sección: *Políticas para la "Gestión responsable del agua"* .

E3-2: Actuaciones y recursos relacionados con los recursos hídricos y marinos

En Minor Hotels Europe & Americas asumimos un compromiso responsable con la gestión del agua como recurso limitado. Conscientes de que su disposición y disfrute debe realizarse de forma responsable hemos desarrollado planes y medidas que tienen como objetivo reducir el impacto que tiene nuestra operativa en el volumen de agua extraída en nuestras instalaciones.

Desde la definición del primer Plan de Sostenibilidad en 2007, se han implantado medidas de ahorro del consumo de agua: aireadores y dispositivos de reducción de consumo en cisternas, la instalación de novedosos sistemas de recuperación y reutilización de agua, la compra eficiente de los dispositivos como trenes de lavado en cocinas, además de la formación y sensibilización de los *team members* y el rediseño de las pautas y actuaciones operativas en cocina y pisos.

En 2014 se inició la implantación progresiva de duchas que consiguen una reducción del volumen de agua gracias a su tecnología de ahorro. Iniciativa que revisamos en 2023 y que conllevó la aprobación de nuevos cabezales de ducha que reducen significativamente el caudal de agua y pro tanto su extracción manteniendo los máximos estándares calidad para nuestros clientes. Su instalación se ha ejecutado desde entonces para todos las nuevas aperturas y aquellos hoteles en donde estamos llevando a cabo renovaciones.

Asimismo, seguimos priorizando la gestión eficiente del agua, especialmente en zonas con mayor riesgo de escasez. Para ello, utilizamos la herramienta *Aqueduct* del World Resources Institute (WRI), que nos permite identificar las áreas con mayor estrés hídrico y monitorizar nuestro porfolio en esas zonas.

El análisis más reciente muestra que el 46 % de nuestros hoteles (perímetro consolidado) se encuentran en regiones con riesgo elevado o muy elevado de estrés hídrico. Esta información es clave para definir medidas que reduzcan la extracción de agua y mejoren la eficiencia en el uso de los recursos.

Hoteles ubicados en zonas de estrés hídrico

	2025		2024		Variación (en %)	
	Nº hoteles	% sobre el total (por región)	Nº hoteles	% sobre el total (por región)	Nº hoteles	% sobre el total (por región)
Región América	10	22,22 %	10	22,73 %	— %	-2,2 %
Región Norte de Europa	40	37,38 %	41	39,81 %	-2,4 %	-6,1 %
Región Sur de Europa	85	59,44 %	88	64,23 %	-3,4 %	-7,5 %
Total	**135**	**45,76 %**	**139**	**48,26 %**	**-2,9 %**	**-5,2 %**

Se consideran zonas de estrés hídrico aquellas categorizadas bajo la denominación de "muy elevado" y " elevado".

NH Valencia Center
Valencia, España

Hoteles ubicados en zonas de estrés hídrico por niveles de estrés

	2025					
	Muy elevado (>80%)	Elevado (40-80%)	Medio - Alto (20-40%)	Bajo - Medio (10-20%)	Bajo (<10%)	Árido
Región América	9	1	3	2	28	2
Región Norte de Europa	12	28	3	7	57	0
Región Sur de Europa	72	13	28	16	14	0
Total	**93**	**42**	**34**	**25**	**99**	**2**

	2024					
	Muy elevado (>80%)	Elevado (40-80%)	Medio - Alto (20-40%)	Bajo - Medio (10-20%)	Bajo (<10%)	Árido
Región América	9	1	3	2	28	2
Región Norte de Europa	12	29	4	6	63	0
Región Sur de Europa	74	14	27	15	15	0
Total	**95**	**44**	**34**	**23**	**106**	**2**

	Variación (en %)					
	Muy elevado (>80%)	Elevado (40-80%)	Medio - Alto (20-40%)	Bajo - Medio (10-20%)	Bajo (<10%)	Árido
Región América	— %	— %	— %	— %	— %	— %
Región Norte de Europa	— %	-3,4 %	-25,0 %	16,7 %	-9,5 %	-
Región Sur de Europa	-2,7 %	-7,1 %	3,7 %	6,7 %	-6,7 %	-
Total	**-2,11 %**	**-4,55 %**	**— %**	**8,70 %**	**-6,60 %**	**— %**

Incluye el total de hoteles que han formado parte del porfolio de hoteles a lo largo del ejercicio.

Asimismo, estamos llevando a cabo actuaciones cuyo fin es la reutilización y reciclaje del agua residual que nos permite un uso eficiente del recurso sin comprometer la calidad de los servicios ofrecidos a nuestros huéspedes. Destacan:

- Para el hotel NH Málaga (ubicado en en un área de estrés hídrico muy elevado) se está llevando a cabo la reutilización de agua para su uso en cisternas WC;
- Tratamiento de aguas grises para su uso en sistemas de regadío en hoteles ubicados en la región de América como el NH Iquique Costa.

Asimismo, tres hoteles cuentan actualmente con un sistema de tratamiento de aguas residuales todos ellos ubicados en la ciudad de Venecia (Italia) donde la contaminación del agua representa un reto para la ciudad. Asimismo, tres hoteles ubicados en Milán, Antwerp y Bogotá disponen de sistemas de almacenaje excepcional de agua procedente de lluvia.

Parámetros y metas

E3-3: Metas relacionadas con los recursos hídricos y marinos

Comprometidos con la gestión sostenible del agua estamos en proceso de fortalecer nuestras capacidades de monitoreo y evaluación para asegurar un uso eficiente y responsable.

Una vez contemos con información sólida, estableceremos metas específicas en esta materia.

El Comité Ejecutivo de *Sustainable Business* hace un seguimiento y monitoriza los compromisos adquiridos a través de su Política Ambiental y de Cambio Climático, que incluye aspectos relacionados con la gestión hídrica. En sus reuniones anuales, revisan las acciones emprendidas y los *KPIs* asociados, tales como el volumen total de agua extraída por región, el ratio de intensidad hídrica, así como nuestra presencia en zonas de estrés hídrico.

Asimismo, se abordan otras circunstancias específicas del acontecer diario de los hoteles, como las restricciones del volumen de agua derivadas de sequías y, al mismo tiempo, garantizar un servicio de calidad a los clientes.

E3-4: Consumo de agua

El cálculo de la "huella hídrica" identifica la extracción de agua atendiendo a su fuente de origen, siendo esta principalmente a través de de proveedores de agua públicos y privados[35].

Para llevar un control exhaustivo y riguroso del volumen extraído de agua, mensualmente monitorizamos los valores a nivel hotel.

Como grupo hotelero, la relación entre nuestra actividad y el agua como recurso hídrico se basa esencialmente su uso para los servicios que ofrecemos en los establecimientos, así como la higiene, la limpieza y el mantenimiento de los espacios verdes. Sin embargo, la mayor parte de esta, tras su uso, se devuelve al sistema de distribución y tratamiento.

[35] *El 98,7% de agua procede de fuentes redes de abastecimiento. El 1,3 % restante proceden de de caminos y tanques cisterna que proveen a cinco hoteles ubicados en la región de América. El volumen de agua procedente de dicha fuente secundaria es de 52.559 metros cúbicos.*

De hecho, el agua utilizada en las instalaciones no se «consume» en el sentido de que se sustrae del ciclo del agua, sino que se extrae, se utiliza temporalmente y posteriormente se devuelve, excepto una pequeña parte que se evapora. Por lo tanto, los datos sobre la extracción de agua permiten informar de forma precisa y adecuada sobre nuestro impacto hídrico.

Actualmente no disponemos del volumen total de agua reciclada o reutilizada derivado de las iniciativas implantadas en tres de nuestros hoteles. En cuanto al agua de lluvia almacenada, todavía no contamos con un dato homogéneo y fiable, aunque cinco de los hoteles de nuestro porfolio disponen de tanques destinados a este fin.

Asimismo, en relación con el agua tratada, informamos de que en nuestros hoteles de Venecia se han tratado 57.113 m³ de agua antes de su vertido a la red pública de alcantarillado.

La puesta en marcha de los hoteles de Brasil –Tivoli Ecoresort Praia do Forte y Tivoli Mofarrej São Paulo– en octubre de 2024 ha incrementado de forma significativa el consumo de agua en la región. Por su gran tamaño, alta ocupación y, en el caso del Ecoresort, su naturaleza de resort, requieren un uso elevado de agua.

Extracción de agua (m3)

	2025	2024	Variación (en %)
Región América	688.290	567.354	21,3
Región Norte de Europa	1.503.500	1.548.283	-2,9
Región Sur de Europa	1.956.441	2.011.407	-2,7
Total	**4.148.232**	**4.127.044**	**0,5**

Extracción de agua en zonas de elevado estrés hídrico (m3)*

	Extracción de agua (m³)		
	2025	2024	Variación (en %)
Región América	138.399	125.744	10,1
Región Norte de Europa	500.687	521.453	-4,0
Región Sur de Europa	1.190.453	1.248.737	-4,7
Total	**1.829.539**	**1.895.934**	**-3,5**

**Se consideran zonas de estrés hídrico aquellas categorizadas de "muy elevado" y "elevado".*

Extracción de agua por niveles de estrés hídrico (m3)

	2025						
	Muy elevado (>80%)	Elevado (40-80%)	Medio - Alto (20-40%)	Bajo - Medio (10-20%)	Bajo (<10%)	Árido	TOTAL
Región América	125.282	13.117	57.581	154.015	307.887	30.408	688.290
Región Norte de Europa	148.171	352.515	20.043	125.777	856.994	0	1.503.500
Región Sur de Europa	1.079.205	111.248	337.822	280.692	147.474	0	1.956.441
Total	**1.352.658**	**476.881**	**415.446**	**560.484**	**1.312.355**	**30.408**	**4.148.232**

	2024						
	Muy elevado (>80%)	Elevado (40-80%)	Medio - Alto (20-40%)	Bajo - Medio (10-20%)	Bajo (<10%)	Árido	TOTAL
Región América	118.116	7.628	37.146	61.717	308.716	34.031	567.354
Región Norte de Europa	158.876	362.578	20.185	99.938	906.707	0	1.548.283
Región Sur de Europa	1.128.710	120.027	327.382	282.750	152.538	0	2.011.407
Total	**1.405.702**	**490.233**	**384.713**	**444.405**	**1.367.960**	**34.031**	**4.127.044**

Intensidad de la huella hídrica

	Ratio agua (m³/millón EUR Ingresos)*			Ratio agua (m³/guest)		
	2025	2024	Variación (en %)	2025	2024	Variación (en %)
Región América	3.380,35	3.188,62	6,0	0,327	0,306	6,9
Región Norte de Europa	1.491,81	1.574,08	-5,2	0,185	0,191	-3,0
Región Sur de Europa	1.629,84	1.702,68	-4,3	0,239	0,241	-0,8
Total	**1.719,94**	**1.761,54**	**-2,4**	**0,225**	**0,225**	**–**

** Con el fin de que la información sea más fiel a la realidad del negocio de MHEA utiliza en el denominador la cifra de ingresos relativa a aquellos hoteles en propiedad y alquiler 2.411.845 miles de euros). Esto se debe a que el numerador solo incluye los datos relativos a dichos hoteles.*

NEIS E5 - Uso de los recursos y economía circular

ESG	Tema	Subtema	Impactos, riesgos y oportunidades	Principales indicadores de desempeño	Gestión de Impactos, Riesgos y Oportunidades
E	**Economía circular y gestión de los residuos**	**Gestión responsable de los residuos**	La capacidad de llevar a cabo una separación en origen de los residuos generados por tipología LER (Listado Europe de Residuos) en los hoteles facilita un tratamiento correcto de los mismos, lo cual facilita el impacto directo positivo sobre el medioambiente. Para ello, resulta imprescindible una buen formación de los equipos de trabajo y trabajar con gestores autorizados para el tratamiento de residuos evitando así incurrir en un riesgo de incumplimiento normativo. Este riesgo puede conllevar sanciones económicas especialmente en el marco de la responsabilidad ampliada del productor.	Nº hoteles con la herramienta de gestión de residuos implementada - (▲ vs. 2024)	*E5-2: Actuaciones y recursos relacionados con el uso de los recursos y la economía circular*

Gestión de incidencias, riesgos y oportunidades

NEIS 2 IRO-1: Descripción de los procesos para determinar y evaluar las incidencias, los riesgos y las oportunidades de importancia relativa relacionados con el uso de los recursos y la economía circular

El detalle relativo a la descripción de los procesos para determinar y evaluar los impactos, los riesgos y las oportunidades de importancia relativa relacionados con los recursos y la economía circular puede consultarse en la siguiente sección: *NEIS 2 IRO-1: Descripción de los procesos para determinar y evaluar las incidencias, los riesgos y las oportunidades de importancia relativa*.

Para la evaluación de las incidencias, riesgos y oportunidades de importancia relativa relacionadas con el uso de los recursos y la economía circular, hemos llevado a cabo un análisis exhaustivo de la normativa vigente local, nacional e internacional que afecta a nuestra operación en las diferentes regiones en materia de gestión de residuos, así como los diferentes tipos de residuos generados.

E5-1: Políticas relacionadas con el uso de los recursos y la economía circular

El detalle relativo a las políticas relacionadas con los recursos y la economía circular de Minor Hotels Europe & Americas puede consultarse en la siguiente sección: *"Políticas para la "gestión de residuos y economía circular"*.

E5-2: Actuaciones y recursos relacionados con el uso de los recursos y la economía circular

La gestión adecuada de residuos emerge no solo como un acto de responsabilidad ambiental y cumplimiento regulatorio sino que también juega un papel crucial en la sostenibilidad a largo plazo y en nuestra eficiencia operativa.

Desde el sector nos enfrentamos el desafío de reducir nuestra huella ecológica y contribuir positivamente al medio ambiente y parte de esta reducción radica en la gestión eficiente de los residuos generados y la minimización en la producción de estos.

En este sentido, es importante la gestión responsable de los mismos a lo largo de toda nuestra cadena de valor: desde la selección del tipo de productos que adquirimos (gestionado desde la perspectiva de las compras) hasta la separación en origen en los hoteles para su correcto tratamiento.

Reducir, reutilizar y reciclar materiales ayuda a disminuir los costos operativos y puede transformar residuos en nuevos recursos.

> "Reducir, reutilizar y reciclar materiales ayuda a disminuir los costos operativos y puede transformar residuos en nuevos recursos".

Consciente de todo lo anterior y con el objetivo de poner en práctica los compromisos ambientales adquiridos en nuestra Política Ambiental y de Cambio climático, contamos con iniciativas que tiene como fin potenciar los impactos positivos anteriormente descritos, minimizar los negativos así como evitar riesgos asociados y explotar las oportunidades identificadas.

Gestión responsable de residuos

Continuamos con la expansión e implementación del proyecto de residuos cuyo objetivo es garantizar el cumplimiento de la legislación vigente y monitorizar, analizar y optimizar la producción de manera diaria a través de dos fases:

- Recopilación de información y formación in situ: al inicio del proyecto, recopilamos la información sobre la gestión de residuos en cada hotel para asegurar el cumplimiento legal. Además, se realizaron visitas a los establecimientos para realizar una auditoría de residuos e identificar riesgos y oportunidades de mejora, y finalmente impartimos formaciones específicas por hotel sobre la correcta segregación de residuos, involucrando a todas las áreas operativas.

- Digitalización de la información: hemos creado una aplicación a medida para los hoteles con la finalidad de automatizar el registro de las cantidades generadas de cada tipología de residuos en cada hotel de manera diaria así como, garantizar la trazabilidad de las mismas.

Bajo el marco de este proyecto, se está llevando a cabo la instalación de una plataforma para el seguimiento y monitorización del volumen de residuos generados y tratados.

Gracias a este avance, se está logrando una mayor armonización, visibilidad y trazabilidad de los datos, además de implementar medidas de formación a los equipos para mejorar la segregación en origen de las fracciones de residuos (papel y cartón, vidrio, aceite usado, envases, orgánico, etc.).

Además, la consolidación de todos los datos en una única plataforma permitirá contar con un punto de partida sólido para desarrollar medidas dirigidas a disminuir la producción de residuos, con especial foco de la fracción orgánica intensiva en el sector de la restauración.

> "Se está llevando a cabo la instalación de una plataforma para el seguimiento y monitorización de los residuos generados y tratados".

Durante 2025 se ha continuado con la monitorización de los residuos generados en los hoteles donde se implantó el proyecto en España y Portugal, al tiempo que se ha impulsado su expansión en hoteles del norte de Europa, concretamente en Alemania, Austria, Hungría, República Checa, Países Bajos y Bélgica.

A cierre de ejercicio, el gasto en *OpEx* para dicha iniciativa ha sido de 870.545 €. La idea es poder seguir desplegando esta tecnología en los próximos años en los hoteles pertenecientes a países dentro de la Unión Europea y en países extracomunitarios con una presencia relevante de hoteles y así alcanzar una cobertura global.

Compromiso de reducción de plásticos de un solo uso: Amenities Sostenibles

Dentro de nuestra apuesta por mejorar el impacto de nuestra actividad en el entorno, así como ofrecer la mejor experiencia a los clientes, disponemos de *amenities* que han permitido eliminar en su totalidad los plásticos de un solo uso existentes en el set up de las habitaciones.

Los envases son de PET 100% reciclado y reciclable y se han complementado con accesorios de baño fabricados en materiales biodegradables (fibra de trigo) y presentados en un *packaging* de papel 100% reciclado, sin tintas químicas ni barnices. Los productos no contienen parabenos, siliconas o alcohol y no han sido testados en animales, contando con el certificado EcoLabel. Además, en todos los hoteles de marca NH Hotels, Collection y nhow, utilizamos bolígrafos fabricados con material compostable (*Wheat Straw*) y resinas, reduciendo así aún más el uso de plásticos.

> "Disponemos de amenities que han permitido eliminar en su totalidad los plásticos de un solo uso existentes en el set up de las habitaciones".

Compromisos de F&B en Minor Hotels Europe & Americas

Como parte integrante de nuestra estrategia de sostenibilidad, desde el departamento de *F&B* se está implementando distintas líneas de actuación por región:

Política de plástico cero

Se esta trabajando activamente en la reducción del uso de plásticos en todos los ámbitos:

- Hemos sustituido las pajitas de un solo uso por alternativas biodegradables, según la legislación vigente.
- En los minibares de las habitaciones hemos sustituido las botellas de plástico por otras alternativas de cristal retornable.
- Promovemos el *packaging* sin plástico en los servicios de *Takeaway* y *Delivery*, independientemente de que sea reciclado y reciclable, evolucionando hacia modelos de materiales biodegradables.

Embalajes (cartón/plástico) y envases (cristal)

En varios hoteles de la Compañía hemos iniciado un proceso para optimizar y gestionar de forma más eficiente los residuos procedentes de los embalajes y envases de sus compras, trabajando directamente con los proveedores en una correcta segregación, retirada y reutilización de los mismos.

Lucha contra el desperdicio de alimentos

En nuestro afán por trasladar la sostenibilidad a nuestros productos y estándares hemos llevado a cabo diferentes iniciativas en el área de *F&B*, como por ejemplo la implementación de un nuevo proceso que incrementa la eficiencia en la gestión de los recursos y aprovechamiento de los excedentes de producción en cocinas. Para ello, se ha comenzado a colaborar con diversas *start-ups* de comida que reutilizan estos excedentes dando salida al producto no consumido en el hotel.

Conscientes de que el desperdicio alimentario no se limita a lo que no se consume, sino que abarca todo el ciclo de vida del producto: desde su origen y transporte, hasta su preparación y servicio en cada uno de los espacios de *F&B*, trabajamos activamente en la optimización de procesos, la formación de nuestros equipos y la sensibilización de clientes, con el objetivo de minimizar el impacto ambiental y avanzar hacia una operación más eficiente y respetuosa con el planeta.

Con el fin de minimizar el impacto por la generación de este desperdicio y garantizar la mejor calidad del servicio, contamos con estándares de elaboración y fichas técnicas que aplican a toda la cadena del proceso de producción; desde la previsión de necesidades (pedidos) y elaboración, hasta la conservación y rotación de todos los productos.

PROYECTOS RELEVANTES EN F&B

Proyecto CORK2CORK

Este proyecto nace con el objetivo de impulsar la economía circular y fomentar el reciclaje, la reutilización y otras formas de recuperación. Se trata de una iniciativa pionera en el sector hotelero europeo, que hemos desarrollado junto a Amorim, empresa líder en revestimientos y producción de corcho.

La iniciativa consiste en recuperar y reciclar los tapones de las botellas descorchadas en nuestros hoteles para darles un nuevo uso, transformándolos en material de revestimiento y aislamiento que utilizamos como materia prima en nuestras habitaciones. Este material ayuda a reducir la contaminación acústica y disminuye las necesidades de climatización artificial, mejorando así la eficiencia energética.Desde 2023, la marca Avani ofrece a los clientes un dado de corcho con códigos QR como alternativa sostenible a la información en papel en las habitaciones. En 2025 hemos recogido tapones de hoteles de España, Portugal e Italia, alcanzando un total de 352 kg de corcho.

Residuo de aceites usados para biodiesel

Todos los aceites usados generados en los hoteles de España reciben una segunda vida a través de un gestor autorizado que emplea el mismo como materia prima para fabricar biodiesel, que posteriormente se utilizará como combustible renovable.

Pescado sostenible certificado y Huertos urbanos

Priorizamos dos líneas de actuación: la compra de pescado con certificación sostenible y la instalación de huertos urbanos en algunos establecimientos. Con estas iniciativas reducimos emisiones de CO_2, fomentamos productos de proximidad (Km0) y contribuimos a la conservación de la biodiversidad terrestre y marina.

Agua embotellada

En nuestra apuesta por reducir el consumo de agua embotellada, hemos instalado fuentes de agua en varios hoteles, ubicadas en salas de reuniones, recepciones y puntos de venta.

Piloto Desperdicio alimentario

Durante la temporada de apertura del hotel Tivoli Alvor Algarve All Inclusive Resort, llevamos a cabo un proyecto específico para reducir el desperdicio alimentario mediante la medición y digitalización del excedente de alimentos generados en las cocinas y restaurantes del hotel. A través de esta iniciativa, se registraron y analizaron los volúmenes de alimentos desechados, lo que permitió identificar que la mayor parte del desperdicio provenía de los restaurantes con servicio buffet y de las fases de preparación en cocina.

Con esta información, el hotel diseñó medidas adaptadas a cada tipo de restaurante y a cada cocina, y continuó con el seguimiento para evaluar el impacto de las acciones implementadas. Los resultados han sido muy positivos: se logró una reducción del 35% en los gramos de desperdicio por cubierto, lo que equivale a aproximadamente 31.100 comidas salvadas. Además, esta mejora se tradujo en una disminución de 32.010 kg de emisiones de CO_2 y en un ahorro económico estimado de 59.000 €.

Este proyecto demuestra cómo la medición precisa y el uso de herramientas digitales pueden generar beneficios tangibles tanto en sostenibilidad como en eficiencia operativa. En adelante, seguiremos trabajando en esta línea para consolidar los resultados y continuar reduciendo el impacto ambiental asociado al desperdicio alimentario en la Compañía.

Alianza con Too Good To Go

Un año más contamos con la alianza con Too Good To Go para combatir el desperdicio de alimentos en los hoteles de España, Portugal, Holanda, Bélgica y Alemania.

Con Too Good To Go, ofrecemos cada día packs sorpresa con esos productos no consumidos de su buffet matinal que los usuarios de la plataforma pueden comprar a precio reducido para evitar que se desperdicie.

En 2025 hemos salvado 42.536 *packs* de comida, lo que se traduce en más de 42.536 kilos de comida que no ha sido desperdiciada y el equivalente a haber ahorrado la emisión de 1.148,47 t de CO2eq.

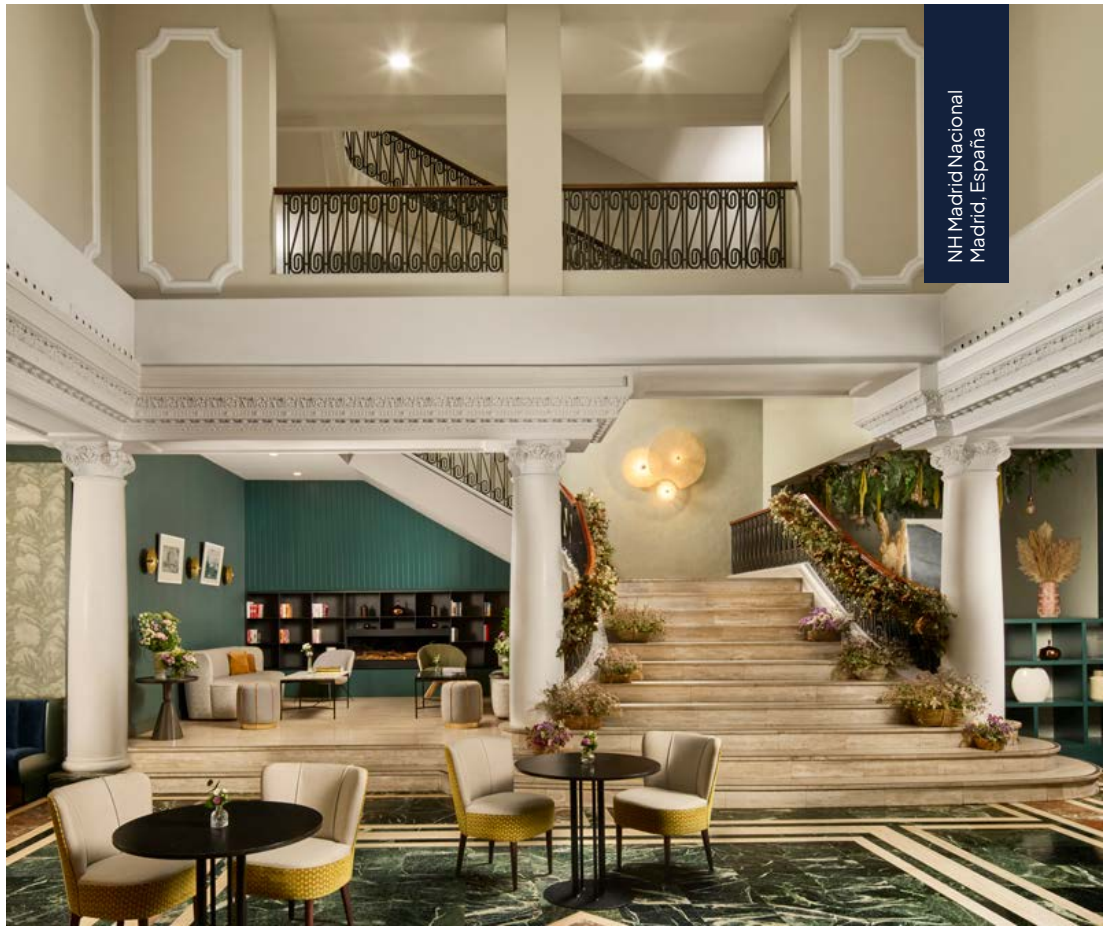
Parámetros y metas

E5-3: Metas relacionadas con el uso de los recursos y la economía circular

Comprometidos con una gestión circular y la disminución de generación de residuos estamos llevando a cabo un proyecto para la monitorización y gestión de residuos. Nuestro enfoque está orientado en identificar y priorizar oportunidades de mejora trabajando en la definición de metas claras. Una vez contemos con información robusta fijaremos metas asociadas a este asunto. En este sentido, esperamos poder definir metas públicas en el corto-medio plazo.

El Comité Ejecutivo de *Sustainable Business* hace un seguimiento y monitoriza los compromisos adquiridos en su Política Medioambiental y de Cambio Climático, que incluye aspectos relacionados con la gestión de residuos.

En sus reuniones anuales, revisan las acciones emprendidas y los *KPIs* asociados. Tras la aprobación del proyecto de residuos cero en 2023, durante el 2024 y 2025 revisan periódicamente el nivel de implementación y grado de éxito de este.


NH Madrid Nacional
Madrid, España

E5-5: Salidas de recursos

PROYECTO PILOTO GESTIÓN DE RESIDUOS Y CIRCULARIDAD

Durante el año 2024, implantamos un proyecto para la automatización de todo el proceso de gestión de los residuos generados con el fin de avanzar en la reducción, reutilización, reciclado y valorización de los mismos. Este proyecto se implanto en todos los hoteles de España y Portugal del porfolio consolidado. El registro se realiza a través de una aplicación a la que tiene acceso cada uno de los hoteles.

Gracias a este proyecto se ha podido cuantificar la cantidad generada de residuos por categoría en cada unos de los hoteles.

Durante el año 2025 este proyecto se ha expandido a los hoteles de Alemania, Austria, Hungría, Países Bajos, Bélgica y Republica Checa que son del porfolio consolidado.

Para la estimación de los residuos generados en 2025 se utilizan los siguientes datos:

- Hoteles en España y Portugal: Para el calculo tomamos los datos de generación registrados en la aplicación por parte de los hoteles que forman parte del proyecto de residuos (77 hoteles del total de 294 que pertenecen al perímetro consolidado). Dicha aplicación se encuentra parametrizada de forma que tiene en cuenta el tamaño de los contenedores, el volumen de llenado de los mismos y la densidad de los residuos por tipología. A partir de la información rellenada por parte de los responsables en base a los parámetros anteriormente descritos, se obtiene el dato final en kilos que se usa como base de la estimación.
- Hoteles ubicados en Alemania, Austria, Hungría, Bélgica y Republica Checa (53 hoteles), al no haber formado parte del proyecto de residuos durante todo el ejercicio se extrapola la información de los meses en los que contamos con datos registrados en la aplicación al año entero.
- Por último, en el caso de los residuos de los hoteles de los Países Bajos (19 hoteles), estos comenzaron a utilizar la aplicación a finales de año y no disponen de un volumen suficiente de datos registrados. Por este motivo, la información utilizada procede del gestor, cuya documentación es de carácter anual.

Para realizar una estimación extrapolable al resto de hoteles que no forman parte de este proyecto, se consideran factores que afectan potencialmente a la generación de residuos tales como el número de estrellas y el volumen de ingresos restauración y eventos.

Tomando estas consideraciones, se calculan ratios de de generación de residuos por *room night* para cada grupo. En este sentido, cabe destacar que se cuentan con 3 ratios distintos (según la participación de los hoteles en la aplicación), los cuales se consolidan mediante media aritmética para obtener un ratio de generación de residuos por *room night* final. Dicho ratio es el que se multiplica por la totalidad de las *room nights* por tipología de hotel, obteniendo así dato de residuos generados (por tipología y destino de tratamiento).

Volumen de residuos peligrosos y no peligroso (t)

	2025	2024	Variación (en %)
Residuos Peligrosos	153,3	153,8	-0,3 %
Residuos no peligrosos	27.847,0	36.149,3	-23,0 %
Total	**28.000,3**	**36.303,1**	**-22,87 %**

**El 39,57 % de residuos no peligrosos han sido reciclado (11.019,6 t) y el 37,63 % de residuos peligrosos (57,7 t).*

*** Incluido los residuos radiactivos de conformidad con la Directiva 2011/70/Euratom del Consejo*

En cuanto a la gestión de estos residuos, estamos sujetos a la casuística de cada país. Por ello, en algunas localizaciones contamos con un tercero para la recogida y gestión de los mismos, mientras que, en otros casos la gestión se realiza a través de servicios de recogida municipales.

En cuanto a los residuos peligrosos, estos se han visto sensiblemente reducidos por la mejora en la segregación de los mismos debido a las formaciones proporcionadas a los equipos. Cabe destacar que, durante en el último trimestre del 2024, se sustituyeron los productos de limpieza con contenido peligroso por otros no peligrosos lo que ha contribuido a reducir la generación de envases peligrosos.

Avani Alonso Martínez Madrid Hotel, Madrid, España

Tivoli Oriente Lisboa Hotel
Lisboa, Portugal

Gestión de residuos peligrosos y no peligroso por tipología de tratamiento (t)

		2025		2024	
		Residuos Peligrosos	Residuos no peligrosos	Residuos Peligrosos	Residuos no peligrosos
Eliminación de residuos	Incineración				
	Vertedero	0,0	327,9		
	Relleno de tierras	5,9	6.936,4		
	Otras operaciones de eliminación	0,0	1.601,7		
	Total	**5,9**	**8.866,1**		
Valorización de residuos	Reutilización	46,5	4837,7		
	Reciclado	57,7	11.019,6		31.745,69
	Otras operaciones de valorización	43,2	3.123,6	153,82	4.403,61
	Total	**147,5**	**18.980,9**	**153,82**	**36.149,30**

Gestión de residuos peligrosos y no peligroso por tipología de residuo y tratamiento (t)

		2025	2024
Peligrosos	Fluorescentes y lámparas	15,23	0,28
	Aparatos eléctricos y electrónicos	31,33	106,75
	Pinturas, barnices y disolventes	0,00	7,21
	Envases contaminados	106,81	28,17
	Pilas y Acumuladores	0,00	11,42
	Total	**153,37**	**153,83**
No peligrosos	Pilas alcalinas	66,97	12,23
	Orgánico	3.824,37	5.287,33
	Restos	10.893,64	4.122,70
	Envases	1.161,78	15.878,96
	Papel y Cartón	4.263,60	3.792,92
	Aparatos eléctricos y electrónicos	65,03	118,56
	Vidrio	4.860,27	6.786,48
	Aceite vegetal	320,83	141,72
	Lámparas LED	446,54	8,40
	Otros	1.943,93	0,00
	Total	**27.846,98**	**36.149,30**

05

Compras sostenibles

1.3

Compras sostenibles

ESG		Subtema	Subsubtema	Impactos, riesgos y oportunidades	Principales indicadores de desempeño	Gestión de Impactos, Riesgos y Oportunidades
E	Compras sostenibles	Gestión de proveedores	Relación con proveedores	La gestión eficiente de relaciones con proveedores, basada en su correcta identificación y categorización —especialmente de los críticos—, optimiza el proceso de compra y maximiza la eficiencia de las unidades de negocio. No obstante, el tratamiento inadecuado de la información, como la exposición de datos confidenciales, podría generar riesgos significativos, incluyendo pérdidas financieras y daños reputacionales. Por lo tanto, es esencial contar con procesos robustos y seguros que protejan la información.	▸ % de compra homologada - (= vs. 2024)	▸ Actuaciones y recursos relacionados con las compras sostenibles: *Gestión de proveedores*
			Prácticas de pago	Un sistema de pagos bien estructurado garantiza la operativa del negocio, el cumplimiento contractual y fortalece relaciones basadas en confianza y respeto. Optar por prácticas de pago competitivas nos permite captar a proveedores asegurando una posición estratégica más sólida.	▸ % de compras a proveedores locales - (= vs. 2024)	▸ Actuaciones y recursos relacionados con las compras sostenibles: *Prácticas de pago a proveedores*
		Criterios ESG en la selección y evaluación de proveedores		La consideración de criterios ESG en la homologación de proveedores incrementa y asegura buenas prácticas ESG por parte de los proveedores incrementando el uso interno de productos y servicios con un mayor impacto positivo en el entorno. Además, el establecimiento de alianzas con estos proveedores emerge como una oportunidad para la detección de posible riesgos ESG. Sin embargo, estos procesos de control de proveedores pueden generar una subida de costes relacionados con las herramientas de monitorización, así como la exclusión de proveedores más competitivos en precio y, por lo tanto, un aumento de coste. Por ello, es fundamental analizar correctamente las oportunidades en cada una de las categorías de productos comprados y apoyar a los proveedores en su transición hacia modelos más sostenibles.	▸ % de proveedores analizados por *screening* ESG - (▼ vs. 2024) ▸ % de proveedores con *carbon assessment* - (▲ vs. 2024)	▸ Actuaciones y recursos relacionados con las compras sostenibles: *Criterios ESG en la selección y evaluación de proveedores*

Gestión de incidencias riesgos y oportunidades

Descripción de los procesos para determinar y evaluar las incidencias, los riesgos y las oportunidades de importancia relativa relacionados con las compras sostenibles

El detalle relativo a la descripción de los procesos para determinar y evaluar los impactos, los riesgos y las oportunidades de importancia relativa relacionados con las compras sostenibles puede consultarse en la siguiente sección: *NEIS 2 IRO-1: Descripción de los procesos para determinar y evaluar las incidencias, los riesgos y las oportunidades de importancia relativa*.

Políticas relacionadas con las compras sostenibles

El detalle relativo a las políticas relacionadas con las compras sostenibles de Minor Hotels Europe & Americas puede consultarse en la siguiente sección: *"Políticas para las compras sostenibles"*.

Actuaciones y recursos relacionados con las compras sostenibles

Como resultado del análisis de doble materialidad, hemos identificado IROs materiales relacionados con compras sostenibles, especialmente en la gestión y el pago a proveedores.

Una gestión adecuada no solo es clave para el cumplimiento normativo y la responsabilidad ambiental, sino también para la sostenibilidad a largo plazo y la eficiencia operativa. Por ello, trabajamos en mecanismos que mejoren la relación con proveedores, optimicen los procesos de compra y nos proporcionen datos precisos para identificar y categorizar correctamente a los proveedores críticos. Esto reduce riesgos en la cadena de suministro –como interrupciones, incumplimientos o baja calidad– y abre oportunidades para establecer relaciones más sólidas y estratégicas.

Por otro lado, la homologación de proveedores refuerza estas prácticas, ayuda a mitigar riesgos y mejora nuestra reputación en sostenibilidad. Además, nos permite incorporar proveedores más responsables y fortalecer alianzas que impulsen la innovación y resiliencia. Durante 2025 hemos puesto en marcha iniciativas para potenciar estos impactos positivos, minimizar los negativos y aprovechar las oportunidades identificadas.

Gestión de proveedores

Relación con proveedores

Minor Hotels Europe & Americas está focalizando sus esfuerzos en lograr una gestión sostenible en toda la cadena de suministro. Nuestra gestión de proveedores tiene como objetivo disponer de los mejores proveedores a través de procedimientos de negocio que garanticen la transparencia y la igualdad de condiciones para los diferentes ofertantes. Ofrecemos un modelo con enfoque ganador para todas las partes, con un compromiso de relación a largo plazo.

A través de este pilar, fortalecemos nuestra cadena de valor, priorizando alianzas clave, aumentando el consumo a proveedores locales y organizaciones responsables. Nuestra relación con los proveedores se basa en la comunicación y en la transparencia para promover el desarrollo de soluciones innovadoras y sostenibles.

INICIATIVAS 2025 PARA AVANZAR HACIA UN MODELO DE COMPRAS SOSTENIBLES

Formación a Compradores

El perfil de los compradores es un elemento clave a la hora de transformar nuestra cadena de suministro. Por esta razón, como parte de nuestro programa de desarrollo ESG a proveedores hemos continuado con la formación específica al equipo de compras sobre la taxonomía europea de actividades sostenibles y sobre sostenibilidad en general, formaciones enfocadas de forma directa a su labor como compradores y los procesos en los que se ven involucrados.

Cambios a productos más respetuosos con el medio ambiente. Ejemplos

- Productos de limpieza con certificación Ecolabel en hoteles. Esta certificación nos permite saber si un producto o servicio ha sido elaborado siguiendo unos estándares de producción sostenible.
- Cambio de productos de limpieza en hoteles a aquellos con residuo "No Peligroso". Este cambio hace más eficiente la recogida y tratamiento de los residuos generados así como mejora la seguridad en su tratamiento por parte de los equipos.
- Compra de energía verde para los hoteles en Alemania.
- Bolsas de un solo uso 100% almidón en Colombia.
- Huevos orgánicos en los hoteles de Buenos Aires.

Ecoperama

Como parte de la mejora sostenible de nuestra cadena de suministro, se encuentra en proceso de desarrollo desde el 2023 el proyecto Ecoperama. Se trata de un proyecto desarrollado de forma paralela a un *marketplace* a través del cual se realizarán las compras de los hoteles.

En la actualidad, Ecoperama está planteado para centrarse en el control y monitorización de los proveedores y su cumplimiento en términos de sostenibilidad. Aunque se estima que en un futuro cercano este proyecto de visibilidad a los proveedores más sostenibles y ofrezca apoyo para implementar estrategias más sostenibles en los proveedores.

Volumen de compras por Región (CapEx + OpEx) * (en millones de euros)

	2025	2024	Variación (en %)
Región América	37,4	43,9	-14,7 %
Región Norte de Europa	292,8	285,8	2,5 %
Región Sur de Europa	407,6	410,1	-0,6 %
Total	**737,8**	**739,7**	**-0,3 %**

**Excluidos los gastos por arrendamientos pagados, comisiones y rappels por ventas y suministros, entre otros.*

12.308

PROVEEDORES TOTALES*

11.653

PROVEEDORES LOCALES**

**Contabilizados los proveedores con facturación durante 2025.*

***En Minor Hotels Europe & Americas se entiende como proveedor local, aquel proveedor cuya sede central está en el mismo país en el que se encuentra su sede fiscal y como internacional cuando se encuentra en un país distinto.*

89 %

DEL VOLUMEN DE LAS COMPRAS EN 2025 CORRESPONDE A PROVEEDORES LOCALES

95 %

DEL VOLUMEN COMPRAS SE CONCENTRA EN LAS UNIDADES DE NEGOCIO EUROPEAS

25 %

VOLUMEN DE COMPRA A PROVEEDORES CRÍTICOS

348

PROVEEDORES CRÍTICOS IDENTIFICADOS

Número de proveedores por Región

	2025	2024	Variación (en %)
Región América	1.950	2.069	-5,8 %
Región Norte de Europa	4.830	5.260	-8,2 %
Región Sur de Europa	5.728	5.935	-3,5 %
Total	**12.308**	**13.062**	**-5,8 %**

**La suma del número de proveedores difiere del número de proveedores totales, ya que un mismo proveedor puede servir a más de una región.*

Análisis de Proveedores Críticos

Nuestro proceso de gestión de la cadena de suministro lo basamos en la valoración de los factores de riesgo intrínsecos a la externalización de un servicio o al suministro de un producto.

Para ello, hemos identificado a nuestros proveedores críticos como aquellos que puedan afectar a la Compañía a nivel reputacional (o generen un riesgo operativo, legal o ambos dos), por tener un volumen significativo de facturación o por disponer de productos especialmente diseñados para la Compañía. De acuerdo con la definición anterior, nuestras categorías críticas desde el punto de vista de negocio son la subcontratación de servicios de limpieza, servicios de seguridad, lavandería, *amenities* y textiles.

Seleccionamos a los proveedores críticos siguiendo altos estándares de calidad definidos en el RFP mediante preguntas técnicas. Para la evaluación inicial, solicitamos documentación que respalde la información proporcionada y verificamos el cumplimiento de los requisitos técnicos establecidos.

Durante 2025, no se ha presentado ningún caso de incumplimiento en las regiones donde operamos.

NH Collection Amenities

PRÁCTICAS DE PAGO

El marco global de las condiciones de pago a nuestros proveedores se establece en la Política de Compras Corporativa y es materializado en cada uno de los contratos que desde MHEA establecemos con nuestra cadena de suministro.

Las condiciones de pago están establecidas a nivel país y definidos por el director financiero de cada región[36].

Periodo medio de pago a proveedores

Región	Tipo de proveedor	Condiciones de pago estándar	Volumen de compras en PMP 2025*	Volumen de compras en PMP 2024
Región América	CapEx	De 30 a 45 días según país		
	OpEx			
	Rent	De 30 a 45 días según país		
Región Norte de Europa	CapEx	60 días	79 %	78 %
	OpEx	de 15 a 45 días según país		
	Rent	En base a contrato		
Región Sur de Europa	CapEx	30 a 120 días según país		
	OpEx	15 a 90 días según país		
	Rent	En base a contrato		
Días medio de pago a proveedores			42,81	43,20

% de facturas cuya fecha de pago ha sido igual o inferior a 60 días.

No obstante, cualquier asignación menor a la estándar establecida en cada país para un proveedor determinado debe ser validada por el director financiero. En 2025, el tiempo de medio de pago a proveedores ha sido de 42,81 días. Cabe indicar que la región de América tiene un mayor número de rentas, por ello su PMP (Pago medio a proveedores) es más bajo en comparación con el resto de las regiones.

Pese a no disponer de una política per se para evitar demoras en los pagos contamos con medidas para evitar retrasos en el pago a nuestros proveedores.

El Comité de Financiero en sus reuniones periódicas llevan a cabo la revisión del flujo de caja de la Compañía que cubren entre otros aspectos las transacciones realizadas en los pagos a proveedores. En esta línea, destacar que actualmente no contamos con ningún caso judicial pendiente de resolución en materia de demora de pago a proveedores.

Criterios ESG en la selección y evaluación de proveedores

Homologación de proveedores

Desde 2010, los diferentes departamentos de Compras de la Compañía progresivamente han pasado a convertirse en las diferentes Coperama (empresas 100% pertenecientes a Minor Hotels Europe & Americas). Su función consiste en la búsqueda, cualificación y homologación de proveedores, así como la negociación y licitación de los bienes y servicios necesarios para el correcto funcionamiento de la gestión hotelera.

La selección de proveedores, así como nuestra relación de trabajo con ellos, se basa en la transparencia, la honestidad y la ética, con el claro objetivo de poder garantizar una excelente prestación de servicios, eficiente y de calidad.

La gestión de proveedores comienza cuando se detecta una necesidad hasta que finalmente se realiza la prestación del servicio.

Antes de comenzar el proceso de compra por parte de los hoteles y oficinas realizamos una homologación que permite generar una base de datos de proveedores que han sido evaluados y que cumplen nuestros requisitos en materias tanto económicas, de calidad, como de ESG.

A través de las licitaciones, Coperama busca al proveedor más eficiente en calidad, precio y servicio a través de las tres fases en la que se compone el proceso de licitación:

- *RFP (Request For Proposal):* pliego de condiciones.
- *RFI (Request For Information):* solicitud de información técnica y fase eliminatoria.
- *RFQ (Request For Quotation):* solicitud de cotización económica.

Gestionamos todas las licitaciones a través de una plataforma electrónica que nos permite, mediante el *RFI*, evaluar la situación legal, financiera, ambiental, operativa y sociolaboral de los proveedores que participan. Así reducimos riesgos en futuras operaciones.

Fase de homologación

[36] *Para establecer las condiciones de pago, la Compañía no distingue entre tipos de proveedores en función del tamaño de su plantilla ni de su volumen de facturación.*

En esta fase, los proveedores deben aceptar nuestro Código de Conducta corporativo y cumplir criterios ESG, que tienen un peso creciente en la evaluación. Priorizamos a aquellos con prácticas sostenibles para asegurar operaciones responsables y relaciones a largo plazo.

Algunos criterios son obligatorios y, si no se cumplen, el proveedor queda automáticamente descalificado. Durante todo el proceso ponemos especial foco en la sostenibilidad para mitigar impactos ambientales y riesgos en la cadena de suministro. Aunque actualmente no realizamos auditorías sociales y ambientales, trabajamos continuamente para alinear los criterios ESG con una gestión más sostenible.

2. Contrato

El proveedor ganador de la licitación firma el Contrato de Homologación de Coperama, que contiene entre otros documentos, el Código de Conducta de Proveedores de Coperama y el Código de Conducta de Minor Hotels Europe & Americas. La firma de este contrato le otorga al proveedor el estatus de Proveedor Homologado. En este contrato ya se han incluido cláusulas referentes a la sostenibilidad del proveedor, con el fin de proporcionar validez contractual a los aspectos sostenibles de los servicios o productos proporcionados por el proveedor.

En esta línea, fomentamos la compra homologada en nuestros hoteles. En conjunción con los objetivos de aprovisionamiento responsable, continuaremos identificando productos de alta calidad que sean ambientalmente aceptables y socialmente responsables. Estos esfuerzos contribuirán al desarrollo de productos responsables en todas las geografías donde la Compañía está presente actualmente y en el futuro.

Adicionalmente, y como parte del contrato de homologación, parametrizamos el nivel de servicio y penalizamos cualquier desviación en el servicio ofertado por el proveedor. El incumplimiento por parte del proveedor de alguna de las cláusulas del contrato de homologación, así como de alguno de sus términos o anexos (ej. Código de Conducta de MHEA o el Código de Conducta de Proveedores de Coperama), dará paso a una rescisión automática de este, dando lugar a la posibilidad de emprender acciones legales contra el proveedor.

Durante 2025, se han adherido al Código de Conducta de Minor Hotels Europe & Americas y al de Coperama un total de 195 nuevos proveedores a nivel global. De esta forma, en 2025 el número de proveedores homologados activos con códigos firmados ha alcanzado un total de 1.948. Además, los hoteles que consolidan poseen distintos indicadores de seguimiento para controlar las compras a proveedores homologados dentro del Perímetro de Compras. En 2025 se ha incrementado en un 7 % en todo MHEA.

1.948
PROVEEDORES HOMOLOGADOS CON CÓDIGO DE CONDUCTA FIRMADO VIGENTE ACTUALMENTE

195
NUEVOS PROVEEDORES CON EL CÓDIGO DE CONDUCTA FIRMADO EN 2025

61 %
COMPRA HOMOLOGADA (OpEx+ CapEx)

[37] *Los datos analizados en el screening de 2025 han sido extraídos de las compras realizadas en el año 2025 completo.*

Directiva sobre diligencia debida de las empresas en materia de sostenibilidad (CSDDD)

A raíz de la publicación del borrador de la CSDDD, en MHEA hemos empezado a trabajar en el proceso de diligencia debida en nuestra cadena de suministro. Este proceso implica una serie de fases en las cuales trabajamos con el fin de incorporar los criterios de la directiva en los procesos internos y en las relaciones con los proveedores. Es por esto, que se hemos desarrollado el Programa de Proveedores ESG teniendo en cuenta no solo lo expuesto en el borrador de la CSDDD sino también las prácticas recomendadas por los mejores estándares de la industria como la *"Guía de la OCDE de Debida Diligencia para Una Conducta Empresarial Responsable".*

Programa de Proveedores ESG

En 2025 hemos continuado analizando a los proveedores en relación con ESG, mejorando el proceso para alinearlo con los mejores estándares y prácticas del sector. Nuestro objetivo es identificar riesgos actuales y potenciales en la cadena de suministro y establecer medidas para mitigarlos.

Con este análisis aseguramos el cumplimiento de nuestro Código de Conducta en aspectos ambientales, sociales y de gobernanza.

Para ello seguimos una metodología que incluye: revisión de la cadena de suministro, autoevaluación y formación a proveedores, análisis de respuestas, detección de riesgos y, posteriormente, planes de mejora o correctivos junto con informes comparativos para cada proveedor.

Los compradores desempeñan un papel clave en este programa, ya que son el contacto directo con los proveedores. Por ello, impartimos formaciones específicas en sostenibilidad para reforzar su rol en la relación con las compras y los proveedores.

Entendiendo que la cadena de suministro es clave para nuestra sostenibilidad, este programa busca impulsar su evolución hacia un modelo más responsable. Analizaremos el proceso y propondremos mejoras para seguir avanzando en este objetivo.

1. Screening

El primer paso consiste en la detección de nuestros proveedores más significativos[37]. Para ello hemos realizado un *screening* de la cadena de suministro con el hemos detectado cuales son los proveedores más relevantes para este análisis. En años anteriores dicho análisis únicamente incluía aspectos de relevancia de negocio, esta vez, además de los aspectos de relevancia de negocio, se han incluido temas ambientales, sociales y de gobernanza.

Anantara Convento di Amalfi Grand Hotel
Amalfi, Italia

A fin de realizar un mapeo de riesgos holístico, en este *screening*, se han considerado aspectos ambientales, sociales, de gobernanza y de relevancia de negocio. Para ser concretos, se han considerado 54 índices o métricas que aglutinan el criterio de estos cuatro aspectos fundamentales.

Para ello se han tomado en cuenta tres puntos de vista diferentes:

1. En primer lugar, un enfoque por países donde se localiza la cadena de suministro. Este enfoque es especialmente importante para detectar los países a nivel internacional en los que se ubican nuestros proveedores y que podrían suponer un riesgo potencial alto en cualquiera de los cuatro aspectos mencionados anteriormente. Para esto hemos tenido en cuenta los 39 países en los que hemos realizado alguna compra a proveedores por valor acumulado de más de 70.000€.

2. En segundo lugar, un enfoque a nivel sector del proveedor. Nuestra cadena de suministro es muy diversa, lo que hace que existan relaciones de compras con proveedores provenientes de muchos sectores diferentes. Para este análisis hemos tenido en cuenta 146 subcategorías internas de diferentes sectores, lo que ha permitido detectar cuales podrían ser los sectores de los proveedores que suponen un mayor riesgo potencial en cualquiera de los cuatro aspectos mencionados anteriormente.

3. Por último, hemos analizado 25 *commodities* diferentes de las que depende nuestra cadena de suministro. De esta forma hemos podido detectar cuales son los posibles riesgos relacionados con cualquiera de los insumos necesarios y nuestros proveedores para llevar a cabo la actividad de la Compañía.

Habiendo establecido la metodología de *screening* identificamos cuales serían los países, sectores y *commodities* que suponen un mayor número de riesgos potenciales relacionados con los aspectos ambientales, sociales, de gobernanza y relevancia de negocio escogidos.

Siguiendo esta metodología, y teniendo en cuenta la fecha de los datos de análisis, se han detectado un total de 631 proveedores potencialmente significativos a nivel de riesgo ESG y de relevancia de negocio. Estos 631 proveedores son el 5 % del total de proveedores del mismo año y aglutinan el 75 % del gasto de compras de los datos analizados.

En relación con el Tier 2 se ha contabilizado únicamente 2 proveedores potencialmente significativos para el negocio.

Como añadido a este *screening*, y enfocado en el análisis de la huella de carbono de alcance 3, se han seleccionado las categorías de *dairy products*, *dry feeding* y *perishable fresh* y se han seleccionado los 347 proveedores con mayor volumen de emisiones de dichas categorías y otras de relevancia. A estos proveedores se les ha incluido en un proceso específico (*Carbon Assessment*) y similar pero enfocado a la reducción de la huella de carbono. El volumen de compras analizado con este proceso es el 45 % del total de compras del mismo año y corresponde con el 44 % de las emisiones totales calculadas del año de los datos analizados.

2. Estado actual de Assessment

Como parte del proceso de mejora sobre el proceso del año anterior, en el mismo año se estableció el objetivo principal de aumentar el alcance del *assessment*. Es por esto que se ha decidido pausar el envío de *assessment* temporalmente mientras se identifica una herramienta que pueda potenciar este alcance. Por lo tanto, se ha realizado únicamente el *screening*.

3. Análisis del proceso, KPIs y mejora

A continuación, se exponen los KPIs resumidos del proceso. Estos KPIs sirven como referencia de estado del proceso para su seguimiento y mejora. A continuación se presentan los valores sobre los que trabajaremos durante el año 2026.

Programa de proveedores ESG	Definición	Nº de proveedores	% sobre el total de proveedores	% del volumen total de compras directas
Número total de proveedores analizados	Todos los proveedores en la cadena de suministro analizados en el *screening* de proveedores ESG	12.308	100 %	100 %
Screening de proveedores Tier 1	Proveedores identificados como significativos ESG. Tier 1	631	5 %	75 %
Screening de proveedores Tier 2	Proveedores identificados como significativos ESG. Tier 2	2	— %	— %

Carbon Assessment	Nº de proveedores 2025	Nº de proveedores 2024	% sobre compras totales (CapEx+OpEx)	% sobre emisiones totales Scope 1, 2, 3*	% sobre emisiones de Scope 3*
Proveedores incluidos en el Carbon Assessment	347	279	44,8 %	44,0 %	59,0 %

**Cifras relativas al año de los datos analizados en el screening.*

Parámetros y metas

Metas relacionadas con las compras sostenibles

Comprometidos con la promoción de compras sostenibles trabajamos con los proveedores para identificar oportunidades de mejora en sus prácticas y brindarles apoyo en la implementación de medidas que contribuyan a la sostenibilidad. Los hoteles cuentan con objetivos relacionados con el volumen de compra a proveedores homologados. Este enfoque asegura una alineación con los valores de la Compañía y refuerza nuestra contribución a un modelo de negocio más responsable y sostenible.

05

Información social

2

People

En el marco del pilar *PEOPLE*, promovemos el desarrollo profesional de nuestros *team members*, a la vez que creamos impacto positivo en aquellos lugares y comunidades donde estamos presente, para ofrecer a nuestros clientes la mejor experiencia, haciéndoles partícipes de los compromisos sostenibles.

Bajo este pilar gestionamos nuestros compromisos con tres de nuestros *stakeholders*:

- ***Team members***, promoviendo una cultura responsable y fomentando la inclusión, la diversidad y el bienestar en todos ellos.
- **Clientes**, proporcionando un servicio excelente a través de soluciones sostenibles e innovadoras.
- **Comunidad**, creando un impacto social y ambiental en los lugares que opera.

En las próximas páginas, se identificarán los principales proyectos e impactos realizados en cada uno de estos pilares.

NH Lecco Pontevecchio Lecco Lago di Como, Italy

TEAM MEMBERS

Promovemos una cultura responsable y una mentalidad sostenible para nuestros equipos, fomentando la diversidad, la ética y el bienestar.

CLIENTES

Proporcionamos un servicio excelente mediante soluciones sostenibles e innovadoras, al tiempo que educamos e implicamos activamente a nuestros clientes en proyectos y compromisos.

COMUNIDADES

Apoyamos a sus socios clave, creando impactos sociales y medioambientales positivos en las comunidades locales donde estamos presente.

05 Team members

2.1

Personal en Minor Hotels Europe & Americas

"Promover una cultura responsable y una mentalidad sostenible para nuestros equipos a la vez que fomentamos la diversidad, la ética y el bienestar son algunas de nuestras prioridades".

Para evaluar el impacto sobre el empleo, consideramos la estructura de personal según lo establecido en la normativa NEIS:

Personal propio (NEIS 1):

- Asalariados: *team members* - personal de hoteles en propiedad, alquiler y servicios centrales: incluye a todos los profesionales cuya nómina es facturada desde MHEA y cuya información está recogida en el sistema de gestión ERP SAP HCM (excluyendo *trainees*).
- No asalariados[38]: incluye la totalidad de personal cuya actividad laboral se realiza en las instalaciones de la Compañía a través de un contrato MHEA y Empresas de Trabajo Temporal (ETTs).

Trabajadores en la cadena de valor (NEIS 2):

- Personal de hoteles en gestión y franquicia: incluye los profesionales pertenecientes a hoteles operados bajo gestión y franquicia. En estos hoteles, la relación contractual del personal se produce directamente con el propietario del hotel, quien asume las obligaciones laborales como el pago de salarios, beneficios y el cumplimiento de normativas legales. En este sentido, tal y como se ha explicado en el apartado "*Cadena de Valor*", no somos el empleador directo de estos trabajadores, pero proporcionamos unas guias operativas sobre estándares de servicio, los procedimientos y la capacitación al personal según los estándares de la marca.
- Servicios subcontratados: abarca la totalidad de profesionales que prestan servicios esenciales a hoteles en propiedad y alquiler a través de empresas de *outsourcing*, como personal de seguridad y limpieza.
- Otros proveedores: formado por la totalidad del personal de la cadena de valor no citado previamente.

Bajo el escenario descrito, nuestra estructura de *PEOPLE* se compone del siguiente modo:

[38] *Existiendo cierto grado de incertidumbre respecto a la aplicación e interpretación de determinados aspectos de la normativa "CSRD" las Compañías nos vemos expuestas a tomar decisiones de criterio en la interpretación de los requerimientos, en MHEA hemos llevado a cabo la mejor interpretación de la definición aportada para "trabajadores no asalariados". Para ello hemos analizado en detalle lo expuesto en el DR 55a) de ESRS S1 del Reglamento Delegado (UE) 2023/2772 de la Comisión, de 31 de julio de 2023 así como lo expuesto en la la plataforma de trabajo de EFRAG "ESRS Implementation Q&A plantforms" de febrero de 2024 (FAQ ID 33). De conformidad a ello, se limita "personal propio no asalariado" al personal proporcionado por empresas dedicadas principalmente a «actividades relacionadas con el empleo» registradas bajo el código NACE N78. Asimismo, señalar que no incluimos en dicha sección a los trabajadores por cuenta ajena (autónomos), al no resultar los mismos materiales frente a la totalidad de personal propio de MHEA. Actualmente no dispone del dato de estos trabajadores no asalariados y está trabajando para su consecución en futuros ejercicios.*

People en Minor Hotels Europe & Americas (FTEs)

		2025	2024
Asalariados	Team members (excluyendo extras)*	14.840	13.380
	Team members extras**	456	572
No asalariados	Personal de ETTs***	No disponible	No disponible
Trabajadores de la cadena de valor	Personal de hoteles en gestión y franquicia****	2.621	2.696
	Servicios subcontratados*****	No disponible	No disponible
	Proveedores*****	No disponible	No disponible

**Dato de personal correspondiente el número de medio de personas empleadas de la nota 25.2 Resultado de explotación - Gastos de personal de nuestros Estados Financieros.*

***Profesionales con quien mantenemos una relación contractual directa y cuya información está cargada en sistema en el sistema ERP SAP HCM. Sin embargo, la calidad y detalle de la misma no es tan robusta y precisa como para los restantes asalariados. Los países en los que existe este tipo de contratos son: España, República Checa, Francia, Dinamarca y Suiza*

***Al amparo del "Apéndice C: Lista de requisitos de información introducidos paulatinamente" del ESRS 1 del Reglamento Delegado Reglamento Delegado (UE) 2023/2772 de la Comisión, de 31 de julio de 2023 no reporta el dato para trabajadores propios no asalariados en su conjunto. La compañía trabaja en la mejora continua de la calidad del dato.*

*****Dato estimado. Cálculo de FTEs/headcount en hoteles en régimen de gestión y franquicia*

****** Dato no disponible.*

A partir de este punto la información reportada corresponde a la creación de empleo directo excluyendo extras. Dicha categorización (personal asalariado sin extras) se denomina *team members.*

"La cultura de hospitalidad comienza con nuestros team members, quienes hacen posible que cada estancia sea especial".

NH Collection Amsterdam Barbizon Palace
Ámsterdam, Países Bajos

NEIS S1. Personal propio

nhow Amsterdam Rai
Amsterdam, Paises Bajos

La creación de empleo representa un eje central en las operaciones del sector hotelero, destacando su compromiso con el desarrollo económico y social. En MHEA generamos empleo local, impulsamos el crecimiento profesional, fomentamos la diversidad. Nuestro enfoque trasciende la contratación, priorizando la formación continua y el desarrollo del talento, con el objetivo de que cada integrante del equipo contribuya al éxito colectivo mientras alcanza su máximo potencial.

Estrategia

Nuestros *team member*s son el motor que impulsa el éxito de MHEA. Con su trabajo diario contribuyen al logro de los objetivos corporativos. Son clave para asegurar la excelencia operativa y generar valor en toda la cadena. Como elemento esencial, uno de nuestros pilares corporativos está enfocado en la efectiva gestión de este colectivo. El detalle puede consultarse en la siguiente sección: *Evolucionar la propuesta de valor de los team members*.

NEIS 2 SBM-2: Intereses y opiniones de las partes interesadas

El detalle sobre la recepción e integración de los intereses y opiniones de nuestros *team members* puede consultarse en *SBM-2: Intereses y opiniones de las partes interesadas*.

"Generamos empleo local, impulsamos el crecimiento profesional y fomentamos la diversidad".

NEIS 2 SBM-3: Incidencias, riesgos y oportunidades de importancia relativa y su interacción con la estrategia y el modelo de negocio

El detalle relativo a la incidencias, riesgos y oportunidades de importancia relativa y su interacción con la estrategia y el modelo de negocio relativo al personal propio pueden consultarse en la siguiente sección: *Estrategia para la gestión de IROs relacionados con PEOPLE englobados en los asuntos materiales*.

Gestión de incidencias, riesgos y oportunidades

S1-1: Políticas relacionadas con el personal propio

El detalle relativo a las políticas relacionadas con el personal propio de Minor Hotels Europe & Americas puede consultarse en la siguiente sección: *Políticas para el "Compromiso con los team members y contratación responsable"; la "Cultura de igualdad, diversidad e inclusión de los team members"; la "Seguridad, salud y bienestar de los team members"; la "Formación, gestión del talento y desarrollo profesional de los team members"*.

"La excelencia comienza con nuestro equipo."

S1-2: Procesos para colaborar con los trabajadores propios y los representantes de los trabajadores en materia de incidencias

Apostamos por consolidar nuestra marca empleadora a nivel global para atraer, motivar y fidelizar al mejor talento

"Una estrategia de escucha continua nos permite fortalecer la relación con los team members, detectar necesidades y recabar información esencial en momentos clave".

La escucha activa desarrollada en años previos nos ha permitido mejorar el *engagement* de nuestros *team members* a través de planes de acción que nos han permitido sostener nuestras fortalezas y trabajar en aspectos clave identificados tanto a nivel geografía como a nivel hotel. Durante 2025, hemos continuado con nuestra estrategia de escucha a través de las siguientes iniciativas:

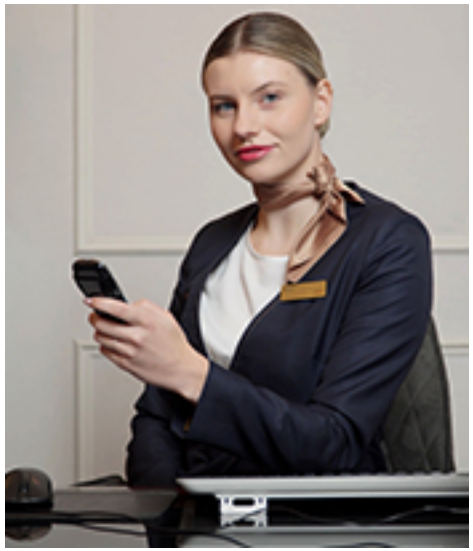
Buzón de Sugerencias de los t*eam members* (*Team Member Suggestion Box*) se trata de un canal interno disponible en 12 idiomas tanto en la intranet como en *MyApp* o la plataforma *Talent*. El mismo permite reportar cualquier sugerencia, comentario o idea sobre mejoras en el lugar de trabajo. Es totalmente anónimo, aunque se puede responder a una serie de preguntas demográficas voluntarias para segmentar y analizar en detalle la información. Si el *team member* quiere que el equipo de *People* le contacte, puede también enviar sus datos.

Encuesta de Clima (*Engagement Survey + Engagement Pulse*): encuesta para la medición del compromiso de los *team members*. Ayuda a identificar las fortalezas y áreas de mejora en los distintos niveles organizativos.

Onboarding-Offboarding Touchpoints: el *Onboarding Touchpoint* es la encuesta dirigida a las nuevas incorporaciones para recibir su opinión sobre su proceso de *onboarding* dentro de la Compañía. Por su parte, el *Offboarding Touchpoint*, es la encuesta de desvinculación de *team members* que causan baja voluntaria de la Compañía, con el objetivo de mejorar la experiencia de los *team members*.

Canal de Denuncias (WhistleB): en Minor Hotels Europe & Americas tenemos habilitado un canal de denuncias que permite a todos nuestros *stakeholders* notificar cualquier incumplimiento del Código de Conducta, garantizando la confidencialidad y respeto en todas las fases que conlleva, así como la no represalia. El acceso es público y está disponible en la web corporativa a través del siguiente *enlace*, así como en la intranet.

La participación activa del personal como agentes de escucha en el día a día fomenta un ambiente donde las inquietudes y propuestas son compartidas y valoradas. Este enfoque se basa en interacciones cotidianas, en las que supervisores escuchan a sus equipos promoviendo la empatía y el entendimiento mutuo. Consiguiendo mostrar interés genuino por las ideas y preocupaciones de los *team members*, preguntar y clarificar cuando no entienden algo, crear un espacio seguro donde las opiniones puedan compartirse sin temor a represalias. También a través de las reuniones con los equipos de trabajo, lo que permite que cada miembro participe de manera igualitaria y comparta experiencias y mejores prácticas, donde los team members se sienten valorados.



La interacción con los representantes de los trabajadores, como intermediarios entre los *team members* y la dirección, juega un papel esencial en la estrategia de escucha activa. Garantiza que las preocupaciones y sugerencias de nuestra plantilla se recopile, priorice y comunique eficazmente.

Paralelamente a la estrategia de escucha continua, se dispone de una estrategia de comunicación interna.

En un año de grandes hitos dentro de la Compañía, se ha hecho aún más imprescindible acompañar todos esos logros y darles visibilidad interna para generar un mayor compromiso y orgullo de pertenencia entre los team members.

Además, durante 2025 se ha diversificado las acciones de *Employer Branding*, poniendo especial foco en la colaboración con las principales *Top Hospitality Schools* de Europa.

"La comunicación interna es una de las palancas clave para generar y mantener el compromiso interno de los team members, actúa como una potente herramienta de gestión del cambio y de alineación con los objetivos estratégicos".

Algunos de los principales proyectos de comunicación interna han sido:

MyApp	Los modelos de trabajo híbrido y un predominio de team members que trabajan en hoteles, sin un puesto fijo de escritorio, convierten a la *APP* en la mejor alternativa para estar conectados con nuestros equipos, manteniéndoles informados y generando así un mayor compromiso.
"TELL THE WORLD"	Durante el año 2025 el canal estrella, *Tell The World*, ha visto renovada su imagen. Como parte del rediseño de los canales internos, se ha estrenado una nueva cabecera, nuevas secciones y todo ello con un lenguaje mucho más cercano y audiovisual. Nuevas secciones que ponen al *team member* en el centro, sin dejar de lado información sobre nuevas aperturas de Minor Hotels y proyectos vinculados a las prioridades estratégicas de la Compañía.
TOWN HALLS VIRTUALES	El formato *Town Hall* se consolida tanto desde la perspectiva de la visibilidad de líderes, como dentro del marco de alineación y compromiso de los *team members* con nuestras prioridades como compañía. Los Town Halls híbridos, es decir, presenciales y retransmitidos en directo vía *streaming*, cuentan con la presencia puntual de los distintos líderes de la Compañía quienes comparten los hitos más relevantes desde sus respectivas *management areas*.
"LISTENING SESSIONS" CON EL CEO	En 2025, durante el primer primer año en la compañía, nuestro CEO impulsó diversas sesiones de escucha con grupos reducidos de empleados de distintas áreas, niveles organizativos y procedencias —tanto de hoteles como de oficinas—. Estos encuentros fomentaron un diálogo abierto y cercano que permitió compartir experiencias del día a día, identificar retos y oportunidades, y plantearle preguntas directamente. Esta iniciativa refuerza nuestra apuesta por una cultura basada en la escucha activa, la transparencia y la conexión continua entre el liderazgo y nuestros equipos.
COMUNICACIONES 'SUSTAINABLE BUSINESS' & 'TOGETHER WITH LOVE'	Desde el área de Comunicación Interna se pone en valor y se visibiliza nuestro compromiso con la sostenibilidad y nuestro posicionamiento de liderazgo en la industria en materia de excelencia sostenible. A través de estas comunicaciones se ha promovido iniciativas de Voluntariado Corporativo bajo el programa *'Together With Love'* con gran acogida entre los *team members* quienes ponen su vocación de servicio a disposición de aquellos que más lo necesitan.
TALKS AT MINOR	En 2025 lanzamos una serie de sesiones ejecutivas en directo, diseñadas para reforzar la alineación y profundizar en la comprensión de las iniciativas clave que definieron nuestra hoja de ruta estratégica. Cada edición se centró en las prioridades estratégicas de Minor Hotels Europe & Americas, fortaleciendo la claridad, la coherencia y el sentido de propósito compartido entre los equipos.

Durante el 2025 hemos consolidado la nueva estrategia de contenidos y secciones en redes sociales, dando un especial protagonismo a nuestros *team members*, principalmente en la cuenta de Instagram, @talentatminoreuam.

Los contenidos y las acciones puntuales relacionadas con la captación de talento se centralizan en el perfil corporativo de la Compañía en LinkedIn, aportando así una mayor solidez a la estrategia de contenidos, concentrando y maximizando su impacto.

En la diversificación de los contenidos en redes sociales se encuentran diferentes temáticas como programas de desarrollo, formación, *show time* (*onboarding* de *team members* de oficina en hoteles), eventos de apertura, celebraciones de aniversarios de *team members* en la compañía, ofertas de vacantes, reconocimientos y premios.

Poniendo foco fundamentalmente en LinkedIn e Instagram como canales prioritarios de Social Media, la Compañía sigue pilotando la atracción de talento a través de TikTok en campañas generalistas de atracción de talento. Además, se ha reforzado la apuesta por campañas de *paid media* orientadas a *atracción de talento*, complementando el valor de los contenidos orgánicos con iniciativas de atracción de talento segmentadas por público y región. Este enfoque se ha reforzado con la nueva web de carreras de Minor Hotels Europe & Americas, que incorpora capacidades más avanzadas de *tracking*.

Gracias a ello, ha sido posible desplegar campañas más precisas y eficaces, canalizando tráfico cualificado hacia el portal y permitiendo un seguimiento integral del proceso de candidaturas.

La implementación de todos estos procesos y canales de comunicación interna contribuye a fortalecer la confianza con nuestros equipos generando un clima laboral más saludable y productivo.

S1-3: Procesos para reparar las incidencias negativas y canales para que los trabajadores propios expresen sus inquietudes

La reparación de incidencias negativas y la creación de canales efectivos de comunicación son aspectos esenciales para generar un entorno de confianza, brindando a los *team members* la seguridad de que sus preocupaciones son escuchadas y gestionadas de manera adecuada.

En MHEA contamos con una *estrategia de escucha activa* que permite a nuestros *team members* compartir información relacionada con incidencias negativas. Una vez recibimos estas comunicaciones, las analizamos y evaluamos cuidadosamente para entender su origen y alcance. A partir de ahí, damos respuesta y ponemos en marcha medidas y planes de acción concretos que buscan no solo resolver la situación, sino también prevenir que se repita en el futuro.

Actualmente, no monitorizamos de manera sistemática la calidad de nuestros canales de comunicación, lo que representa una oportunidad para evaluar su efectividad y mejorar continuamente la experiencia de los *team members*. Sin embargo, sí que evaluamos el éxito de nuestros planes de acción anuales desplegados para mitigar las incidencias negativas identificadas a través de iniciativas como la *encuesta de clima.*

S1-4: Adopción de medidas relacionadas con las incidencias de importancia relativa sobre el personal propio, enfoques para mitigar los riesgos de importancia relativa y aprovechar las oportunidades de importancia relativa relacionados con el personal propio y eficacia de dichas actuaciones

Compromiso y contratación responsable

ESG	Subtema	Subtema	Subsubtema	Impactos, riesgos y oportunidades	Principales indicadores de desempeño	Gestión de Impactos, Riesgos y Oportunidades
S	Compromiso con los team members y contratación responsable	Creación de empleo de calidad		La creación de empleo de calidad es esencial para garantizar entre otros aspectos la estabilidad profesional, contractual y el bienestar de nuestros team members.	▸ % de team members con contratos indefinidos - (▲ vs. 2024)	▸ *S1-6: Características de los asalariados de la empresa*
		Convenios colectivos y contratación responsable	Diálogo social y libertad de asociación	El diálogo social y la libertad de asociación emerge como un elemento esencial para promover y traccionar las relaciones con la plantilla. Este diálogo permite sinergias entre ambas partes, fomenta la eliminación y mitigación de potenciales conflictos en el ámbito laboral y establece relaciones de colaboración entre las partes.	▸ % de team members cubiertos por convenio colectivo - (▼ vs. 2024)	▸ *S1-8: Cobertura de la negociación colectiva y diálogo social*
			Negociación colectiva	Los convenios colectivos emergen como una herramienta para la promoción de la estabilidad laboral y seguridad de nuestro personal, el respeto a los derechos humanos y las relaciones laborales basadas en la justicia y la transparencia. Contribuyen a establecer un diálogo fluido, unas condiciones de trabajo equitativas y brinda los recursos necesarios para hacer frente a una situación potencialmente conflictiva. Con carácter periódico son actualizados por las autoridades, y sus ajustes impactan directamente en la partida de coste de personal.		

La contratación responsable de nuestros *team members* emerge no solo en un acto de responsabilidad social, sino que también juega un papel crucial en la sostenibilidad a largo plazo y en la eficiencia operativa. Como resultado del análisis de doble materialidad hemos identificados IROs materiales asociados al compromiso y la contratación responsable, en concreto sobre la creación de un empleo de calidad, la promoción del diálogo social, la libertad de asociación, así como de garantizar la estabilidad laboral asegurando el respeto a los Derechos Humanos y fomentando las relaciones laborables basadas en la justicia social.

La estabilidad profesional es un elemento central que contribuye directamente al bienestar de nuestros *team members*, motivo por el que apostamos por la contratación directa, evitando en la medida de lo posible el uso excesivo de contratos temporales. Además, los convenios colectivos juegan un papel fundamental en este sentido, ya que ofrecen un marco claro para regular las relaciones laborales, garantizan la protección de nuestros trabajadores y promueven el respeto a los derechos humanos.

Por otro lado, la eliminación y mitigación de conflictos laborales mediante el diálogo social y los convenios colectivos no solo evita interrupciones en las operaciones, sino que también establece un entorno laboral colaborativo y refuerza la confianza y engagement de los *team members*. Esto facilita la atracción y retención de talento, especialmente en un mercado laboral tan competitivo.

Sin embargo, la implementación de estas medidas también conlleva ciertos riesgos, como el incremento en los costes asociados a la partida de personal debido a actualizaciones y ajustes salariales derivados de los convenios colectivos. Este riesgo ha requerido un enfoque estratégico en la gestión financiera, asegurando que las actualizaciones salariales están integradas de manera sostenible en los presupuestos.

Es por ello que en MHEA a lo largo del ejercicio 2025 hemos puesto en marcha iniciativas teniendo como fin, potenciar los impactos positivos anteriormente descritos y minimizar los negativos, así como evitar riesgos asociados y explotar las oportunidades identificadas. Para ver la gestión de este asunto, por favor véase las siguientes secciones: *S1-6: Características de los asalariados de la empresa* y *S1-8: Cobertura de la negociación colectiva y diálogo social*

Cultura de diversidad, igualdad e inclusión

ESG	Tema	Subtema	Subsubtemas	Impactos, riesgos y oportunidades	Principales indicadores de desempeño	Gestión de Impactos, Riesgos y Oportunidades
S	Cultura de igualdad, diversidad e inclusión	Diversidad, integración e inclusión laboral	Diversidad e igualdad de género	La igualdad de trato y la promoción de la diversidad genera beneficios tanto a los team members como a nosotros como Compañía, impulsa la productividad, la creatividad y el desarrollo profesional, lo que se traduce en un mayor engagement.	% de team members mujeres - (=vs. 2024) % de team members mujeres directivas - (▲ vs. 2024)	S1-9: Parámetros de diversidad
			Integración e inclusión de las personas con discapacidad	La integración de grupos vulnerables genera entornos laborales más inclusivos y accesibles, contribuyendo a garantizar unas condiciones y un entorno laboral adaptado, que a su vez promueve la igualdad de trato y oportunidades.	Nº total de nacionalidades de los team members - (▲ vs. 2024) Nº total de team members con discapacidad - (▲ vs. 2024)	S1-9: Parámetros de diversidad S1-12: Personas con discapacidad
		Igualdad de trato y oportunidades	Igualdad de remuneración por un trabajo de igual valor Salarios adecuados	La igualdad de remuneración por un trabajo de igual valor a través del fomento de salarios dignos y justos impacta positivamente, facilitando la conciliación entre la vida personal y laboral y promueve un ambiente de trabajo inclusivo. El fomento de salarios competitivos, dignos y justos impacta positivamente en los team members y la Compañía al originar un aumento de la productividad y compromiso de nuestros equipos.	Relación del salario por hora de mujeres respecto a hombres - (▼ vs. 2024)	S1-16: Parámetros de retribución (brecha salarial y retribución total)

En MHEA hemos identificado IROs relevantes tanto para nuestros profesionales como para la Compañía en relación con la promoción de una cultura de igualdad, diversidad e inclusión. En concreto, destacan aspectos como la igualdad de trato, la integración de grupos vulnerables y la igualdad de remuneración por trabajos de igual valor.

Uno de los impactos identificados ha sido garantizar condiciones de trabajo seguras y adaptadas a las necesidades de nuestros *team members*.

Motivo por el que, en 2024, se aprobó la Política de *People* que establece el marco global que guía las actuaciones y medidas para la generación de un entorno laboral inclusivo.

Una cultura sólida de igualdad, diversidad e inclusión nos permite atraer y retener talento diverso, lo que enriquece la creatividad y la innovación. Además, la política fomenta la conciliación y salarios competitivos, creamos entornos laboral más satisfactorios y productivos.

Para lograr los compromisos adquiridos en la política, contamos con actuaciones clave que incluyen la implementación de medidas de igualdad de género, programas de formación en diversidad e inclusión para líderes y team members. Durante 2025, hemos implementado y reforzado diversas iniciativas con el objetivo de maximizar los impactos positivos previamente mencionados, mitigar los negativos, prevenir riesgos asociados y aprovechar las oportunidades detectadas.

Para conocer en detalle consulte las secciones siguientes: *S1-9: Parámetros de diversidad*, *S1-10: Salarios adecuados*, *S1-12: Personas con discapacidad* y *S1-16: Parámetros de retribución (brecha salarial y retribución total)*.

Formación, gestión del talento y desarrollo profesional

ESG	Tema	Subtema	Impactos, riesgos y oportunidades	Principales indicadores de desempeño	Gestión de Impactos, Riesgos y Oportunidades
S	Formación, gestión del talento y desarrollo profesional	**Formación de los team members**	La falta de programas de formación y desarrollo adaptados puede abrir brechas de habilidades que impactan directamente en nuestro desempeño. Esto reduce nuestra capacidad para responder a las demandas del mercado y pone en riesgo tanto la calidad del servicio como la reputación de la marca. A largo plazo, estas carencias no solo afectan nuestros estándares, sino que también pueden repercutir en la rentabilidad del negocio.	▸ Horas totales de formación - (▼ vs. 2024) ▸ Team members formados - (▲ vs. 2024)	▸ S1-13: Parámetros de formación y desarrollo de capacidades
		Gestión del talento y desarrollo profesional	Aplicar estrategias efectivas para gestionar el talento -como evaluaciones de desempeño, calibraciones de talento y encuestas de clima laboral- contribuye directamente al bienestar y desarrollo del equipo. Además, contar con canales de comunicación ágiles y mecanismos como las encuestas refuerza la conexión con nuestros team members y nos permite escucharlos de forma activa.	▸ % team members que han participado en evaluaciones del desempeño - (▼ vs. 2024)	▸ S1-6: Características de los asalariados de la empresa.
		Atracción del talento	La búsqueda de perfiles especializados para las distintas áreas del hotel se ha convertido en un reto para el sector. La rotación y la competencia por el talento, sumadas a la volatilidad del mercado laboral, hacen que atraer y retener profesionales cualificados sea cada vez más complejo.	▸ Nº de contrataciones - ▼ vs. 2024) ▸ Nº ferias de empleo - (▲ vs. 2024)	▸ S1-13: Parámetros de formación y desarrollo de capacidades
		Fidelización de los team members	La insatisfacción laboral puede generar una alta tasa de rotación de la plantilla. Este fenómeno no solo afecta la estabilidad y cohesión de los equipos, sino que también incrementa los desafíos asociados a la búsqueda, contratación y formación de nuevo talento. Ello representa un riesgo para los hoteles pues conllevan un aumento de los costes operativos y dificulta la capacidad de ofrecer un servicio consistente y de calidad.	▸ % team members que han participado en la encuesta Clima (*Team Member Engagement Survey*) - (▲ vs. 2024)	▸ S1-6: Características de los asalariados de la empresa

Como resultado del análisis de doble materialidad hemos identificados IROs materiales asociados a la formación, desarrollo, atracción y retención de talento.

Uno de los principales retos que enfrentamos es la dificultad para encontrar profesionales cualificados, especialmente en un mercado laboral tan cambiante como el del sector hotelero. Por ello, la demanda de perfiles especializados para cada puesto en el hotel requiere un enfoque estratégico en la atracción y selección de talento, combinando procesos tanto en términos de desarrollo profesional como de formación.

Contar con *onboarding* efectivos permite cubrir las brechas de habilidades (*skills gap*) generadas por la evolución del negocio y el desarrollo de programas de formación continuos no solo provee a los team members de las competencias necesarias, sino que también fomenta su crecimiento profesional y la satisfacción laboral, impactando en la tasa de rotación.

Contar con programas de desarrollo y evaluación continua fortalece la motivación, el compromiso y la productividad de nuestros *team members*. Asimismo, contar con un programa formativo evita la falta de competencias en el personal que podría incidir negativamente en la experiencia de nuestros clientes, pudiendo debilitar la reputación corporativa.

Además, la implementación de mecanismos de comunicación efectivos, como la encuesta 2025 *Team Member Engagement Pulse*, de clima laboral y otros canales de diálogo, proporcionan canales para escuchar y para atender las preocupaciones de los team members. Herramientas como las evaluaciones del desempeño y los programas de calibración de talento también permiten identificar áreas de mejora, gestionar el crecimiento profesional y asegurar una alineación entre los objetivos individuales y organizacionales. Esto contribuye directamente al bienestar de los team members y refuerza su fidelización.

La alta rotación no solo afecta la estabilidad de los equipos, sino que también incrementa los costes operativos y limita los recursos disponibles para formación. En este contexto, invertir en formación y desarrollo profesional se convierte en una oportunidad estratégica: nos permite atraer perfiles especializados, fidelizar al talento interno y prepararnos para los desafíos futuros.

En esta línea, para traccionar esos IROs, en 2025 hemos puesto en marcha y profundizado acciones teniendo como fin potenciar los impactos positivos anteriormente descritos, minimizar los negativos, evitar riesgos asociados y explotar las oportunidades identificadas. Destaca el desarrollo y profundización en formaciones relevantes de materias como *compliance*, *loyalty* y marca, o el proceso de gestión del desempeño *(Time For You)*.

Para ampliar la información relacionada con atracción de talento, véase la siguiente sección del informe *Nuevas contrataciones*, *diseño de programas personalizados que incluyan capacitación técnica y habilidades interpersonales*, *atracción del talento* como las *calibraciones de desempeño,* planes de carrera, beneficios atractivos y condiciones laborales competitivas para reducir *la rotación de personal*. Además de fortalecer los *canales de comunicación* para garantizar que las necesidades y preocupaciones de los team members sean escuchadas y atendidas.

Seguridad, salud y bienestar laboral

ESG	Tema	Subtemas	Impactos, riesgos y oportunidades	Principales indicadores de desempeño	Gestión de Impactos, Riesgos y Oportunidades
S	**Seguridad, salud y bienestar de los team members**	**Seguridad y salud de los team members**	Un sistema de salud y seguridad corporativo promueve entornos de trabajo seguros y saludables que impactan positivamente en el bienestar de los team members, sobre el volumen y tasa de accidentes y enfermedades profesionales. Esto último a su vez genera un menor índice de absentismo. Pues un elevado índice origina una pérdida de eficiencia y mayores costes derivados de la contratación y formación del personal.	▸ Nº de accidentes - (▾ vs. 2024) ▸ Nº horas absentismo - (▴ vs. 2024) ▸ Nº de enfermedades profesionales- (▴ vs. 2024)	▸ *S1-14: Parámetros de salud y seguridad*
		Bienestar de los team members: flexibilidad y conciliación	La ausencia de un sistema corporativo de salud y seguridad que integre programas y medidas destinadas a fomentar un equilibrio entre la vida laboral y personal puede incidir negativamente en el bienestar de la plantilla. Este impacto es especialmente relevante en un sector como el turístico-hotelero, donde ciertas posiciones presentan una mayor dificultad en la conciliación de horarios.		▸ *S1-15: Parámetros de conciliación laboral*

Como resultado del análisis de doble materialidad hemos identificados IROs materiales asociados a la seguridad, salud y bienestar laboral de los team members.

El desarrollo de un sistema de gestión global de seguridad y salud en el trabajo es una de nuestras prioridades para garantizar el bienestar de los team members. Este sistema debe incluir la identificación de riesgos laborales, la implementación de protocolos de prevención de accidentes y enfermedades profesionales, así como programas de promoción de la salud integral, tareas sobre las que hemos trabajado en 2025.

Además, al abordar la complejidad de encontrar un equilibrio entre la vida laboral y personal debido a los horarios característicos del sector hotelero, fomentamos un entorno laboral que prioriza la conciliación, lo que contribuye a una mayor satisfacción y productividad de los *team members*.

Uno de los riesgos más significativos es la disminución de la eficiencia derivada de un alto índice de absentismo laboral. Esto no solo impacta en la operación diaria, sino que también genera costes adicionales en términos de reemplazo de personal, capacitación de nuevos team members y pérdidas en la productividad.

Invertir en la seguridad y el bienestar de nuestros *team members* no solo reduce los índices de absentismo y accidentabilidad, sino que también incrementa la confianza y el compromiso de los team members.

Además, un enfoque integral en la salud laboral puede mejorar la retención de talento y atraer nuevo personal al posicionarnos como un lugar atractivo para trabajar. La promoción de un equilibrio entre la vida laboral y personal también contribuye a fortalecer la marca empleadora y fomenta una cultura organizacional positiva.

Para abordar estos IROS materiales identificados, se han llevado a cabo las siguientes actuaciones y recursos:

El diseño de un sistema global de seguridad, salud y bienestar laboral, en base a la norma ISO 45001:2018 que incluya protocolos claros para la prevención de riesgos laborales, así como programas de seguimiento o la implementación de mecanismos para identificar y abordar las causas más comunes de absentismo, como condiciones laborales deficientes o falta de apoyo emocional. Así como tanto la promoción de iniciativas de salud, como chequeos médicos periódicos o campañas de bienestar (nutrición, ejercicio, gestión del estrés).

Asimismo, tener políticas flexibles, como horarios ajustados o teletrabajo cuando sea posible según los puestos de trabajo o la capacitación periódica en seguridad laboral y simulacros para reforzar el conocimiento de los protocolos.

Por favor, para ampliar la información de las métricas y explicación de todos ellos, véase: *S1-14: Parámetros de salud y seguridad* y *S1-15: Parámetros de conciliación laboral.*

Parámetros y metas

S1-5: Metas relacionadas con la gestión de incidencias negativas de importancia relativa, el impulso de incidencias positivas y la gestión de riesgos y oportunidades de importancia relativa

En MHEA creemos que las personas son el centro de todo lo que hacemos. Comprometidos con nuestros *team members* llevamos a cabo una gestión de *people* basada en principios de responsabilidad y ética, desde nuestros procesos de contratación que buscan garantizar un empleo digno y unas condiciones laborales justas, hasta nuestros procesos de formación y desarrollo, su salud y seguridad.

En este sentido, promovemos una cultura basada en la diversidad, igualdad e inclusión, asegurando la equidad salarial y fomentando medidas que faciliten la conciliación entre la vida personal y profesional. Además, impulsamos la formación continua, la gestión del talento y el desarrollo profesional, con el objetivo de capacitar a nuestros equipos y ofrecer oportunidades reales de crecimiento. Todo ello se complementa con nuestro firme compromiso con la seguridad, la salud y el bienestar laboral, creando entornos seguros y sostenibles. Asimismo, mantiene su compromiso con la escucha activa de todos ellos, asegurando un entorno de trabajo en el que sus opiniones y necesidades sean consideradas.

Si bien actualmente no existen metas específicas relacionadas con este asunto, seguimos trabajando activamente en la promoción de nuestras políticas de *people*.

S1-6: Características de los asalariados de la empresa

Nuestros “Team Members”

De conformidad con la Nota 25.2 "Resultado de explotación" de las Cuentas Anuales Consolidadas, a 31 de diciembre de 2025, la distribución por sexos y categorías profesionales de los team members es la siguiente:

	2025		2024	
	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres
Dirección general del Grupo	5	3	7	3
Directores y Jefes de Departamento	933	738	939	747
Técnicos	503	540	571	613
Comerciales	45	210	329	682
Administrativos	50	96	53	99
Resto de personal	5.659	5.920	5.520	5.764
Total	**7.195**	**7.507**	**7.419**	**7.908**

El número de team members medio en FTEs y *Headcount* a lo largo del ejercicio ha sido:

Team members medios por categoría

	2025		2024	
	FTEs	Headcount	FTEs	Headcount
Dirección general del Grupo	9	9	9	9
Directores y Jefes de Departamento	1.690	1.687	1.636	1.662
Técnicos	1.045	1.054	1.126	1.152
Comerciales	250	260	984	1.044
Administrativos	146	151	150	156
Resto de personal	11.700	11.524	10.456	11.199
Total	**14.840**	**14.685**	**14.361**	**15.222**

No obstante, cabe señalar que de conformidad nuestro modelo de negocio y la propia operativa del sector toda la información relativa al personal propio a partir de este punto corresponde a FTEs (*Full Time Equivalents*) excluyendo asalariados extras, no asalariados y FTEs de la región de Brasil (3 hoteles) al no disponer de información detallada para todas las variables expuestas.

"Bajo este alcance durante 2025, Minor Hotels Europe & Americas ha tenido 13.831 team members, ubicados en 24 países, donde el 51 % son mujeres y el 49 % hombres".

Desglose de team members por género

	2025	2024	Variación (en %)
Mujeres	7.076	6.850	3,3 %
Hombres	6.755	6.530	3,4 %
Total	**13.831**	**13.380**	**3,4 %**

**El desglose atiende a la información recogida en ERP SAP HCM de Minor Hotels Europe & Americas. En este sentido, cuando un Team Member es dado de alta en la plataforma puede ser registrado en una de tres categorías identificadas para el género. En el presente año de reporte los registros presentan datos para la categoría de mujer y hombre. Asimismo, ningún team member no ha notificado su género al dar alta su usuario.*

Team members por Región

	2025	2024	Variación (en %)
Oficina Regional	538	558	-3,6 %
Región América	2.040	2.076	-1,7 %
Región Norte de Europa	5.116	5.060	1,1 %
Región Sur de Europa	6.137	5.686	7,9 %
Total	**13.831**	**13.380**	**3,4 %**

Desglose de team members por edades

	2025	2024	Variación (en %)
<30 años	3.503	3.860	-9,2 %
entre 30-50 años	6.985	6.685	4,5 %
>50 años	3.343	2.835	17,9 %
Total	**13.831**	**13.380**	**3,4 %**

Desglose de team members por categoría profesional

	2025	2024	Variación (en %)
Top Management	393	387	1,7 %
Middle Management	2.180	2.127	2,5 %
Staff	11.258	10.866	3,6 %
Total	**13.831**	**13.380**	**3,4 %**

- *Top Management:*
  - *Servicios Centrales y oficina regional: Chief Officer, Senior Vice Presidente, Vice President, Senior Director y Director Regional.*
  - *Hotel: Director y Deputy.*

- *Middle Management:*
  - *Servicios Centrales y oficina regional: Director y Manager.*
  - *Hotel: Jefes de departamento.*

- Staff:
  - SSCC/Oficina regional: Executive, Staff y Assistant.
  - Hotel: Resto de posiciones de hotel.

Desglose de team members por país

	2025	2024	Variación (en %)
Alemania	1.988	2.047	-2,9 %
Argentina	546	571	-4,4 %
Austria	410	379	8,2 %
Bélgica	572	558	2,6 %
Chile	202	201	0,5 %
Colombia	633	635	-0,3 %
Dinamarca	107	106	1,0 %
Ecuador	45	46	-1,6 %
España	3.654	3.515	4,0 %
Estados Unidos	68	98	-30,3 %
Finlandia	70	32	118,6 %
Francia	371	365	1,7 %
Hungría	101	100	0,9 %
Irlanda	199	147	35,2 %
Italia	1.629	1.600	1,8 %
Luxemburgo	41	41	-0,7 %
México	578	585	-1,3 %
Países Bajos	1.481	1.490	-0,6 %
Portugal	952	666	42,9 %
República Checa	80	76	5,2 %
Rumanía	4	27	-84,4 %
Suiza	64	56	14,0 %
Uruguay	36	39	-8,1 %
Total	**13.831**	**13.380**	**3,4 %**

Para mayor nivel de desglose véase *Nota 4: Tablas de indicadores*.

Tivoli Ecoresort Praia do Forte Bahia, Brasil

Creación de empleo de calidad

Apostamos firmemente por la creación de empleo de calidad y por ofrecer un entorno laboral estable y sostenible. Este compromiso se refleja en el alto porcentaje de *team members* con contrato indefinido, que asciende al 85 %.

Al contar con equipos consolidados y motivados, fortalecemos nuestra cultura de hospitalidad, impulsamos el talento interno y aseguramos un servicio coherente, cercano y excelente en todos nuestros hoteles.

"Apostamos por la creación de empleo de calidad contando con un porcentaje de team members con contrato indefinido del 85 %".

	2025			2024		
	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total
Total de team members	6.755	7.076	13.831	6.530	6.850	13.380
Team members con contratos indefinidos (permanentes)	5.772	5.985	11.756	5.534	5.755	11.289
Team members con contratos temporales (temporales)	984	1.092	2.076	997	1.094	2.091
Team members con horas no garantizadas	61	80	141	339	376	715
Team members a tiempo completo (jornada completa)	6.410	6.325	12.735	6.236	6.142	12.379
Número de team members a tiempo parcial (jornada parcial)	346	752	1.098	294	707	1.001

** De cara a la interpretación de los datos relativos a las modalidades de contrato:*
–Los team members jubilados a tiempo parcial se considera una modalidad de contratos temporales.
–Los contratos parciales son un tipo de contrato tanto para la modalidad contractual temporal como indefinida.

Tipo de contrato por región y género

	2025				2024			
	Jornada completa		Jornada parcial		Jornada completa		Jornada parcial	
	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres
Contratos indefinidos								
Alemania	826	708	23	126	848	731	26	119
Argentina	242	298	2	0	264	302	2	0
Austria	187	155	7	27	169	148	7	22
Bélgica	236	271	5	20	225	258	4	21
Chile	79	123	0	0	81	120	0	1
Colombia	335	298	0	0	330	305	0	0
Dinamarca	50	41	2	1	55	34	2	1
Ecuador	27	18	0	0	27	20	0	0
España	1.494	1.689	38	106	1.461	1.631	28	85
Estados Unidos	24	36	1	2	37	54	0	1
Finlandia	26	22	12	8	13	10	4	4
Francia	155	149	0	0	148	147	0	0
Hungría	38	57	1	3	40	55	0	2
Irlanda	41	28	66	59	43	33	36	36
Italia	663	479	43	94	640	445	39	93
Luxemburgo	18	19	2	2	20	18	1	2
México	291	283	1	2	288	281	2	3
Países Bajos	390	311	50	148	381	310	50	156
Portugal	314	315	1	1	185	211	1	1
República Checa	28	30	1	5	25	23	1	6
Rumanía	1	3	0	0	7	17	0	2
Suiza	28	25	4	5	26	21	0	7
Uruguay	20	17	0	0	20	19	0	0
Total	**5.513**	**5.375**	**259**	**610**	**5.334**	**5.192**	**201**	**562**

Tipo de contrato por región y género

	2025				2024			
	Jornada completa		Jornada parcial		Jornada completa		Jornada parcial	
	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres
Contratos temporales								
Alemania	125	144	13	25	141	148	10	25
Argentina	2	1	0	0	1	1	0	1
Austria	12	22	0	0	12	22	0	0
Bélgica	19	21	0	1	26	24	1	0
Chile	0	0	0	0	0	0	0	0
Colombia	0	0	0	0	0	0	0	0
Dinamarca	6	9	0	0	6	7	1	0
España	126	160	17	24	121	152	19	19
Estados Unidos	2	3	0	0	1	3	0	0
Francia	24	41	1	1	29	38	1	0
Hungría	1	1	0	0	1	1	0	0
Irlanda	0	0	2	2	0	0	0	0
Italia	175	145	12	17	197	156	13	17
Luxemburgo	0	1	0	0	0	0	0	0
México	0	1	0	0	5	5	0	2
Países Bajos	234	236	40	71	227	241	48	78
Portugal	163	156	0	1	128	139	0	1
República Checa	7	8	0	1	8	11	0	1
Rumanía	0	0	0	0	0	1	0	0
Suiza	1	0	0	0	1	0	0	0
Uruguay	0	0	0	0	0	0	0	0
Total	**898**	**949**	**87**	**143**	**905**	**949**	**93**	**145**

Nuevas contrataciones

Nuestras políticas y actuaciones relativas a la selección, contratación, formación y promoción interna están basadas en criterios de capacidad, competencia y méritos profesionales. En 2025 se han realizado 4.984 nuevas contrataciones, de las cuales aproximadamente el 53% son *team members* menores de 30 años y el 50% son mujeres.

Tasa de rotación y salidas

La rotación de personal es una característica inherente al sector hotelero, marcada por la propia dinámica operativa y los ciclos estacionales que se viven a lo largo del año. Sin embargo, en MHEA ponemos especial atención en la rotación voluntaria, ya que es la que puede reflejar una falta de conexión o satisfacción por parte de nuestros team members.

Nuevas contrataciones

		2025			
		Top Management	Middle Management	Staff	Total
Hombres	<30 años	0	12	1.241	1.253
	30 - 50 años	19	91	883	993
	> 50 años	5	21	198	224
Mujeres	<30 años	0	16	1.324	1.340
	30 - 50 años	3	76	888	967
	> 50 años	2	9	196	207
Total		**29**	**225**	**4.730**	**4.984**

		2024			
		Top Management	Middle Management	Staff	Total
Hombres	<30 años	1	31	1.506	1.538
	30 - 50 años	12	127	1.123	1.262
	> 50 años	7	33	203	243
Mujeres	<30 años	0	32	1.546	1.578
	30 - 50 años	6	67	1.021	1.094
	> 50 años	3	23	203	229
Total		**29**	**313**	**5.602**	**5.944**

NH Iquique Costa Iquique, Chile

En este sentido, conscientes del mercado laboral tan competitivo y al que tantos retos debemos hacer frente, la atracción del talento y por supuesto la retención y fidelización del mismo es esencial para nuestro crecimiento a largo plazo. Es por ello que hemos desplegado un programa global que tiene como fin evaluar la causa origen de la tasa de rotación voluntaria.

Gracias a los planes de acción creados en base a los resultados de la encuesta de clima de 2024, en 2025 hemos mejorado el compromiso de nuestros team members, entendiendo el por qué del mismo y trabajando en mejorar su experiencia laboral y su sentido de permanencia.

Monitorizamos, analizamos y evaluamos las tasas de rotación registradas.

"Trabajamos en hacer que todos nuestros team members se sientan parte fundamental de la Compañía desde su primer día como a lo largo de su desarrollo y crecimiento con nosotros".

Tasa de rotación por género, edad y categoría (en %)

	2025	2024	Variación (en %)
Desglosados por género			
Mujeres	33,0	35,2	-6,3 %
Hombres	33,9	36,8	(7,9) %
Desglosados por edad			
<30 años	59,1	55,6	6,2 %
entre 30-50 años	27,9	30,9	(9,6) %
>50 años	17,4	20,6	(15,5) %
Desglosados por categoría profesional			
Top Management	8,8	6,6	33,1 %
Middle Management	14,8	15,6	-5,3 %
Staff	37,7	40,7	-7,5 %
Total	**33,7**	**36,0**	**-6,2 %**

Tasa medida como: team members que han abandonado la Compañía a lo largo del ejercicio entre el número total medio de team members (headcounts) que han estado en la Compañía a lo largo del ejercicio.

Tasa de rotación voluntaria por Región (en %)

	2025			2024			Variación (en %)
	Mujeres	Hombres	Total	Mujeres	Hombres	Total	
Oficina Regional	4,7	6,3	5,4	12,3	11,6	12,0	-55,2 %
Región América	16,3	15,6	16,0	33,2	33,9	33,6	-52,4 %
Región Norte de Europa	14,7	15,4	15,0	21,4	22,2	21,8	-31,1 %
Región Sur de Europa	17,8	18,3	18,1	13,9	13,6	13,7	31,6 %
Total	**15,9**	**16,4**	**16,1**	**19,6**	**19,9**	**19,8**	**-18,4 %**

Salidas (voluntarias y no voluntarias)

	2025	2024	Variación (en %)
Por género			
Mujer	2.498	2.816	-11,3 %
Hombre	2.380	2.801	-15,0 %
Por edad			
<30 años	2.233	2.733	-18,3 %
30 - 50 años	2.030	2.254	-9,9 %
> 50 años	615	630	-2,4 %
Por categoría profesional			
Top Management	35	54	-35,2 %
Middle Management	328	375	-12,5 %
Staff	4.515	5.188	-13,0 %
Total	**4.878**	**5.617**	**-13,2 %**

Salidas voluntarias

	2025	2024	Variación (en %)
Por género			
Mujer	1.202	1.517	-20,8 %
Hombre	1.154	1.505	-23,3 %
Por edad			
<30 años	1.058	1.554	-31,9 %
30 - 50 años	1.085	1.258	-13,8 %
> 50 años	213	210	1,4 %
Por categoría profesional			
Top Management	21	17	23,5 %
Middle Management	195	204	-4,4 %
Staff	2.140	2.801	-23,6 %
Total	**2.356**	**3.022**	**-22,0 %**

Salidas no voluntarias

	2025	2024	Variación (en %)
Por género			
Mujer	1.296	1.299	-0,2 %
Hombre	1.226	1.296	-5,4 %
Por edad			
<30 años	1.175	1179	-0,3 %
30 - 50 años	945	996	-5,1 %
> 50 años	402	420	-4,3 %
Por categoría profesional			
Top Management	14	37	-62,2 %
Middle Management	133	171	-22,2 %
Staff	2.375	2.387	-0,5 %
Total	**2.522**	**2.595**	**-2,8 %**

Despidos

	2025	2024	Variación (en %)
Por género			
Mujer	164	246	-33,3 %
Hombre	153	346	-55,8 %
Por edad			
<30 años	113	264	-57,2 %
30 - 50 años	153	260	-41,2 %
> 50 años	51	68	-25,0 %
Por categoría profesional			
Top Management	6	7	-14,3 %
Middle Management	40	52	-23,1 %
Staff	271	533	-49,2 %
Total	**317**	**592**	**-46,5 %**

** Se entiende por salidas no voluntarias los despidos en su totalidad independientemente de su causa (causas objetivas tales como cierre de hoteles o fin de de contrato y por causas derivadas de despidos disciplinarios). Asimismo, se incluye jubilaciones y otras salidas no voluntarias no relacionadas con despidos.*

Fidelización de los team members

En Minor Hotels Europe & Americas medimos el compromiso de nuestros *team member*s cada año mediante dos herramientas que se realizan de forma alterna: la *Team Member Engagement Survey*, nuestra encuesta global que permite definir planes de acción, y la *Engagement Pulse,* una versión más reducida que evalúa el indicador clave de compromiso organizativo para analizar su evolución tras la implementación de dichos planes. De esta manera, aseguramos una medición anual del compromiso. En 2025 se lanzó la *Engagement Pulse* con el objetivo de dar seguimiento a las acciones realizadas.

Esta encuesta está dirigida a todos los *team members* con al menos tres meses en la compañía. La encuesta está traducida a 12 idiomas, para facilitar que todos puedan responderla en su idioma local. El cuestionario se compone de preguntas para medir el compromiso así como de preguntas acerca de la comunicación de los resultados y planes de acción creados fruto de la 2024 *Team Member Engagement Survey*. La encuesta, gestionada por un proveedor externo como en ediciones anteriores, permitió comparar los resultados con los de la 2024 *Team Member Engagement Survey*, y así poder tener una medición de la evolución del indicador del compromiso organizativo tanto a nivel global como por geografía y centro de trabajo.

Además, con el objetivo de facilitar la participación de nuestros team members, sobre todo de aquellos que no disponen de email corporativo nominativo, se trabajó en un ambicioso plan para multiplicar los canales por los que podrían contestarla: comenzando con la propia plataforma *Talent*, tanto en su formato *Web* como en su formato *App*, así como con posters con QRs colocados en el *back of the house* de los hoteles, en la intranet, en MyApp, y en fondos de pantalla de los ordenadores de toda la cadena, además de la tradicional campaña de *emailing* directo.

Una vez más, se contó con el apoyo de la figura de los *Ambassadors* en los hoteles, un *team member* del hotel encargado de fomentar la participación y resolver las preguntas y dudas de sus compañeros acerca de este proceso clave. Todos los *Ambassadors* recibieron un kit con materiales para su difusión en el centro de trabajo. Además, en 2025 se realizaron además sesiones de *kick-off* y *Q&A* con este rol clave por cada una de las geografías.

Participación en la "2025 Engagement Pulse"

	2025
Top Management	91 %
Middle Management	90 %
Staff	71 %
Total	**74 %**

**Los % incluyen datos tanto personal de hoteles en propiedad y alquiler como de gestión y franquicia.*

La participación en la 2025 *Engagement Pulse* alcanzó el 74 %, lo que supone un incremento significativo respecto a la 2023 *Engagement Pulse* (+7 puntos) y a la 2024 *Team Member Engagement Survey* (+2 puntos). Destaca especialmente el aumento entre los empleados sin email corporativo nominativo, lo que refleja una reducción progresiva de la brecha digital gracias a la habilitación de numerosos puntos de acceso para completar la encuesta y al gran trabajo realizado por los *Ambassadors* de los hoteles.

76 %

MUJERES PARTICIPANTES EN LA 2025 ENGAGEMENT PULSE

72%

HOMBRES PARTICIPANTES EN LA 2025 ENGAGEMENT PULSE

Además, durante el año 2025, ha tenido lugar la fase más importante del programa de escucha continua "*Have Your Say*": trabajar en los planes de acción fruto del *feedback* recibido, tal y como explica su lema: *"You Say, We Listen, We Act".*

Por ese motivo, tanto los Directores de Hotel con el apoyo de los *Ambassadors*, como los Directores de Departamento de las oficinas, han trabajado en los planes de acción de su centro de trabajo o departamento relativos a los resultados obtenidos en la *2024 Team Member Engament Survey,* para mejorar el compromiso y la experiencia de los *team members* y convertir la Compañía en un mejor lugar para trabajar. El porcentaje de centros con planes de acción ha llegado al 90%.

S1-8: Cobertura de la negociación colectiva y diálogo social.

En MHEA consideramos el diálogo social un pilar fundamental para construir un ambiente laboral positivo, colaborativo y ético. Es por ello que nos esforzamos en mantener un modelo de relaciones laborales responsables, basado en los principios de diálogo, consulta y participación activa.

Este enfoque impulsa el bienestar de nuestros team members, facilita la toma de decisiones, minimiza conflictos y fortalece nuestra capacidad para adaptarnos y prosperar en un entorno en constante cambio.

Mantenemos un firme compromiso con el diálogo social y la participación de los *team member*s a través de los distintos órganos de representación legal existentes en los países y centros de trabajo en los que operamos. En este sentido, la mayor parte de los *team members* prestan servicios en centros que cuentan con representación legal, ya sean delegados de personal, comités de empresa o delegados sindicales, lo que garantiza canales formales y estructurados de información, consulta y participación.

Asimismo, mantenemos una relación continua, fluida y constructiva con las organizaciones sindicales más representativas, basada en la confianza mutua y orientada a la gestión responsable de las relaciones laborales, la anticipación de retos y la búsqueda de soluciones compartidas.

Este modelo, junto con el diálogo social desarrollado en cada ámbito territorial, contribuye a crear un entorno de trabajo estable, productivo y alineado con los principios de sostenibilidad social, respeto a los derechos laborales y buen gobierno corporativo.

Cobertura del diálogo social

	2025	2024
	Team members (EEE)	Team members (EEE)
0 - 19%	Eslovaquia,Dinamarca,Hungría, Irlanda, Reino Unido, República Checa y Suiza,	
60 - 79%	España	
80 - 100%	Alemania, Bélgica, Italia, Finlandia, Francia, Luxemburgo, Países Bajos, Portugal	Alemania, Bélgica, Eslovaquia, España, Italia, Irlanda, Luxemburgo, Países Bajos, Portugal

Asimismo, la cobertura por Convenios Colectivos, en los que se incluyen generalmente aspectos relacionados con la seguridad y salud de los *team members,* varía en las diferentes regiones.

El 92% de los team members están cubiertos por convenios colectivos.

Para más detalle sobre la cobertura de los convenios colectivos desglosado por país véase *Nota 4: Tabla de indicadores.*

Cobertura de la negociación colectiva (convenio colectivo)

	2025		2024	
	Team members (EEE)	Team members (fuera EEE)	Team members (EEE)	Team members (fuera EEE)
0 - 19%	Hungría, Irlanda y República Checa	Chile, Ecuador, Estados Unidos	Hungría, Irlanda y República Checa	Chile, Ecuador
40 - 59%		México		México
60 - 79%	España	Argentina y Uruguay		Argentina, Estados Unidos, Uruguay
80 - 100%	Alemania, Austria, Bélgica, Dinamarca, Finlandia, Francia, Italia, Luxemburgo, Países Bajos, Portugal y Suiza	Colombia*	Alemania, Austria, Bélgica, Dinamarca, España, Finlandia, Francia, Italia, Luxemburgo, Países Bajos, Portugal, Rumanía, Suiza	Colombia*

*En Colombia se ha considerado el Pacto Colectivo formado entre la empresa y los team members.

S1-9: Parámetros de diversidad

Diversidad e inclusión laboral

En Minor Hotels Europe & Americas entendemos la diversidad como un factor clave para elaborar una red de talento diversos, capaz de entender las necesidades de los clientes, innovar y reflejar la sociedad en el mundo empresarial.

A través de nuestro Código de Conducta formalizamos nuestro compromiso por la igualdad, la inclusión y la diversidad al promover la no discriminación por razón de raza, color, nacionalidad, origen social, edad, género, estado civil, orientación sexual, ideología, opiniones políticas, religión o cualquier otra condición personal, física o social de nuestros profesionales, así como la igualdad de oportunidades.

Además, contamos con una política de tolerancia cero con la discriminación, lo que se refleja en la prohibición de conductas que promuevan el odio, la hostilidad o la violencia.

Año tras año monitorizamos las métricas asociadas en esta materia permitiendo una correcta gestión y medición de la diversidad e igualdad, muestra de ello son las 168 nacionalidades distintas identificadas entre los 13.831 team members. De estos, un 29 % trabajan en un país diferente al de origen.

En término de diversidad en la Alta Dirección, este se compone de 8 miembros - 5 hombres (62,5 %) y 3 mujeres (37,5 %). La distribución de los órganos de administración dirección y supervisión se encuentra en *"Consejo de administración de MHEA"* y *"Comisiones del Consejo"*

Igualdad y Diversidad

	2025	2024	Variación (en %)
% Team members en país diferente al de origen	29,0	26,3	10,10 %
% Mujeres en plantilla	51,2	51,2	-0,05 %
% Mujeres directivas	46,3	46,1	0,38 %
% < 30 años*	25,3	28,8	1,08 %
% 30 - 50 años*	50,5	50,0	14,06 %
% > 50 años*	24,2	21,2	13,39 %
Team members con discapacidad	144	127	9,69 %

All iNH

PROYECTO DE INCLUSIÓN DEL COLECTIVO LGTBQ+ EN ESPACIOS LABORALES

Los hoteles de América han continuado con su iniciativa en apoyo a la inclusión de personas transexuales en espacios laborales.

Esta iniciativa es desarrollada integrando las las guías globales de la "Human Rights Campaign", las políticas y Código de Conducta, además de los marcos legales de los países de la región en donde se está implementando el proyecto. Actualmente, se han cubierto vacantes con personas pertenecientes a esta comunidad en México, Argentina y Chile.

A la par, se han logrado certificaciones para los hoteles de México y el NH Collection Lancaster en Argentina de la *"Human Rights Campaign"* como uno de los mejores lugares para trabajar para la comunidad LGBTIQ+. Para este hotel también se logró el Sello de Igualdad de la Ciudad de Buenos Aires y el hotel NH Collection Medellín el Sello de Igualdad otorgado por Icontec.

Plan de Igualdad

El 22 de diciembre de 2022 se aprobó el II Plan de Igualdad de Minor Hotels Europe & Americas con los representantes de los trabajadores y se constituyó una Comisión de Seguimiento del Plan, con el cometido de interpretar y evaluar el cumplimiento del plan, supervisar su ejecución y conocer los resultados alcanzados en las distintas áreas de actuación.

PROTOCOLO CONTRA EL ACOSO SEXUAL

Todos los *team members* tienen derecho a un entorno laboral libre de conductas y comportamientos hostiles o intimidatorios hacia su persona, un entorno laboral que tiene que garantizar su dignidad, su integridad física y moral. Todas las personas y, especialmente las que gestionan equipos, deben evitar y comunicar este tipo de conductas.

Para ello, y como complemento al Plan para facilitar su implantación y concienciación, contamos con un Protocolo de Prevención y tratamiento de las situaciones de acoso sexual, así como un manual para un uso no sexista del lenguaje.

Las conductas constitutivas de acoso moral, racial o étnico, discapacidad, edad, orientación sexual o género son consideradas como falta laboral muy grave, y son sancionadas en función de la gravedad de los hechos.

Contamos con el compromiso de investigar todas las denuncias sobre acoso para lo cual se establece un procedimiento de resolución de conflictos, garantizándose en todo momento el derecho a la intimidad y la confidencialidad.

El procedimiento se pone en marcha una vez se recibe la denuncia o se tiene conocimiento de que otro team member ha sido sometido/a a tales situaciones, contando con la siguiente dirección de e-mail a tal efecto: protocoloacoso@minor-hotels.com.

Para la elaboración del Plan, realizamos un exhaustivo diagnóstico de la situación de igualdad efectiva entre mujeres y hombres. Tras esa positiva primera evaluación, trabajamos en un plan de acción con medidas concretas en diferentes áreas de acceso: contratación, promoción, formación, retribución, conciliación, salud laboral, comunicación y sensibilización que permitieron la eliminación o corrección de desigualdades en estos ámbitos.

Tal y como se recoge en nuestro II Plan de Igualdad, las Políticas y actuaciones relativas a la selección y contratación de los *team members* de Minor Hotels Europe & Americas están basadas en criterios objetivos basados en parámetros de capacidad, competencia y méritos profesionales en igualdad de condiciones, sin tener en cuenta el género.

Además, incluimos medidas para garantizar la protección de las mujeres víctimas de violencia de género dando prioridad en su contratación y haciendo un seguimiento de los casos de violencia de género que surgieran, así como de informar a la plantilla de los derechos de las mujeres en esta situación.

S1-10: Salarios adecuados

Igualdad de trato y oportunidades

Desde 2024 materializamos nuestro compromiso por garantizar un salario digno[39] entre los *team members* expuesto en Política de Sostenibilidad, la Política de Derechos Humanos y la Política de People. Con el objetivo de asegurar que los salarios sean dignos, competitivos y alineados con los estándares de justicia salarial llevamos a cabo un análisis de salario digno basado en criterios transparentes y equitativos que tienen en cuenta factores como la experiencia, la formación, las responsabilidades y el desempeño laboral.

La metodología adoptada para el análisis se basa en lo expuesto en los application requirements (AR) de la NEIS S1-10.

- Para países del Espacio Económico Europeo (EEE) se extrajeron los salarios anualizados de todos los *team members* de la Compañía, considerando únicamente el salario base, junto con cualquier pago adicional fijo garantizado, excluyendo cualquier componente variable. Tras ello, procedimos a la diferenciación entre aquellos países que cuentan con un salario mínimo interprofesional establecido y aquellos que no.
- Para aquellos países con países con Salario Mínimo Interprofesional (SMI) se ha identificado el valor establecido por las administraciones públicas de cada país, basándose en datos de *Eurostat*. Posteriormente, se ha comprobado que los salarios de todos los *team members* ubicados en dichas regiones están por encima del SMI, cumpliendo con el marco de referencia del AR73(a) y AR74 de la NEIS S1-10 y el artículo 6 de la Directiva (UE) 2022/2041.
    - Para aquellos países miembros del EEE pero que no disponen de SMI se han tomado como referencia el valor establecido en los convenios colectivos. Para ello, se han identificado los *team members* con salarios más bajos por país y se ha verificado que todos ellos están alineados como mínimo con los valores estipulados en sus convenios colectivos de aplicación.
    - Para países fuera del Espacio Económico Europeo (EEE) se evaluó la existencia de niveles salariales establecidos por normativas internacionales, nacionales, sub-nacionales, que garantizase que las cuantías señaladas en dichos estándares estuvieran alineada con el nivel de salarios dignos. Al no poderse comprobar dicha casuística, optamos por tomar como referencia el valor monetario establecido en los convenios colectivos, tal y como propone el AR73 de la NEIS S1-10. Este enfoque es análogo al aplicado para países del EEE sin SMI.

Esta metodología asegura una evaluación precisa y alineada con las normativas internacionales y locales, promoviendo salarios dignos y condiciones laborales justas en los mercados en los que operamos. Como resultado, concluimos que ninguno de nuestros *team member*s recibe un salario inferior al salario digno y muestra el compromiso que hemos adquirido por la creación de empleo de calidad.

S1-11: Protección social

En MHEA reconocemos la importancia de garantizar la protección social de nuestros *team members* en todas las regiones donde operamos. Sin embargo, actualmente no disponemos del desglose completo que permita confirmar si todos los asalariados en los países donde tenemos presencia están cubiertos por sistemas de protección social, en los términos a los que la normativa se refiere: enfermedad; desempleo; accidentes de trabajo y discapacidad adquirida; permiso parental; y jubilación.

[39] *Definido como aquel salario que permite un nivel de vida básico y alineado como mínimo, con los convenios colectivos que son siempre superiores al salario mínimo interprofesional.*

S1-12: Personas con discapacidad

"Promovemos la diversidad, la integración y la igualdad de oportunidades como pilares esenciales de nuestra cultura laboral, asegurando entornos de trabajo seguros, inclusivos y adaptados a las necesidades de los team members".

A través de la adaptación de los puestos de trabajo o la garantía de condiciones óptimas para su desempeño fomentamos la inclusión laboral de personas con discapacidad. Estas acciones no solo contribuyen al respeto de los derechos fundamentales, sino que también potencian la integración y la igualdad de trato dentro de la plantilla. A cierre de año 2025 contamos con 144 team members con discapacidad, que representan el 1,04 % de la plantilla a nivel global.

Paralelamente, apostamos por la integración laboral de personas con discapacidad también a través de nuestras compras a través de Centros Especiales de Empleo como proveedores de servicios de lavandería cuya cuota de compra alcanzó en 2025 el 8,2 %[40].

S1-13: Parámetros de formación y desarrollo de capacidades

Comprometidos con el crecimiento profesional y la formación continua de todos nuestros *team members* ofrecemos las herramientas necesarias para su desarrollo a través de "*Minor Hotels University*".

15.517
TEAM MEMBERS FORMADOS

191.146
HORAS TOTALES DE FORMACIÓN

En 2025 hemos impartido un total de 191.146 horas de formación, tanto en su modalidad presencial como online con un total de 15.517 *team members* formados. Estos valores muestran la fuerte apuesta que en MHEA estamos haciendo por el crecimiento y formación de nuestra plantilla.

Destaca la formación en modalidad presencial (donde también se incluyen formaciones virtuales) que representa el 59 % de las horas de formación. En términos de horas medias de formación el valor en 2025 se situó en 11,40.

Durante 2025, reforzamos nuestro compromiso con el desarrollo profesional de nuestros equipos mediante una oferta formativa sólida, accesible y alineada con la estrategia global de Minor Hotels. Consolidamos nuestras plataformas externas para el aprendizaje de idiomas y de habilidades personales y profesionales, impulsando el crecimiento individual y el bienestar laboral.

Horas medias de formación por género y categoría profesional

	2025			2024			Variación total (en %)
	Mujeres	Hombres	Total	Mujeres	Hombres	Total	
Top Management	32,8	24,1	27,3	32,5	24,8	27,6	-1,1 %
Middle Management	16,4	18,3	17,4	22,7	20,8	21,7	-20,0 %
Staff	10,1	9,6	9,9	14,5	13,7	14,1	-30,2 %
Total	**11,3**	**11,5**	**11,4**	**16,0**	**15,3**	**15,7**	**-27,2 %**

Avanzamos en la implementación de formaciones corporativas transversales sobre estándares de marca y excelencia operativa, asegurando coherencia y calidad en todas las geografías. Esta oferta global se complementó con iniciativas locales y proyectos estratégicos que respondieron tanto a necesidades individuales como locales y regionales.

Entre los hitos más relevantes del año destacan:

- **Transformación Global y *Onboarding*:** Lanzamos la formación global *"Minor Things Matter"* para todos los *team members*, centrada en la transformación de Minor Hotels, que refleja nuestra dedicación a mejorar la experiencia del huésped, optimizar las operaciones y unificar todas nuestras marcas bajo una identidad sólida.

Desarrollamos formaciones de onboarding para nuevas aperturas como la del hotel nhow Lima, primera apertura de la marca en Américas, asegurando integración y cultura de marca desde el inicio. Además, se lanzó en 7 idiomas la formación *online* de *onboarding* para todos los *team members,* ofreciendo recursos para explorar y conocer mejor Minor Hotels Europa & Americas.

- **Desarrollo de Marca:** Reforzamos la identidad y el conocimiento de nuestras marcas con programas específicos que aseguran coherencia y excelencia en el servicio. Para Avani Hotels & Resorts, se lanzó una formación online que ofrece una visión completa de la marca –su ADN, posicionamiento y perfil de clientes–, complementada con *learning bites* presenciales que se desarrollarán hasta 2026 para reforzar comportamientos clave en el servicio. Para la nueva marca iStay by NH, se facilitaron formaciones presenciales en los hoteles rebrandeados, incluyendo formación de introducción a la nueva marca así como talleres prácticos sobre estándares y principios de servicio, consolidando la cultura de marca desde el inicio.

[40] *Dato calculado como una aproximación respecto a la plantilla de España, junto a los team members del CEE asumibles a las compras de Minor Hotels Europe & Americas.*

- **Excelencia Operativa:** Consolidamos el programa *"Cross-Training F&B"* en Europa, con más de 60 sesiones, 40 hoteles involucrados y más de 600 horas de formación, fortaleciendo habilidades y fomentando la colaboración entre equipos de diferentes hoteles. Además, lanzamos los *"Bootcamps de Food & Beverage"* en la Región Andina, donde se actualizaron procedimientos operativos, se incorporaron tendencias del mercado y se amplió la red de proveedores estratégicos, fortaleciendo al mismo tiempo habilidades de liderazgo.

- **Innovación Digital:** Pusimos en marcha el "Programa de Adopción de IA" para impulsar el uso de herramientas como *Copilot* y consolidar una cultura digital más sólida, mediante formaciones específicas, *newsletters* y comunidades de aprendizaje.

- **Aprendizaje Ágil:** Organizamos *Learning Summits* en el sur de Europa, que reunieron a más de 400 asistentes con cerca de 80 horas de formación, guiados por más de 30 formadores expertos, para compartir mejores prácticas en áreas clave como *F&B* y Operaciones. Además, lanzamos Learning Bites virtuales en norte de Europa ofreciendo formación rápida y práctica en temas como gestión del tiempo. Estas sesiones han permitido a los equipos mejorar habilidades, optimizar la colaboración y mantenerse actualizados de manera rápida y efectiva.

Para más detalle sobre las horas de formación totales desglosadas por género, edad, región y categoría profesional véase *Nota 4. Tablas de indicadores.*

Horas de formación por categoría profesional y género

	2025							
	Top Management		Middle Management		Staff		Total	
	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres
Horas formación presencial	4.061	5.067	13.225	16.628	39.417	34.706	56.703	56.401
Horas formación online	1.123	1.296	6.112	6.645	34.294	28.571	41.529	36.513
Total por género	**5.184**	**6.363**	**19.337**	**23.273**	**73.711**	**63.277**	**98.232**	**92.914**
Total por categoría	**11.548**		**42.610**		**136.988**		**191.146**	

	2024							
	Top Management		Middle Management		Staff		Total	
	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres
Horas formación presencial	3.531	4.302	18.137	16.513	47.657	38.332	69.325	59.147
Horas formación online	626	957	4.723	5.491	40.523	36.086	45.872	42.534
Total por género	**4.157**	**5.259**	**22.860**	**22.004**	**88.180**	**74.418**	**115.197**	**101.681**
Total por categoría	**9.415**		**44.865**		**162.598**		**216.877**	

	Variación							
	Top Management		Middle Management		Staff		Total	
	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres
Horas formación presencial	15,0 %	17,8 %	-27,1 %	0,7 %	-17,3 %	-9,5 %	-18,2 %	-4,6 %
Horas formación online	79,4 %	35,5 %	29,4 %	21,0 %	-15,4 %	-20,8 %	-9,5 %	-14,2 %
Total por género	**24,7 %**	**21,0 %**	**-15,4 %**	**5,8 %**	**-16,4 %**	**-15,0 %**	**-14,7 %**	**-8,6 %**
Total por categoría	**22,7 %**		**-5,0 %**		**-15,8 %**		**-11,9 %**	

Gestión de talento

En MHEA impulsamos una gestión del talento integral y estratégica, concebida bajo un enfoque 360°. Este modelo sitúa al *team member* en el centro de todas las decisiones, garantizando que su desarrollo profesional y personal se aborde de forma completa y coherente. Para ello, estructuramos nuestras acciones en torno a pilares que permiten potenciar sus capacidades, acompañar su evolución y generar experiencias que fortalezcan el compromiso y la excelencia.

MBO - Management by Objectives

En Minor Hotels Europe & Americas, a través del proceso de gestión de objetivos de los *team members* (llamado *"Management By Objetives"*) identificamos y valoramos objetivos cuantitativos y cualitativos de los team members con contrato fijo, que de forma expresa y por escrito quedan adheridos al mismo. Los *team members* que se incorporaron después del 30/10/2025, así como quienes cambiaron a contrato indefinido desde uno temporal tras esa fecha, quedan fuera de los criterios aplicables para la MBO 2025.

NH Collection Monterrey San Pedro
Monterrey, México

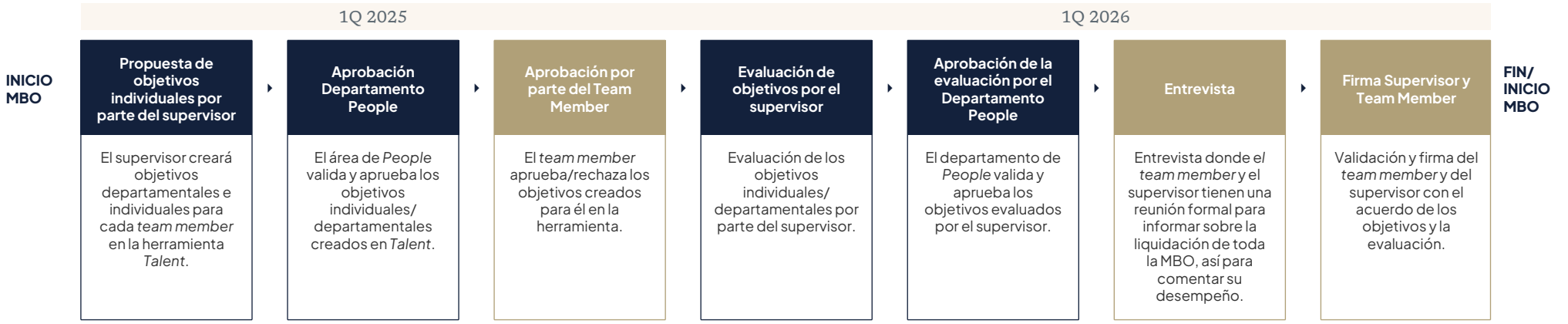
Este proceso se describe en nuestro Plan Regulador de la Retribución Variable con la finalidad de:

- Vincular los objetivos individuales y colectivos con la estrategia global.
- Medir qué se hace (contribución individual y colectiva de los *team members* a los resultados de la Compañía).
- Establecer una relación de diálogo constante entre el supervisor y el *team member*.
- Ayudar al *team member* a comprender sus funciones.
- Proporcionar una mejor coordinación entre todos los miembros de la Compañía y mejorar el enfoque de su trabajo.

La retribución variable *target* es de carácter adicional y complementaria a la remuneración fija de los *team members* y equivale al 100% de cumplimiento de los objetivos fijados.

Hay tres clases de objetivos en el Plan:

OBJETIVOS CORPORATIVOS	Objetivos fijados por el Comité de Dirección a los *team members*.
OBJETIVOS DEPARTAMENTALES /INDIVIDUALES	Objetivos fijados individualmente y/o departamentalmente para los miembros de un departamento.
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	*Time For You*: resultado de la evaluación del desempeño anual.



Time For You

En MHEA el proceso de gestión del desempeño, llamado *"Time For You"* (*TFY*), es un elemento clave y consolidado de nuestra cultura de liderazgo.

Este proceso valora cómo se han logrado los objetivos a través de la evaluación de competencias, lo que permite orientar de forma efectiva el desarrollo del *team member*, ya que se identifican las fortalezas y áreas de desarrollo en el desempeño de su trabajo, y en base a las áreas de mejora identificadas, se define el plan de desarrollo individual. Además, la valoración global obtenida tiene impacto en otros procesos de recursos humanos como en procesos de selección interna, talento o en la retribución variable *(Management by Objectives)*.

Time For You se sustenta en la plataforma Talent, que permite gestionar este proceso con un enfoque 360º, ya que el Manager puede enriquecer su visión solicitando a otros *team members feedback* sobre su colaborador, permitiendo enriquecer el *feedback* desde todas las perspectivas (pares, equipo, cliente interno, etc.) y está dirigido a todos los *team members* fijos y temporales con una antigüedad mínima de 3 meses en la Compañía

El *TFY* está compuesto por dos momentos formales en el año: la Revisión de Mitad de Año y la Revisión Anual:

- La Revisión de Mitad de Año parte de la revisión del plan de desarrollo individual marcado en el *TFY* del año anterior, e invita a reflexionar conjuntamente al *team member* y a su manager sobre qué va bien y qué aspectos se pueden mejorar de cara a la segunda mitad del año.
- A final de año se lanza el proceso de Revisión Anual, basado en el *feedback*, el desarrollo y la carrera profesional, como herramientas clave para crecer dentro de la Compañía. Es una oportunidad para nuestros *team members* de profundizar en el conocimiento de sí mismos a través del *feedback*, que les permite identificar cuáles son sus puntos fuertes y áreas de mejora en términos de competencias y comportamientos, a través de la gestión de su desarrollo, ya que incluye la elaboración de un "Plan de Acción" personalizado a las necesidades individuales de desarrollo, y por último, a través de la gestión de la carrera profesional.

Además, un elemento que ha sido muy bien recibido es su disponibilidad en la App de *Talent*, lo que ha permitido a todos los *team members* participar en este proceso, pudiendo acceder a la Revisión de Mitad de Año y a la Revisión Anual desde la *App*, pudiendo incluir en esta última fase comentarios y firmarlo. Además, les permite acceder en cualquier momento del año a su Plan de Desarrollo Individual para hacer seguimiento de este. Sin duda, un gran avance que cierra poco a poco la brecha digital de los empleados sin ordenador en su puesto de trabajo, a los procesos de gestión de personas.

Con el objetivo de ayudar a los *team members* a prepararse adecuadamente y aprovechar al máximo esta conversación anual, se ha diseñado una campaña de comunicación interna para invitar a los *team members* a reflexionar, descubrir y crecer, convirtiendo esta conversación en una oportunidad para analizar el año transcurrido, conocerse mejor, identificar fortalezas y áreas de mejora, y definir próximos pasos para continuar su desarrollo dentro de la compañía. Esta iniciativa se apoyó en recursos formativos de la plataforma *GoodHabitz*, diseñados para fomentar la autorreflexión y el aprendizaje continuo, reforzando así nuestro compromiso de ofrecer herramientas que impulsen el crecimiento personal y profesional de nuestros *team members*.

Como resultado de ello y, a fecha de publicación del presente Informe con el proceso activo, se ha alcanzado una participación del 81 %. Dicho ratio cubre la totalidad del público-objetivo del proceso, mostrando un año más la relevancia de este.

% participación de team members en TFY

	2025			2024		
	Mujeres	Hombres	Total	Mujeres	Hombres	Total
Top Management	72,4 %	76,2 %	74,8 %	93,6 %	91,7 %	92,4 %
Middle Management	75,4 %	77,1 %	76,3 %	94,3 %	93,4 %	93,8 %
Staff	81,8 %	81,6 %	81,7 %	93,9 %	94,0 %	94,0 %
Total	**80,7 %**	**80,7 %**	**80,7 %**	**94,0 %**	**93,8 %**	**93,9 %**

Identificación y desarrollo del talento interno

En MHEA disponemos de un proceso de identificación y desarrollo del talento que analiza, no solo el desempeño sostenido en el tiempo, sino también el potencial y la ambición de las personas que desarrollan posiciones clave dentro de la Compañía.

Además, para algunos de los roles clave en operaciones, se han puesto en marcha programas de desarrollo interno en base a las necesidades de crecimiento del negocio. Estos programas están orientados a desarrollar tanto los conocimientos como las habilidades de los participantes, con el objetivo de asegurar una exitosa transición interna a una nueva posición dentro de la Compañía. En concreto, durante el año 2025 se han puesto en marcha los siguientes programas:

Programas de Desarrollo Interno:

- **Ascent Graduate Development Programme:** El programa Ascent es la iniciativa global de Minor Hotels dirigida a graduados, diseñada para transformar a recién titulados en la próxima generación de líderes. Este programa está abierto tanto a candidatos externos como a *team members* que se hayan graduado recientemente en una escuela internacional de hotelería y desean desarrollar su carrera a nivel internacional. Este año contamos con 5 participantes en propiedades de lujo Anantara. El programa tiene una duración de 18 meses, durante los cuales los participantes realizan rotaciones en distintos departamentos antes de especializarse en uno concreto que eligen, tras superar diferentes fases de evaluación a lo largo del programa y presentar su proyecto final. Además de la formación en el lugar de trabajo, los participantes reciben el acompañamiento de mentores expertos, siguen un proceso de *coaching* para garantizar su desarrollo y participan en formaciones clave que les preparan para asumir posiciones de liderazgo al finalizar el programa. Con el objetivo de preparar a quienes acompañarán a los roles clave que están acompañando a los participantes del programa Ascent, se han formado a Directores de Hotel y a los *People Managers* de los hoteles participantes en sus habilidades de coaching. Esta capacitación se realizó con el apoyo del Asian Institute of Hospitality Management (AIHM), reforzando nuestro compromiso con el desarrollo del liderazgo y la creación de una cultura de *coaching* interno.
- **Programa "Crossing Borders":** es un programa de intercambio entre países que permite a los participantes desarrollar conocimientos en un hotel diferente al suyo ubicado en otro país y enriqueciendo su desarrollo con una experiencia internacional de 3 meses de duración. Este año 2025 han participado 14 *team members* en 7 intercambios en Europa.
- **Programas de desarrollo interno para potenciales Jefes de Departamento de Hotel:** Con el objetivo de acelerar la carrera de perfiles internos para llegar a asumir posiciones de jefe de departamento de hotel, este programa de 22 semanas, se desarrolla en dos fases: liderazgo de un proyecto de mejora en otro hotel y actuación como adjunto de un jefe de departamento tutor en un hotel escuela. Incluye formación teórica, gamificación, *coaching* y mentoría, promoviendo aprendizaje práctico y colaboración. En el año 2025 ha habido un total de 22 participantes en Europa.
- **Programas de desarrollo interno para llegar a ser Director de Hotel:** Este programa combina formación presencial, *coaching*, simulaciones y aprendizaje en el puesto bajo el modelo 70-20-10, con el objetivo de preparar líderes capaces de asumir responsabilidades directivas en distintas marcas y países, fomentando la movilidad y el desarrollo integral de competencias técnicas y de liderazgo. En 2025 participaron 9 *team members* en Europa.
- **Horizon GM Excellence Programme:** Para apoyar la estrategia global de retención de talento de Minor Hotels y la apertura de nuevos hoteles, este programa global está diseñado para desarrollar a Directores de Hotel y prepararlos para convertirse en líderes de alto impacto en el marco de una carrera internacional. El programa ofrece aprendizaje práctico y exposición inter-regional y sesiones de *coaching* y mentoría con líderes senior. Además, incluye formación académica especializada en el sector. Este programa tendrá una duración de 7 meses y contará con la participación de 5 Directores de Hotel de MHEA.

BECOMING A GM (GENERAL MANAGER)

La posición de los directores de hotel es fundamental. El director actúa como el cerebro que garantiza el funcionamiento eficiente del hotel, combinando una variedad de habilidades profesionales complementarias, que van desde la resolución de problemas hasta la empatía. Por todo ello, se lleva a cabo un programa de desarrollo para esta posición concreta.

El director de hotel se encarga de supervisar todos los aspectos operativos del hotel, desde la contratación de todos los team members hasta la programación del mantenimiento o la creación de nuevas estrategias de gestión de ingresos garantizando que todos los departamentos se coordinen y colaboren eficazmente.

Con una duración de 12 meses más 6 meses de mentoría, los futuros GMs disfrutan de un amplio y holístico programa formativo en donde destaca el aprendizaje en materia de liderazgo y *coaching* de grupos. Asimismo, trabajan otras competencias clave como son los valores y la cultura corporativa, la comunicación, la calidad, la experiencia del cliente, la gestión de equipos o la gestión de situaciones de emergencia, entre otros.

Este programa de desarrollo interno de futuros directores de hotel refleja la apuesta de la Compañía por la promoción interna como eje vertebrador del negocio, al considerarse la posición de los Directores de hotel como una de las más estratégicas.

- **Minor's Executive Leadership Acceleration Program (M-LEAD):** El programa M-LEAD es una iniciativa de desarrollo diseñada para dotar a los miembros del equipo directivo con competencias individuales, habilidades transformacionales y destrezas estratégicas para liderar procesos de transformación empresarial, con el objetivo de mejorar tanto el rendimiento operativo como financiero. En 2025 han participado 5 miembros del Comité de Dirección de MHEA.

Atracción del Talento

Con el objetivo de dar a conocer la marca empleadora, las oportunidades de empleo y carrera profesional que ofrecemos y con ello la contribución a la empleabilidad del talento joven en el sector, durante el 2025 hemos participado en 142 ferias de empleo y eventos en universidades y escuelas de hostelería a nivel global.

Durante el año 2025, hemos reforzado nuestra presencia en universidades, escuelas de negocio y centros de formación profesional en distintos países, con el objetivo de atraer y conectar con el mejor talento joven. Estas actividades nos permiten no solo identificar futuros profesionales, sino también fortalecer nuestra marca empleadora, impulsar la innovación y estrechar vínculos con la comunidad educativa, asegurando que estamos representados en los principales foros de formación del sector.

Las visitas a universidades y escuelas se han producido en su gran mayoría en nuestros principales mercados: Italia, España, Portugal, Alemania, Francia, Países Bajos, y Argentina.

Además, hemos participado en ferias de empleo de escuelas de reconocido prestigio, con el objetivo de dar respuesta a la creciente necesidad de talento joven que quiere hacer carrera en hoteles de lujo, segmento en plena expansión en nuestro modelo de negocio. Asimismo, se han realizado otras actividades con estas escuelas como la acogida y recepción de sus alumnos a través de prácticas dentro de la Compañía con el objetivo de dar a conocer las oportunidades profesionales que ofrecemos, y de mostrar así nuestra propuesta de valor. Del mismo modo, hemos colaborado en la supervisión y mentoría de proyectos de estos estudiantes relacionados con desafíos actuales.

Durante el año 2025 se llevó a cabo el lanzamiento del nuevo módulo de reclutamiento (ATS, *Applicant Tracking System*) dentro de la plataforma *Talent* para toda la región Europa y Américas. Esta iniciativa ha permitido centralizar todos los procesos de selección en una única plataforma, facilitando la estandarización de prácticas, la agilización de la publicación de vacantes, la integración con distintos portales de empleo, logrando una experiencia moderna y homogénea tanto para candidatos externos como para *team members*.

Desde el inicio del proyecto, la adopción de la herramienta y la adecuación de los procesos asociados han sido concebidas como una palanca clave de gestión del cambio, poniendo un especial foco en acompañar a los equipos de *People* y *Hiring Managers* en esta transformación.

Este nuevo ATS no es únicamente una herramienta de publicación de ofertas, sino una plataforma de trabajo colaborativa para *Recruiters* y *Hiring Managers*, que ha permitido implantar un modelo único y compartido de selección en todos los países de MHEA.

Asimismo, se ha definido y lanzado el nuevo portal de carreras asociado al ATS, desde el cual los candidatos externos pueden consultar y postularse a nuestras vacantes de forma sencilla e intuitiva, en un clic a través del móvil.

Este avance ha supuesto:

- Un refuerzo de la marca empleadora frente al talento externo, poniendo de manifiesto el alcance y el impacto de estas soluciones para atraer talento en un mercado altamente competitivo.

- Un impulso de la movilidad interna, permitiendo a los *team members* acceder a oportunidades en distintas marcas, ciudades y países, favoreciendo su desarrollo profesional y fortaleciendo la retención del talento.

nhow Amsterdam Rai
Amsterdam, Países Bajos

S1-14: Parámetros de salud y seguridad

Seguridad y salud de los team members

En Minor Hotels Europe & Americas entendemos que ofrecer a las personas un entorno de trabajo seguro y saludable es un requisito absolutamente necesario en el desarrollo de su actividad.

En 2023, lanzamos la Política de Seguridad y Salud Laboral a nivel corporativo que establece el marco general de actuación en materia de Salud y Seguridad laboral sin perjuicio de las diversas regulaciones locales y sectoriales que pueden ser aprobadas en el marco de la Salud y Seguridad Laboral. Incluye los principios generales que permitan asegurar un modelo de gestión de la salud y seguridad en el trabajo, así como del bienestar laboral en la actuación cotidiana de todos nuestros *team members*. En dicha política destacan aspectos tales como la integración continua de la prevención de riesgos laborales en el sistema general de gestión de la empresa, evaluación de riesgos y peligros relativos a la salud y seguridad laboral, garantizar entornos de trabajo seguros, la capacitación de los *team members* en materia de salud y seguridad o el establecimiento y fomento de estrechas relaciones de colaboración con las diferentes administraciones públicas y privadas competentes.

En línea con ello, conscientes de la importancia de asegurar la salud, seguridad y bienestar de los miembros del equipo en el desempeño de su actividad profesional, hemos iniciado el diseño de un Sistema de Gestión Corporativo de Seguridad y Salud Laboral Corporativo basado en la Norma ISO 45001:2018 y en el Modelo de Entorno Laboral Saludable de la Organización Mundial de la Salud.

En 2025 se ha trabajado en el diseño y desarrollo del Sistema Global de Gestión de seguridad, salud y bienestar laboral, un marco destinado a establecer criterios homogéneos en materia de seguridad y salud laboral en todos los países en los que operamos. Este sistema define los principios, procesos, responsabilidades y estándares mínimos aplicables en la organización, garantizando un enfoque preventivo común y alineado con las mejores prácticas internacionales.

El modelo se ha concebido con un alto grado de flexibilidad, de manera que pueda adaptarse a los requisitos legales y regulatorios de cada territorio sin perder coherencia operativa ni consistencia técnica. A través de este sistema global se estructuran los procesos esenciales de la gestión preventiva, incluyendo la identificación y evaluación de riesgos, la formación e información en seguridad y salud, la vigilancia de la salud, la gestión de emergencias y de incidentes, el uso de equipos de protección individual y la coordinación de actividades empresariales.

La integración de la salud laboral en las actividades de la Compañía se pone de manifiesto a través de programas y planes de acción en hoteles y oficinas de diferentes países.

La gestión de la seguridad y salud en el trabajo es esencial para el bienestar de nuestros *team members.* La implementación de un sistema de salud y seguridad nos ayuda a proteger a las personas de la organización y a crear un entorno laboral más seguro y saludable.

Sin embargo, ello no nos exime de enfrentarnos a algunos desafíos. Uno de ellos es la dificultad de equilibrar la vida laboral y personal debido a los horarios propios de nuestra actividad, lo que puede afectar el bienestar físico y emocional de nuestros equipos.

A ello se le suma el absentismo propio del sector que impacta sobre nuestra eficiencia y supone un riesgo para el rendimiento general.

Aun así, existen oportunidades de mejora. Optimizar nuestros procesos de prevención de riesgos y fomentar una cultura de seguridad proactiva nos permitiría reducir riesgos, aumentar el compromiso y mejorar la satisfacción de nuestros *team members.*

Tivoli Doelen Amsterdam
Amsterdam, Países Bajos

Accidentabilidad y enfermedades profesionales

En 2025, todas las regiones han reportado información relativas a los accidentes y enfermedades profesionales. Ninguno de ellos ha causado el fallecimiento de un *team member* en el desempeño de sus funciones.

Como resultado de los accidentes y enfermedades profesionales en 2025, se ha registrado un total de 10.629 días de trabajo perdidos para team members.

Accidentes

	Team members - (hoteles en propiedad y alquiler)	Personal hoteles en gestión y franquicia
	2025	
Accidentes con baja y sin baja*	634	183
Accidentes con baja*	417	113
Accidentes registrables**	554	136
	2024	
Accidentes con baja y sin baja*	657	172
Accidentes con baja*	387	123
Accidentes registrables**	691	150
	Variación	
Accidentes con baja y sin baja*	-4 %	6 %
Accidentes con baja*	8 %	-8 %
Accidentes registrables**	-20 %	-9 %

** excluidos accidentes in-itinere*
*** accidentes con baja y sin baja excluyendo primeros auxilios*
****incluido personal de hoteles en gestión franquicia.*

Enfermedades profesionales

	Team members - (hoteles en propiedad y alquiler)	Personal hoteles en gestión y franquicia
	2025	
Enfermedades profesionales con baja y sin baja	116	1
Enfermedades profesionales con baja	32	0
	2024	
Enfermedades profesionales con baja y sin baja	85	14
Enfermedades profesionales con baja	24	12
	Variación (%)	
Enfermedades profesionales con baja y sin baja	36 %	-93 %
Enfermedades profesionales con baja	33 %	-100 %

A lo largo del 2025, hemos registrado 28 *team members* con enfermedades profesionales. Cabe destacar que la mayoría de estas están relacionadas con daños en el sistema musculoesquelético, epicondinitis o tendinitis.

Días perdidos por accidentes o enfermedad profesional*

	Team members - (hoteles en propiedad y alquiler)			Personal hoteles en gestión y franquicia
	2025			
	Mujeres	Hombres	Total	Total
Accidentes	4.433	4.571	9.004	2.981
Enfermedades	499	1.126	1.625	
Total	**4.932**	**5.697**	**10.629**	**2.981**
	2024			
Accidentes	4.360	5.211	9.571	2.335
Enfermedades	352	849	1.201	427
Total	**4.712**	**6.060**	**10.772**	**2.762**
	Variación (%)			
Accidentes	1,67 %	-12,28 %	-83,02 %	27,67 %
Enfermedades	41,76 %	32,63 %	35,29 %	-100,00 %
Total	**4,67 %**	**-5,99 %**	**-1,33 %**	**7,93 %**

**Dato para personal propio asalariado de MHEA excluyendo extras.*

Índices de accidentabilidad y enfermedades profesionales

	Team members - (hoteles en propiedad y alquiler)	Personal hoteles en gestión y franquicia
	2025	
Índice de Frecuencia (IF)* de accidentes laborales	22,95	31,23
Índice de Frecuencia (IF)* accidentes laborales registrables	20,06	23,21
Índice de Frecuencia (IF)* accidentes laborales con baja	15,10	19,28
Índice de Gravedad (IG)** accidentes laborales	0,33	0,78
	2024	
Índice de Frecuencia (IF)* de accidentes laborales	24,52	33,81
Índice de Frecuencia (IF)* accidentes laborales registrables	25,79	29,49
Índice de Frecuencia (IF)* accidentes laborales con baja	14,44	24,18
Índice de Gravedad (IG)** accidentes laborales	0,36	0,46

	Variación en %	
Índice de Frecuencia (IF)* de accidentes laborales	-6,41 %	-7,64 %
Índice de Frecuencia (IF)* accidentes laborales registrables	-22,22 %	-21,29 %
Índice de Frecuencia (IF)* accidentes laborales con baja	4,54 %	-20,27 %
Índice de Gravedad (IG)** accidentes laborales	-7,62 %	69,92 %

**Índice de Frecuencia (IF) = (número de accidentes laborales o enfermedades profesionales / horas trabajadas) *1.000.000.*
***Índice de Gravedad (IG)= días de baja por accidentes laborales o enfermedades profesionales / horas trabajadas* 1.000*

Formación en Seguridad y Salud

A través de nuestra plataforma *Talent* se ha impulsado la capacitación en Seguridad y Salud Laboral cuya experiencia es más dinámica, intuitiva y realista, con acceso sencillo desde el móvil para que aprender sea más fácil y práctico.

Horas de formación de Seguridad y Salud laboral

	2025	
	Team members (propiedad y alquiler)	Personal de hoteles en gestión y franquicia
Número de team members formados	1.357	172
Número de programas	19	19
Horas de formación	4.132	485

INICIATIVAS DE SALUD

GENERALI Vitality	Iniciativa que ofrece la posibilidad de acceder a un programa de salud y bienestar de la mano de GENERALI Vitality donde "el cuidarte, tiene recompensa". Esta iniciativa ayuda a llevar una vida más activa , al cumplir con un reto semanal recompensa con cheques regalo de Amazon, El Corte Inglés,y Adidas entre otros.
MHEA Runners	Desde el 2022 se ha retomado la iniciativa *Runners* cuyo propósito es llevar una vida más sana y hacer ejercicio. En esta ocasión, se financió la inscripción en la Carrera de las Empresas 2025 celebrada en Madrid. Con esta iniciativa, se invitó a formar parte de este equipo para salir a entrenar y participar en las carreras organizadas.
MHEA Bikers	Tras varios años de parón, se ha retomado la iniciativa MHEA *Bikers* con la XXXII Clásica de Valdemorillo, donde los *team members* tanto de España como de la oficina regional compiten en la disciplina de bicicleta de montaña (MTB).
Fruta en Oficina Regional de MHEA y CRO	Durante este ejercicio hemos vuelto a disfrutar de fruta fresca en las oficina regional y CRO, de lunes a jueves.
Programa de Ayuda Psicológica al Empleado	En Italia se ha implantado un servicio confidencial de apoyo emocional en línea para toda la plantilla. Este recurso permite acceder voluntariamente a profesionales de la salud mental para recibir orientación psicológica y apoyo preventivo ante riesgos psicosociales, reforzando el enfoque corporativo hacia el bienestar integral y complementando el sistema global de seguridad, salud y bienestar laboral.
Herramienta informática de gestión H&S	En España se ha implantado la herramienta informática de gestión de Seguridad y Salud Laboral "6 Conecta", que permite digitalizar y optimizar la gestión de evaluación de riesgos laborales e implantación de medidas preventivas, así como los registros de entrega de información en seguridad y salud, EPI's, etc. En una primera fase ha capacitado a los GM's de los hoteles en el uso de esta herramienta y en 2026 se prevé capacitar también a los Jefes de Departamento de los hoteles.

NH Collection Buenos Aires Lancaster
Buenos Aires, Argentina

S1-15: Parámetros de conciliación laboral

Bienestar de los team members

Flexibilidad y conciliación

La conciliación de la vida personal y profesional es uno de nuestros pilares clave para atraer y retener talento. En línea con nuestra política de *People*, reconocemos y respetamos –siempre que la actividad del negocio lo permita– el derecho a la desconexión digital de nuestros *team members*, garantizando que fuera de su jornada laboral se respete su descanso, permisos, vacaciones y su intimidad personal y familiar.

En los últimos años, nuestra cultura ha venido evolucionando hacia un esquema de mayor flexibilidad y conciliación gracias al proyecto *'New Way of Working'*. Este proyecto de modelo híbrido de trabajo arrancó en las diferentes oficinas de la región y aún se mantiene, permitiendo a sus *team members* elegir si desean adherirse a esta modalidad de trabajo de conformidad con sus necesidades.

Además, para optimizar procesos y ganar agilidad, hemos reforzado la importancia de organizar reuniones eficaces a través de la campaña *"Effective Meetings"*. Estas iniciativas han permitido a la Compañía mantener su actividad con plena normalidad, ofreciendo a los team members un mayor nivel de conciliación y fortaleciendo tanto el vínculo de confianza como el *engagement*.

PRINCIPALES MEDIDAS DE CONCILIACIÓN Y FLEXIBILIDAD Y OTROS BENEFICIOS SOCIALES

Exámenes en horario laboral	Preaviso con una antelación de 48 horas y justificante de asistencia.
Técnicas de reproducción asistida	Cualquier profesional en tratamiento de técnicas de reproducción asistida tiene derecho a ausentarse del trabajo, previa justificación.
Nacimiento o adopción	• Garantía de un permiso retribuido para las gestiones previas a las adopciones internacionales. • Posibilidad de una excedencia de 4 a 6 meses para las personas en trámites de adopción internacional, con reserva de puesto de trabajo. • Posibilidad de unir el permiso de paternidad a las vacaciones, para facilitar el desplazamiento del otro progenitor/a cuando el hijo/a haya nacido fuera de España. El 100% de los *team members* tienen derecho a la baja por paternidad/maternidad. Durante el ejercicio 2025, un 0,23 % de *team members* han ejercido dichos derechos (0,33 % mujeres y 0,35 % hombres). Asimismo, disponen de permisos por motivos familiares más allá de los permisos parentales tales como permisos para cuidadores.
Fomento de la contratación de mujeres víctima de violencia de género	Prioridad en la contratación de mujeres que acrediten su condición de víctimas de violencia de género, en igualdad de condiciones.
Fomento de las nuevas tecnologías	Uso e impulso de las nuevas tecnologías de la información (videoconferencias, etc.) siempre que sea posible, para evitar continuos viajes o desplazamientos. Además, en 2025 se ha lanzado una campaña dirigida a todos los *team members* para fomentar la realización de formaciones específicas para sacar el mejor provecho de las nuevas tecnologías.
Programa de descuentos	Acceso a un programa de descuentos y precios exclusivos en una amplia gama de productos, servicios y ocio de forma online a través de la plataforma de Coperama.
Cumplimiento de un deber inexcusable de carácter público y personal	Se concede el tiempo indispensable para su realización.
Oficina bancaria virtual	Oficina bancaria virtual, que ofrece productos y servicios financieros en condiciones ventajosas a *team members* y ex-*team members* de la oficina regional de MHEA, más de 130 *team members* de la oficina central y la CRO ya son clientes de esta oficina.
Flexibilidad horaria/ conciliación y jornada intensiva	Flexibilidad horaria en entrada y salida. Jornada intensiva en verano y durante todos los viernes del año, para aquellos *team members* de la oficina regional de Minor Hotels Europe & Americas para los que organizativamente es posible. Además, se ha activado una funcionalidad dentro de Microsoft Outlook para limitar el envío de correos electrónicos fuera del horario laboral. En concreto, antes de enviar un email fuera de horario laboral, se requiere al *team member* para que evalúe si realmente es necesario enviarlo en ese momento, o puede esperar al día siguiente dentro del horario laboral.
Movilidad geográfica	Preferencia en la movilidad geográfica por motivos de cuidados de personas dependientes (menores y familiares).
Payflex	El Plan de Retribución Flexible, de carácter voluntario, es un sistema de retribución personalizado por el cual cada *team member* de España puede percibir su retribución total anual para que se adapte a sus necesidades personales y familiares en cada momento en base a los productos y servicios que Minor Hotels Europe & Americas ofrece: vales guardería, tarjeta restaurante, tarjeta transporte, seguro médico, formación o compra de días de vacaciones.
Formación en idiomas y bienestar	Desde 2023 todos los *team members* tienen acceso a una plataforma de aprendizaje de más de 50 idiomas. Asimismo, desde 2020 todos disponen de acceso a una plataforma de desarrollo de diferentes habilidades, entre las que destaca el cuidado del bienestar desde una perspectiva integral.

*Dato en headcounts,
** De conformidad con la normativa de aplicación en el país de ubicación del team member.

S1-16: Parámetros de retribución (brecha salarial y retribución total)

Un año más hemos trabajado en el cálculo de la brecha salarial. Para ello, hemos comparado retribuciones entre categorías de profesionales equivalentes, es decir, aquellos que realizan la misma función o tienen la misma posición.

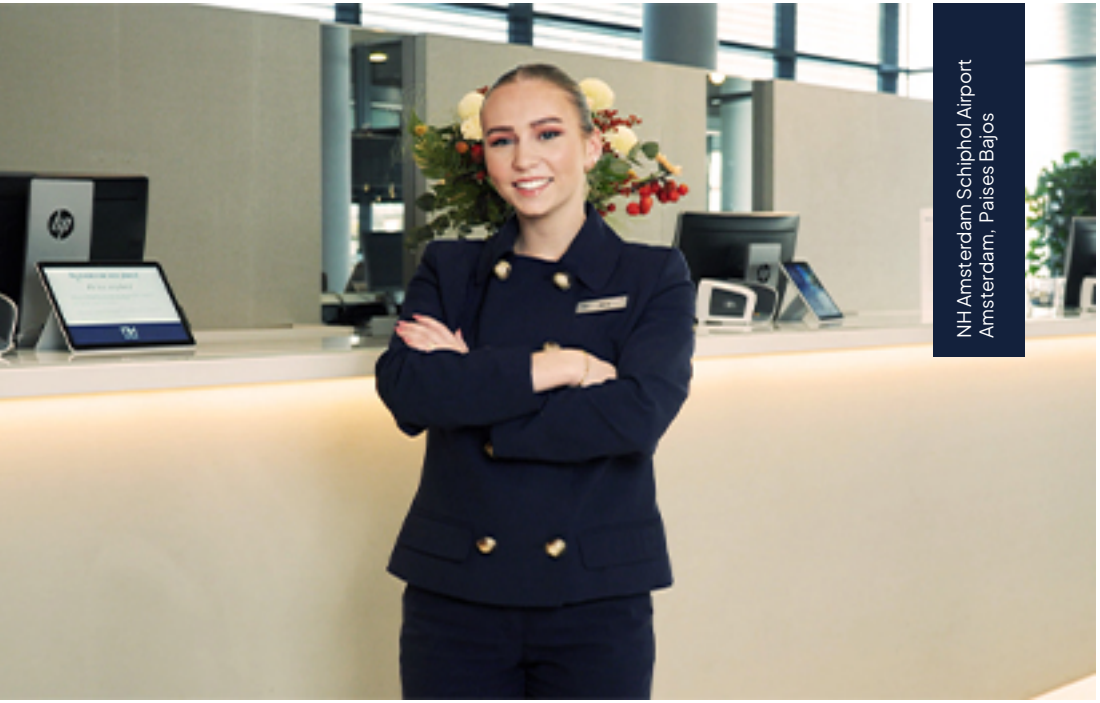
El dato global de la brecha salarial se obtiene como resultado de la remuneración bruta media por hora de mujeres respecto a la remuneración bruta media por hora de hombres.

Relación del salario por hora de mujeres respecto a hombres por categoría profesional (en %)*

	2025	2024
Top Management	22,9 %	25,3 %
Middle Management	3,7 %	4,4 %
Staff	1,9 %	2,4 %
Total	**8,3 %**	**9,0 %**

*Medido como: [(la remuneración bruta media por hora de hombres menos la remuneración bruta media por hora de mujeres) /la remuneración bruta media de hombres por hora] *100.*

La remuneración bruta media por hora se obtiene como el resultado del sumatorio de la remuneración fija y variable de cada team members entre el número de horas media trabajadas. Para el cálculo de las horas medias trabajadas se ha tenido en cuenta que de forma teórica que un mes tiene 150 horas trabajadas, siendo las horas totales del año 1.800.



NH Amsterdam Schiphol Airport Amsterdam, Países Bajos

Este análisis de brecha calculado ha servido para identificar que la diferencia salarial aumenta en el *Top Management,* sobre todo por la *seniority* de los hombres en esta tipología de puestos. En MHEA tenemos el compromiso de minimizar esta brecha y, para ello, continuaremos trabajando en la adopción de medidas y procedimientos más adecuados y en incrementar la presencia de mujeres en puestos directivos.

Esta situación ofrece una gran oportunidad para realizar un análisis más profundo sobre los distintos colectivos, no solo mujeres, y establecer como prioridad continuar con el proyecto a largo plazo de gestión real de la diversidad de *team members* en todos sus aspectos, y apoyar su desarrollo profesional.

Remuneración media* por género y categoría profesional (en €)

	2025			2024			Variación total (en %)
	Mujeres	Hombres	Media	Mujeres	Hombres	Media	
Top Management	98.715	122.650,26	113.648	93.821	125.515	113.842	-0,2 %
Middle Management	48.365	50.231	49.343	46.255	48.387	47.380	4,1 %
Staff	26.335	26.757	26.535	25.744	26.388	26.051	1,9 %
Total	**30.190**	**32.913**	**31.508**	**29.148**	**32.036**	**30.555**	**3,1 %**

** La cifra de retribución corresponde al salario fijo bruto anual más variable.*

Remuneración media* por género y edad (en €)

	2025			2024			Variación total (en %)
	Mujeres	Hombres	Media	Mujeres	Hombres	Media	
<30 años	25.115	24.520	24.840	25.008	24.319	24.691	0,6 %
30 - 50 años	32.355	33.980	33.159	31.407	34.154	32.795	1,1 %
> 50 años	33.434	42.307	37.815	32.318	41.010	36.614	3,3 %

** La cifra de retribución corresponde al salario fijo bruto anual más variable.*

Anualmente medimos el ratio de compensación anual ya que nos permite evaluar la equidad y competitividad salarial dentro de la organización y frente al mercado.

Este indicador nos ayuda a identificar posibles brechas entre las diferentes categorías profesionales, asegurando que la estructura retributiva sea justa y alineada con nuestro modelo retributivo.

Ratio de compensación total anual por categoría profesional

	2025				2024			
	Región América	Región Norte de Europa	Región Sur de Europa	Oficina Regional	Región América	Región Norte de Europa	Región Sur de Europa	Oficina Regional
Top Management	6,93	5,70	6,59	5,80	3,96	5,89	6,45	8,17
Middle Management	12,40	3,62	5,63	2,03	7,09	3,64	6,11	2,10
Staff	7,86	3,57	8,21	2,27	9,06	3,65	9,54	2,21
Total	**35,24**				**50,61**			

NUESTRO MODELO RETRIBUTIVO

En MHEA la política retributiva aplicada carece de sesgos por cuestiones de género y se establece de manera objetiva. La retribución, en términos generales, se compone de dos elementos: la retribución fija dineraria y la retribución variable anual.

La retribución fija refleja principalmente la experiencia del profesional y la responsabilidad en la Compañía. La retribución variable tiene como finalidad medir el cumplimiento de objetivos individuales (MBO) y de Compañía que son compartidos por los profesionales que desempeñan sus actividades en las mismas áreas funcionales y, cómo se hace (evaluación del desempeño - TFY).

En España, ademas ofrecemos un plan de retribución flexible que permite a sus beneficiarios destinar parte de su retribución a tickets transporte, vales guardería, compra de días de vacaciones, tarjeta restaurante, seguro médico, seguro colectivo de vida y ahorro o formación externa, beneficiándose así de precios especiales y ventajas fiscales.

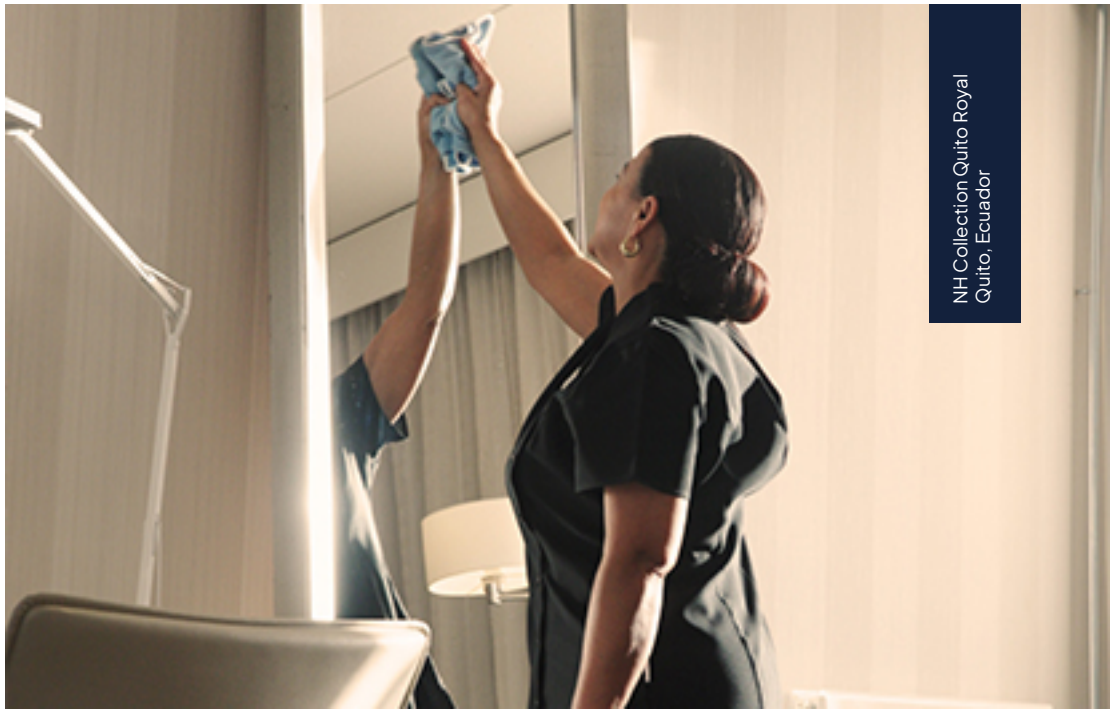
S1-17: Incidentes, reclamaciones e incidencias graves relacionados con los derechos humanos

En 2025 no hemos registrado ningún incidente laboral ni incidencia grave relacionada con derechos humanos que haya derivado en una sanción, multa o compensación de importancia relativa.

A través del canal de denuncias se han confirmado 2 casos relacionados con el ambiente de trabajo. Entre ellos, se incluyen quejas por comentarios discriminatorios inapropiados.

También se reportó un caso donde el supervisor abusaba de un comportamiento autoritario hacia el personal generando un clima de malestar laboral y afectando negativamente al equipo

Para ampliar la información, puede ver mayor detalle al respecto en las siguientes secciones del informe: *Protección de los Derechos Humanos y Laborales* y *Canal de Denuncias. Protección de los denunciantes*.



NH Collection Quito Royal
Quito, Ecuador

NEIS 2. Trabajadores en la cadena de valor[41]

Formación, gestión del talento y desarrollo profesional

ESG	Tema	Subtema	Impactos, riesgos y oportunidades	Principales indicadores de desempeño	Gestión de Impactos, Riesgos y Oportunidades
S	**Trabajadores en la cadena de valor**	**Formación, gestión del talento y desarrollo profesional de los trabajadores de la cadena de valor**	La falta de programas de formación y desarrollo adaptados puede abrir brechas de habilidades que impactan directamente en nuestro desempeño. Esto reduce nuestra capacidad para responder a las demandas del mercado y pone en riesgo tanto la calidad del servicio como la reputación de la marca. A largo plazo, estas carencias no solo afectan nuestros estándares, sino que también pueden repercutir en la rentabilidad del negocio.	• Horas de formación - (▲ vs. 2024) • % de participación en evaluaciones del desempeño - (▼ vs. 2024)	• *S2-4: Adopción de medidas relacionadas con las incidencias de importancia relativa sobre los trabajadores de la cadena de valor, enfoques para gestionar los riesgos de importancia relativa y aprovechar las oportunidades de importancia relativa relacionados con los trabajadores de la cadena de valor y la eficacia de dichas actuaciones*

Estrategia

NEIS 2 SBM-2: Intereses y opiniones de las partes interesadas

El detalle relativo a los intereses y opiniones de las partes interesadas puede consultarse en la siguiente sección: *SBM-2: Intereses y opiniones de las partes interesada*.

NEIS 2 SBM-3: Incidencias, riesgos y oportunidades de importancia relativa y su interacción con la estrategia y el modelo de negocio

Los impactos riesgos y oportunidades identificados para esta tipología de trabajadores se engloban dentro de la formación y gestión del talento. Para conocer el detalle de los mismos y su interacción con la estrategia y el modelo de negocios puede consultarse la siguiente sección: *Estrategia para la gestión de IROs englobados en los asuntos materiales "Trabajadores en la cadena de valor" - NEIS S2. TRABAJADORES EN LA CADENA DE VALOR.*

[41] *De conformidad a las definiciones expuestas en el Anexo 2 de términos del Reglamento Delegado (UE) 2023/2772 de la Comisión, de 31 de julio de 2023 así como en lo expuesto en la propia normativa anteriormente citada ha llevado a cabo una revisión de la terminología utilizada para la denominación de su personal tanto propio como a lo largo de la cadena de valor. Teniendo en consideración estos últimos, distinguido tres grandes tipologías de trabajadores en la cadena de valor: 1) Personal de hoteles de gestión y franquicia; 2) Servicios subcontratados y; 3) Otros proveedores.*

Como resultado del análisis de doble materialidad, resultaron materiales la primera de las tipologías (Personal de hoteles de gestión y franquicia) desde la perspectiva de la "Formación y desarrollo de capacidades" es por ello que, este capítulo se centra en la estrategia y gestión de IROs desde esta visión. Para más detalle sobre el análisis realizado véase sección: "Personal en Minor Hotels Europe & Americas" y "Cuestiones de sostenibilidad no materiales para MHEA".

Gestión de incidencias, riesgos y oportunidades

S2-1: Políticas relacionadas con los trabajadores de la cadena de valor

El detalle relativo a las políticas relacionadas con los trabajadores en la cadena de valor, puede consultarse en la siguiente sección: *Políticas para la gestión de IROS relacionados con los trabajadores en la cadena de valor materiales (trabajadores de hoteles en gestión y propiedad)".*

Desde MHEA impulsamos la aplicación de la Política de *People* (alcance consolidado) en todos los hoteles que operan bajos nuestras marcas. Promovemos la adopción de estos principios en sociedades en las que participamos, incluso si no ejercemos el control en su gestión ni cuenta con participación mayoritaria.

S2-2: Procesos para colaborar con los trabajadores de la cadena de valor en materia de incidencias

El personal de hoteles en régimen en gestión y franquicia tienen acceso a las mismas herramientas que el personal de hoteles en propiedad y alquiler para expresar sus inquietudes. Destacando la *Team Member Suggestion Box*, la *Engagement Survey* y *Engagement Pulse* o el Canal de Denuncias (*WhistleB*).

El detalle relativo a los procesos para colaborar con el personal de hoteles en régimen de gestión y franquicia (trabajadores de la cadena de valor materiales) puede consultarse en la siguiente sección: *S1-2: Procesos para colaborar con los trabajadores propios y los representantes de los trabajadores en materia de incidencias.*

S-3: Procesos para reparar las incidencias negativas y canales

La reparación de incidencias negativas y la creación de canales efectivos para que los trabajadores de la cadena de valor expresen sus inquietudes o incidencias negativas se exponen en la sección *S1-3: Procesos para reparar los incidentes negativos.* Estos canales brindan la seguridad de que sus preocupaciones son escuchadas y gestionadas de manera adecuada

S2-4: Adopción de medidas relacionadas con las incidencias de importancia relativa sobre los trabajadores de la cadena de valor, enfoques para gestionar los riesgos de importancia relativa y aprovechar las oportunidades de importancia relativa relacionados con los trabajadores de la cadena de valor y la eficacia de dichas actuaciones

En el proceso de doble materialidad identificamos que, la formación y gestión del talento del personal de hoteles en gestión y franquicia eran clave en el éxito de la Compañía. Una buena capacitación no solo mejora la calidad del servicio, sino que también asegura que el equipo trabaje alineado con los estándares de la marca.

Para evitar posibles situaciones adversas es esencial realizar diagnósticos regulares que identifiquen las áreas de mejora en términos de habilidades y ofrecer formación específica que garantice el cumplimiento de los estándares corporativos. Por ello, los trabajadores de hoteles en gestión tienen acceso a la plataforma *Talent* donde, al igual que los *team members* de hoteles en propiedad y alquiler pueden realizar las formaciones online que ofrece "*University*" y participar en las formaciones presenciales.

En 2025, un total de 3.572 trabajadores de hoteles en gestión y franquicia han hecho uso de la plataforma de formación, alcanzando un total de 45.582 horas de formación. Ello, se traduce en que la media de horas de formación ha sido de 17,40, totalmente alineada con los ratios obtenidos para el personal de hoteles en propiedad y alquiler, mostrando el compromiso que como Compañía tenemos por la formación de todo el personal.

Horas de formación (personal de hoteles en gestión y franquicia)

	2025	2024	Variación (en %)
Horas formación presencial	28.548	21.860	30,6 %
Horas formación online	17.034	17.374	-2,0 %
Total	**45.582**	**39.234**	**16,2 %**

La gestión del talento y el bienestar del personal de estos hoteles también desempeña un papel fundamental. Para estos profesionales, realizamos evaluaciones periódicas del desempeño (programa *Time For You*) y encuestas de clima laboral (*Team Member Engagement Pulse*) que permiten identificar áreas de mejora y actuar de manera proactiva.

% participación de team members en TFY (personal de hoteles de gestión y franquicia)

	2025	2024	Variación (en %)
Top Management	82,35 %	83,33 %	-1,18 %
Middle Management	76,42 %	86,94 %	-12,11 %
Staff	79,42 %	91,75 %	-13,43 %
Total	**79,11 %**	**91,05 %**	**-13,11 %**

Además, hemos implementado programas de reconocimiento, beneficios y actividades orientadas a mejorar la satisfacción y motivación de los trabajadores. Estas medidas no solo contribuyen al desarrollo personal y profesional, sino que también impactan positivamente en la calidad del servicio ofrecido a huéspedes.

Parámetros y metas

S2-5: Metas relacionadas con la gestión de incidencias negativas de importancia relativa, el impulso de incidencias positivas y la gestión de riesgos y oportunidades de importancia relativa

Las metas relacionadas con los trabajadores en la cadena de valor están alineadas con los objetivos establecidos para los *team members* de la Compañía en lo que respecta a formación y desarrollo profesional. Se prioriza mantener un alto porcentaje de completitud de las formaciones y un alto porcentaje de participación en la encuesta de clima, asegurando así una retroalimentación constante que permita fortalecer el bienestar laboral y promover un entorno de trabajo positivo y motivador.

05 2.2 Clientes

NEIS S4. Consumidores y usuarios finales

En Minor Hotels Europe & Americas proporcionamos un servicio excelente y una oferta innovadora, e invitamos a nuestros clientes a participar e involucrarse en los compromisos éticos, sociales y ambientales

ESG	Tema	Subtema	Subsubtemas	Impactos, riesgos y oportunidades	Principales indicadores de desempeño	Gestión de Impactos, Riesgos y Oportunidades
S	**Experiencia del cliente y calidad del servicio**	**Experiencias únicas y sostenibles para el cliente**	Modelo comercial responsable Iniciativas para mejorar la calidad de la experiencia para clientes individuales Iniciativas para mejorar la calidad de la experiencia para clientes profesionales	Un modelo comercial sólido es clave para ofrecer un servicio de calidad y mejorar la experiencia del cliente. Sin él, existe el riesgo de perder cuota de mercado por expectativas insatisfechas. Implementar iniciativas que mejoren la calidad y la experiencia del cliente individual es esencial para superar expectativas y generar confianza y fidelidad. No hacerlo puede reducir la retención y dañar la reputación del hotel. Además, apoyarse en plataformas digitales permite ofrecer un servicio más eficiente y personalizado Implementar iniciativas y herramientas innovadoras que permitan mejorar la experiencia de los clientes profesionales puede mejorar la calidad, lo cual es clave para superar sus expectativas y fomentar su fidelización y confianza.	▸ Reservas online - (▲ vs. 2024) ▸ Transacciones Vs Usuarios - (▲ vs. 2024) ▸ Online check in - (▲ vs. 2024)	▸ *S4-4: Adopción de medidas relacionadas con las incidencias de importancia relativa sobre los consumidores y usuarios finales, enfoques para mitigar los riesgos de importancia relativa: Modelo comercial responsable y experiencias únicas y sostenibles para el cliente*
		Calidad del servicio, satisfacción y bienestar	Visibilidad y percepción de calidad Incidencias relacionadas con la información	Contar con sistemas que gestionen la calidad y satisfacción del cliente es esencial para garantizar un servicio óptimo y fidelizar a los huéspedes. Un bajo nivel de servicio dificulta la retención de clientes, afectando tanto los ingresos como la reputación. Además, el uso de plataformas digitales permite monitorear opiniones, optimizar procesos y brindar una experiencia más personalizada y eficiente. Un servicio de atención al cliente eficaz es clave para gestionar solicitudes y ofrecer respuestas rápidas, mejorando la experiencia del huésped y la reputación del hotel. Además, centralizar la gestión de incidencias en un Centro Único de Atención evita la pérdida de clientes y fomenta su fidelización, impulsando la mejora continua de los sistemas de customer care.	▸ Puntuación media de calidad en canales externos e internos ▸ Respuestas de incidencias registradas - (▲ vs. 2024)	▸ *S4-4: Adopción de medidas relacionadas con las incidencias de importancia relativa sobre los consumidores y usuarios finales, enfoques para mitigar los riesgos de importancia relativa: V*isibilidad y percepción de la calidad.
		Salud y seguridad de clientes	Medidas de salud y seguridad Accesibilidad	Reforzar las medidas de salud y seguridad es esencial para prevenir riesgos y proteger el bienestar del cliente. Aunque estas acciones implican mayores costes operativos, reducen incidentes y fortalecen la confianza en el servicio, mejorando la reputación del hotel. La accesibilidad en nuestros hoteles impulsa la inclusión y promueve la igualdad, creando entornos diversos y tolerantes para todos los huéspedes. Esto enriquece la experiencia turística, fomenta el respeto y potencia la interacción cultural.	▸ % de hoteles con elementos de accesibilidad - (▼ vs. 2024)	▸ *S4-4: Adopción de medidas relacionadas con las incidencias de importancia relativa sobre los consumidores y usuarios finales, enfoques para mitigar los riesgos de importancia relativa: M*edidas de seguridad y salud para los clientes

Estrategia

NEIS 2 SBM-2: Intereses y opiniones de las partes interesadas

Puedes consultar los detalles sobre los intereses y opiniones de las partes interesadas respecto a clientes y usuarios finales en la siguiente sección: *SBM-2: Intereses y opiniones de las partes interesadas*.

NEIS 2 SBM-3: Incidencias, riesgos y oportunidades de importancia relativa y su interacción con la estrategia y el modelo de negocio

El detalle relativo a la incidencias, riesgos y oportunidades de importancia relativa y su interacción con la estrategia y el modelo de negocios relativo a clientes y usuarios finales pueden consultarse en la siguiente sección: *"Estrategia para la gestión de IROs englobados en el asunto material "Experiencia del cliente y calidad del servicio"- NEIS S4. CONSUMIDORES Y USUARIOS FINALES*

Gestión de incidencias, riesgos y oportunidades

S4-1: Políticas relacionadas con los consumidores y usuarios finales

El detalle relativo a nuestras políticas relacionadas con los consumidores y usuarios finales puede consultarse en la siguiente sección: *Políticas para la gestión de "Experiencia del cliente y calidad del servicio".*

S4-2: Procesos para colaborar con los consumidores y usuarios finales en materia de incidencia

Conscientes de la importancia de garantizar una colaboración efectiva con nuestros consumidores y usuarios finales contamos con un servicio especializado de Atención al Cliente. Este canal de comunicación es abierto y accesible, a través del cual se genera un espacio para el establecimiento de una comunicación bidireccional, promoviendo la transparencia y la construcción de confianza con los clientes.

A través de este medio, los usuarios pueden expresar sus inquietudes y sugerencias. En estos últimos años, se ha promovido el uso de herramientas digitales para facilitar la recogida de información y la participación a través de las encuestas internas que desde MHEA realizamos. Estas encuestas se dirigen a aquellos usuarios que se han hospedado en un hotel de la Compañía o que han incluido alguna reseña en plataformas online.

El detalle relativo a los procesos para colaborar con consumidores y usuarios finales puede consultarse en la siguiente sección: *Calidad del servicio, satisfacción y bienestar*.

S4-3: Procesos para reparar las incidencias negativas y canales para que los consumidores y usuarios finales expresen sus inquietudes

El detalle sobre los procesos para reparar las incidencias negativas y canales para que los consumidores y usuarios finales expresen sus inquietudes en relación a Minor Hotels Europe & Americas puede consultarse en la sección *Incidencias relacionadas con la información*

Avani Rio Novo Venice Hotel
Venecia, Italia

S4-4: Adopción de medidas relacionadas con las incidencias de importancia relativa sobre los consumidores y usuarios finales, enfoques para mitigar los riesgos de importancia relativa y aprovechar las oportunidades de importancia relativa relacionados con los consumidores y usuarios finales y la eficacia de dichas actuaciones

Como resultado del análisis de doble materialidad hemos identificado impactos, riesgos y oportunidades materiales para tanto para nuestros clientes *Business to Business* (B2B) como nuestros clientes *Business to Clients* (B2C).

Estos IROs engloban de forma holística todas las etapas en las que tenemos relación con ellos ya sea de forma directa como a través de metabuscadores, agencia de viajes u otros terceros que nos permiten conectar con los usuarios finales.

Entre los aspectos señalados, sobresale la relevancia de disponer de una estrategia comercial bien estructurada, orientada a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, subrayando también el valor de implementar programas de fidelización efectivos, así como de incorporar herramientas innovadoras que permitan brindar experiencias memorables, adaptadas a cada perfil de usuario, cuyo detalle pude consultarse en *Experiencias únicas y sostenibles para el cliente*

Asimismo, destaca la importancia de monitorizar y medir los niveles de satisfacción y calidad. En esta era digital, una buena reputación y reseñas positivas son cruciales para atraer a nuevos usuarios por lo que evaluar la satisfacción de nuestros huéspedes ayuda a identificar áreas de mejora. Para ello, desde nuestros hoteles el personal siempre está dispuesto a atender cualquier solicitud, pero en caso de necesitar atención posterior o anterior a la estancia con nosotros contamos con un servicio de atención al clientes clave para la promoción de la satisfacción y fidelización de clientes. El detalle puede consultarse en la sección "*Calidad del servicio, satisfacción y bienestar*".

Asimismo, y en coherencia con las medidas implementadas desde hace varios años, el análisis de materialidad ha evidenciado la importancia de asegurar el bienestar y la protección de las personas durante su estancia en nuestra compañía. Por este motivo, hemos desarrollado diversas iniciativas orientadas a garantizar la seguridad, las cuales pueden consultarse en la sección *Salud y Seguridad de los Clientes*.

Destacar que aquellos impactos, riesgos y oportunidades identificadas desde la perspectiva de la seguridad de la información y la privacidad se aborda en el asunto material de *"transformación digital"*.

Experiencias únicas y sostenibles para el cliente

Modelo comercial responsable

Nuestra estrategia comercial está basada en la filosofía *Customer Centric,* fundamentada en la experiencia, la especialización y la cercanía que generamos con los clientes a través de los años, para ofrecer un servicio de la más alta calidad. Con ella, logramos mejorar la capacidad de evaluación del coste de oportunidad real en cada momento, impactando en la estrategia global de la Compañía y en la aceleración de nuestro crecimiento.

Durante los últimos años, hemos liderado proyectos para la optimización y desarrollo comercial con varios objetivos:

- Evolución del modelo comercial, con un claro enfoque hacia al segmento B2B, tanto a través de la captación de este tipo de cliente, como su posterior desarrollo y fidelización.
- Desarrollo y evolución de la propuesta de valor para el segmento de lujo, capitalizando los nuevos hoteles a través de la marca Anantara Hotels & Resorts, que cuenta con un gran reconocimiento en el mercado, la marca Tivoli Hotels & Resorts así como Minor Reserve Collection y The Wolseley Hotels como últimas incorporaciones en nuestro porfolio de marcas.
- Apuesta por la capitalización en los *avances tecnológicos* para asegurar mayor eficiencia, y dotar a los equipos comerciales con las herramientas necesarias para mejorar la experiencia del cliente. Así, la cohesión entre la cultura de servicio que nos caracteriza y el paso hacia la digitalización aumenta la capacidad de identificar nuevas oportunidades e impulsa el crecimiento como profesionales, como líderes y como organización.

Uno de los principales proyectos lanzados este año es *Minor PRO*. Minor PRO es el espacio de Minor Hotels dedicado a clientes B2B, empresas y profesionales, incluyendo organizadores de eventos, viajeros de negocios, empresas y agencias de viajes. Ofrece un fácil acceso a todos los hoteles, proporcionando estancias perfectas y espacios e instalaciones para eventos de última generación.

Como estrategia, apostamos por definir la experiencia del cliente para cada marca bajo cinco principales pilares:

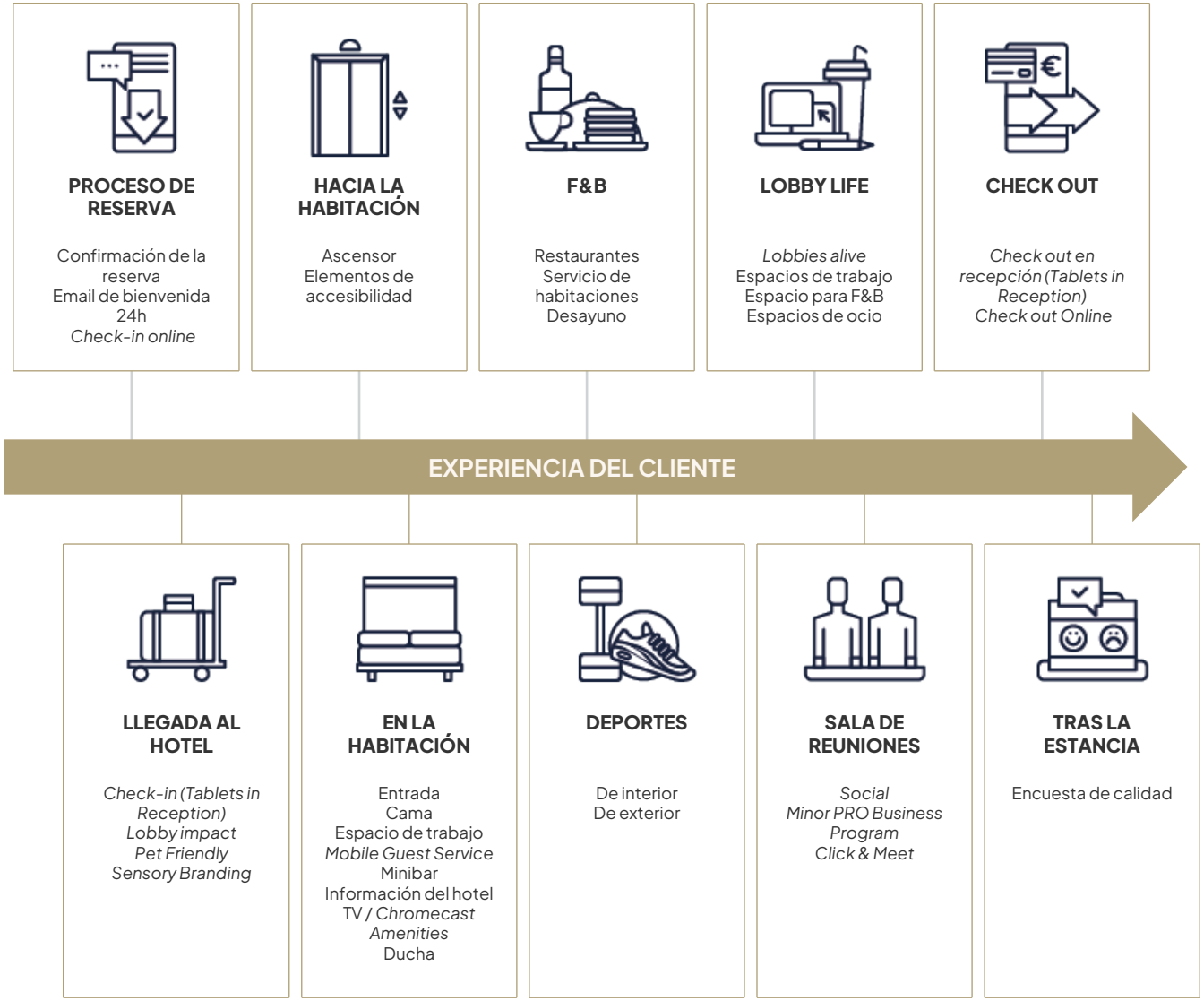
- Sostenibilidad.
- Digitalización.
- Personalización.
- Eficiencia y facilidad de procesos de cliente.
- Innovación y adaptación a tendencias de consumidor.

La metodología de la definición de la experiencia parte siempre del análisis del *customer journey*, la identificación de los “momentos de la verdad” para el continuo rediseño e implementación de proyectos, así como la monitorización de su aceptación.

Garantizamos la inclusión de todos los consumidores y usuarios finales que puedan verse significativamente afectados por nuestras operaciones, productos, servicios y relaciones comerciales a lo largo de su cadena de valor. En relación con las incidencias negativas de importancia relativa, identificamos si estas se deben a problemas generalizados o sistémicos en los contextos en los que operamos, o si están vinculadas a casos individuales o relaciones comerciales específicas. Para más información relacionadas con estas incidencias, véase la sección *Calidad del servicio, satisfacción y bienestar*.

PRINCIPALES INICIATIVAS EN 2025

Click & Meet	Dentro de nuestra apuesta constante por la digitalización de los servicios, la web para profesionales, *Minor PRO*, continua con la evolución de la herramienta *Click & Meet*, para reservar *online* habitaciones, así como espacios de reuniones y eventos, que permite a los profesionales acceder en tiempo real a información de precios y disponibilidad, además de obtener confirmación inmediata de la reserva de hasta 20 personas.
My Event Space	*My Event Space* es la herramienta que nos permite crear webs personalizadas por evento. Dicha plataforma ayuda a gestionar el listado de habitaciones de manera más eficiente, donde nuestros clientes pueden consultar disponibilidad inmediata al precio negociado, y cualquier información relativa al evento.
Duetto Dynamic Optimizations	Duetto es un sistema avanzado que permite optimizar en tiempo real la demanda. En base al *pickup/ forecast /* datos históricos, lleva a cabo unas recomendaciones de precio, con el fin de optimizar los ingresos. Gracias a *Dynamic Optimization*, las recomendaciones se lanzan automáticamente a TMS y a los canales conectados cada hora. De este modo se optimizan ingresos, el *workload* de los *revenue managers* y se mejora el *time to market*.
Forecast Automation	La solución de *Forecast Automation* combina más de 350 variables tanto internas como externas para realizar una estimación de los resultados de nuestros hoteles. Esta solución cuenta con la más avanzada tecnología y modelos de inteligencia artificial, que son capaces de pronosticar los resultados de los hoteles de forma diaria para los próximos 365 días.



Iniciativas para mejorar la calidad de la experiencia para clientes individuales

Online check-in y online check-out

Esta iniciativa en continua evolución permite a los clientes la posibilidad de realizar el *Check-in online* (OCI), *Choose Your Room* y *Check-out online* (OCO). Pone en manos del cliente todo el control sobre su estancia, permitiéndole hacer el proceso de *check in online* y *check out online* digitalmente y elegir su propia habitación explorando el plano arquitectónico del hotel.

El servicio de *online check-in* está disponible para todos los clientes de canal directo y varios canales externos como Booking.com o Expedia. El servicio de *online check-out* está disponible para todos los clientes. Ambos servicios se pueden acceder tanto desde *web* como *APP* .

En términos generales, se observa un crecimiento significativo en los principales *KPIs* tanto de *online check-in* como de *online check-out* respecto al ejercicio 2024.

En lo referente al *online check-in*, se registra un aumento en el porcentaje de reservas que completaron el proceso de OCI, con una mejora de 0,6 puntos porcentuales sobre el total de reservas y un incremento de 1,9 pp en comparación con el objetivo establecido para el año. Por su parte, los indicadores clave de online *check-out* también muestran una evolución positiva frente al año anterior.

NH Collection Milano City Life
Milán, Italia

Esta mejora se refleja en un incremento de 1,8 pp en el número de activaciones y en un aumento de 2,7 pp en el ratio de OCO realizados sobre activaciones, alcanzando así un valor final del 9,3%.

Tablets en Recepción

Esta propuesta agiliza los procesos de *check-in* y *check-out*, mejorando los *touchpoints*, tanto a nivel operativo, como experiencial a través de su digitalización gracias a una tablet conectada a los PMS, de manera que:

- Se facilita la revisión de los datos de la reserva, datos de contacto o facturación sin necesidad de imprimir papel y corrigiendo posibles errores en el mismo momento.
- Posibilidad de actualizar la política de RGPD y DISCOVERY desde la propia *tablet*.
- Firmar la ficha de registro y de policía (si aplica) desde este dispositivo (firma digital).

Durante el 2025 se ha alcanzado la estandarización del proceso en más de 200 hoteles de diecisiete países, incluyendo desde este año propiedades no solo de Europa, sino también de América Latina (México y Colombia).

Para el ejercicio 2026, continuaremos apostando por este proyecto, iniciando el despliegue del proyecto *Wireless Tablet* en propiedades seleccionadas de todas nuestras marcas, además del *cluster luxury* de hoteles (en donde este proyecto se implementó en 2025). *Wireless Tablet* permitirá a los equipos de *Guest Relations* realizar un *check-in* y un *check-out* mucho más experiencial y personalizado en lugares diferentes de la recepción.

Chromecast

El cambio en el consumo de medios audiovisuales es ya una realidad. Los medios digitales cada vez ganan más peso. Para adaptarnos a esta tendencia, desde Minor Hotels Europe & Americas hemos establecido como estándar para varias de nuestras marcas la incorporación de *Google Chromecast* en las televisiones de las habitaciones. Esta solución permite al cliente enviar contenido desde su móvil, tableta o PC al televisor en el que esté conectado, para ver sus contenidos digitales favoritos. En 2025 se ha continuado con la implementación de este proyecto, que ya forma parte de los estándares de todas nuestras marcas.

Mobile Guest Service

Dentro de la estrategia de digitalización y sostenibilidad continuamos apostando por el *Mobile Guest Service* estando presente en 325 hoteles de todas las marcas. Este servicio nos permite digitalizar la información, servicios y funcionalidades que un cliente necesita durante su estancia en un hotel y abre un canal más para la comunicación e interacción ente el cliente y el equipo del hotel. La plataforma incluye:

- Toda la información del hotel, así como contenido útil: guías y consejos sobre la ciudad, prensa online.
- Reservas de servicios: *spa*, reservas de restaurantes, excursiones.
- Posibilidad de realizar peticiones de: *room service*, servicios adicionales en la habitación, limpieza, entre otros.
- Encuesta durante la estancia para valorar el grado de satisfacción hasta el momento y atender sus necesidades de manera inmediata.
- Servicio de *chat* con el equipo del hotel.

Además de ello, se han realizado las siguientes mejoras:

- Mejoras de contenido.
- Nuevo diseño de *frontpage* para la marca iStay Hotels.

Alexa for Hospitallity

Después del lanzamiento inicial en cuatro hoteles en España en febrero de 2024, en febrero de 2025 se añadieron seis nuevos hoteles al proyecto. Con esto, ofrecemos el servicio de Alexa en más de 1.500 habitaciones en España.

Este proyecto lanzado en colaboración con Amazon busca explorar cómo la inteligencia artificial puede mejorar la experiencia de los huéspedes, permitiéndoles controlar aspectos como la iluminación, la temperatura o el entretenimiento de la habitación mediante comandos de voz. Además, Alexa ofrece información sobre los servicios del hotel y recomendaciones locales, proporcionando una experiencia más personalizada y eficiente.

Pet friendly

Una experiencia completa para los clientes que viajan con sus mascotas. Este servicio ofrece a nuestros huéspedes la certeza de que viajar a un hotel de MHEA con su mascota es posible y cómodo, lo cual es especialmente relevante en la actualidad dado el creciente número de personas que deciden viajar con su mascota.

Sensory branding

Desde el área de experiencia se ha creado un ambiente musical en los hoteles según la marca. Se dispone de un sistema que permite diseñar la música para generar ambientes cómodos y agradables en los hoteles, y, además, acorde a los valores y atributos de cada marca. Los ambientes musicales diseñados evolucionan a lo largo del día, para crear la atmosfera perfecta en cada momento, de forma que nuestros clientes puedan relajarse, trabajar, comer o descansar siempre en un ambiente agradable.

Pero no solo se ha trabajado en la definición de una identidad musical, sino que se ha desarrollado una identidad olfativa, a través de la aromatización de las zonas comunes de los hoteles por marca que ayude a generar un ambiente agradable y que genere un efecto de reconocimiento de la marca.

Brilliant Basics for rooms

Durante el ejercicio 2025 se ha continuado la implementación de nuestros *Briliant Basics* (productos clave en la experiencia de cliente durante su estancia) para las marcas NH Hotels y NH Collection, en concreto aspectos relativos a a *bed experience*, *shower experience* y estancia general.

Además de ello, se han incorporado nuevos productos como:

- Nuevos modelos de televisión.
- Nuevos modelos de secadores.

Todo ello con el objetivo de seguir elevando la experiencia de nuestros clientes.

Iniciativas para mejorar la calidad de la experiencia para clientes profesionales

Lanzamiento de Minor PRO.com, nuestra marca global para profesionales

Hemos lanzado Minor PRO, nuestra plataforma y marca dedicada a los profesionales, que integra bajo una misma identidad la web B2B, la estrategia en redes sociales y los programas dirigidos al segmento profesional. Esta iniciativa supone un paso más en la nueva estrategia comercial de Minor Hotels con una propuesta de valor global y específica para el entorno B2B, diseñada para dar respuesta a las necesidades de empresas, agencias de reuniones y eventos (organizadores), agencias de viajes, agencias de viajes de lujo y tour operadores.

El lanzamiento supuso la puesta en marcha de la plataforma minor-pro.com, los canales propios de Minor PRO en redes sociales y los programas B2B: Minor PRO Business Programme, Minor PRO Rewards for Meeting Planners y, próximamente, Minor PRO Agencies Programme, así como otros programas que se incorporarán en el futuro.

Minor PRO sienta las bases para una innovación continua, impulsando el desarrollo de nuevas funcionalidades, servicios e iniciativas que permiten anticiparse a las necesidades cambiantes de los clientes profesionales y reforzar una propuesta de valor sostenible en el tiempo.

Avani Alonso Martinez Madrid Hotel, Madrid, España

Programa de beneficios dedicado a clientes profesionales Minor Business Programme

Minor PRO *Business Programme* es un programa creado para empresas y autónomos con beneficios exclusivos. Cuantas más pernoctaciones realicen, más ventajas obtendrán. Entre otras, con el programa podrán disfrutar, dependiendo de la categoría y reservando a través de la web profesional de Minor Hotels (minor-pro.com), de hasta un 25% de descuento sobre las tarifas públicas, descuentos en los *parkings*, servicio de Wi-Fi *premium*, *late check out* o early *check in*.

Propuestas de valor para máxima personalización y exclusividad en el segmento: Full Buyout y Luxury Buyout

Se trata de una propuesta que permite reservar un hotel completo o solo una parte del mismo para uso exclusivo. Una experiencia totalmente personalizada que garantiza la privacidad, seguridad y, sobre todo una experiencia memorable Esta experiencia puede ser disfrutada en los hoteles de lujo del porfolio para una experiencia donde la exclusividad, personalización y privacidad estarán presentes en cada momento.

Propuestas de valor Meetings & Events para disfrutar espacios al aire libre y entornos singulares: Outdoor Spaces y Singular Venues

Promoción de los hoteles a través de los espacios y las zonas para eventos al aire libre, tanto si es una actividad corporativa como si se trata de una sesión creativa en equipo, una recepción o un acto social. Desde terrazas con vistas a la montaña o al mar, a enclaves urbanos, con azoteas, jardines y piscinas para encontrar el lugar perfecto en el que organizar una reunión o evento.

Además de los espacios *outdoor*, la oferta de *Singular Venues* recoge los espacios únicos, sorprendentes y originales de los hoteles, donde poder crear eventos y experiencias memorables. La oferta incluye los hoteles con las mejores localizaciones que garantizan el éxito de los eventos corporativos.

Ofertas para viajeros de negocio de larga estancia: Extended stays

Extended Stays es una oferta especial para largas estancias a partir de 7 noches con descuentos de hasta un 35% y beneficios adicionales. La oferta responde a nuevos hábitos de viajes y el compromiso de minimizar la huella anual de carbono relacionada con el transporte en viajes corporativos de larga distancia.

Propuestas de valor para segmentos o industrias especificas: INCENTIVES, ENTERTAINMENT & CONGRESOS

INCENTIVES es la propuesta de valor que ofrece los servicios de los hoteles en los destinos más exclusivos para las compañías y empresas que quieren incentivar y premiar a sus empleados o *partners* a través de una experiencia inolvidable.

CONGRESOS es la propuesta de valor que aporta un valor diferencial a los organizadores de congresos, ofreciéndoles información sobre el destinos y servicios exclusivos para asistentes a grandes eventos, como pueden ser acceso gratis a wifi, *business corner,* custodia de equipajes o descuentos en otros hoteles de la cadena en la misma ciudad.

Refuerzo de la comunicación con los principales clientes profesionales vía participación en eventos profesionales con ellos y principales ferias de la industria hotelera:

- **Fitur** es una de las ferias turísticas más relevantes a nivel mundial y se celebra en Madrid del 22 al 26 de enero de 2025. Durante esta edición, tuvimos la oportunidad de reencontrarnos con clientes, medios y empresas del sector, compartir tendencias y presentar nuestras últimas novedades, incluyendo los avances en iniciativas y en la estrategia de *Sustainable Business.*

- **Bolsa Internacional de Turismo de Berlín (ITB**), celebrada del 4 al 6 de marzo de 2025, una de las principales plataformas de negocio para la oferta turística global. Allí nos reunimos con clientes y potenciales clientes de todo el mundo y abordamos temas clave para el sector, como la aplicación de la inteligencia artificial en el turismo.

- **L.E Miami:** celebrada entre el 19 al 22 de mayo 2025 en esta feria que combina negocio, creatividad y estilo de vida, durante los cuatro días del evento pudimos interactuar con compradores clave, mantener reuniones uno a uno y con agencias especializadas.

- **ATM Dubai**, del 28 de abril al 21 de mayo 2025. Durante nuestra participación, tuvimos la oportunidad de fortalecer relaciones estratégicas, generar nuevas oportunidades de negocio y presentar nuestra propuesta a un público internacional altamente cualificado.

- **Imex Frankfurt** y **IMEX America** celebradas del 20 al 22 de mayo, y del 7 al 9 de octubre respectivamente; son las ferias más importantes a nivel internacional del segmento MICE *(Meeting, Incentives, Conferences, Exhibitions)*. En estas ediciones pudimos concertar reuniones con compradores y socios potenciales, presentar nuestras propuestas MICE y explorar nuevas oportunidades de negocio. Nuestra asistencia a estas ferias reafirma nuestro compromiso por impulsar nuestra actividad en el segmento MICE y mantenernos a la vanguardia de las tendencias del sector de eventos, congresos y viajes de incentivo.

- **Business Travel Show Europ**e tuvo lugar en Londres durante los días 25 y 26 de junio. Esta feria, líder en Europa para viajes de negocios nos dio la oportunidad de conocer las últimas tendencias del *business travel* y MICE e interactuar con nuevos clientes.

- **Global Business Travel Association - GBTA** es una convención enfocada en el *Business Travel* celebrada en Dallas durante la semana del 21 al 24 de julio 2025. Minor Hotels participamos como asistente para promover nuestro porfolio y fortalecer su posicionamiento en el continente americano.

- **ILTM Cannes, Américas y Asia** – Pudimos participar en las distintas ediciones de una de las ferias más relevantes dedicadas al turismo de lujo. Durante estos encuentros, mantuvimos reuniones con compradores, agencias de viajes y medios especializados en este sector, presentando los hoteles del portafolio *premium* y *luxury*.

- **Minor International Roadshow**s - a lo largo del 2025, hemos participado en diferentes *roadshows* en mercados internacionales claves como USA, UK,

Brasil, India, China y UAE, entre otros. A lo largo de estos eventos, los equipos comerciales trabajaron junto con los compañeros regionales, para dar a conocer nuestro producto a los socios locales estratégicos en estos importantes mercados.

Para complementar las acciones comerciales mencionadas, se crearon dos eventos exclusivos para clientes, con unos resultados muy satisfactorios:

- **MINOR Luxury Summit:** es un prestigioso evento celebrado en el hotel Anantara Plaza Niza. En esta edición reunimos a directores y propietarios de las agencias de viaje de lujo más influyentes del mundo para discutir estrategias, tendencias y experiencias en el sector del turismo de alta gama.

Otras iniciativas para mejorar la calidad y la experiencia

Innovación gastronómica

Bajo la firme apuesta por la alta gastronomía, la innovación y la aplicación de las últimas tendencias del sector, el proceso de innovación y desarrollo de estándares gastronómicos exclusivos ha sido una constante para MHEA.

Mantenemos una oferta gastronómica excepcional ofrecida por chefs galardonados con 7 estrellas Michelin entre todos ellos:

- Dabiz Muñoz, 3 estrellas Michelin con DiverXO en el hotel NH Collection Eurobuilding.
- Paco Roncero, 2 estrellas Michelin con Paco Roncero Restaurante, en NH Collection Casino de Madrid.
- Tristán De Boer, 1 estrella Michelín, con su restaurante *The White Room*, en Anantara Grand Hotel Krasnapolsky en Amsterdam. Jacob Jan Boerma, antiguo chef con tres estrellas Michelin, sigue siendo el asesor culinario del restaurante.
- Paul Gamauf, 1 estrella Michelin y 17 *Gault Millau points*, en el restaurante EDVARD en Anantara Palais Hansen de Viena.

En línea con el compromiso de fomentar la oferta sostenible en clientes, ofrecemos una oferta gastronómica atenta a las exigencias de nuestros clientes y del planeta, a través de:

- Potenciación de los productos de temporadas.
- Potenciación de Healthy Food.
- Utilización de *packaging* ecológico.
- Potenciación de *plant-based food.*
- Adopción de *Free Food* (productos libres de intolerancia, grasas trans y de azúcar).

Mejora en los canales directos de venta

En Minor Hotels Europe & Americas hemos demostrado nuestro compromiso con la excelencia a través de una estrategia que valora los canales directos de comercialización de nuestros productos y servicios. Nuestro compromiso va más allá de la innovación, trabajamos en adaptar y personalizar las experiencias de los clientes que hacen uso de ella para mejorar el servicio ofrecido y la usabilidad.

Destaca el papel esencial de los hoteles, el "*Call Center*" y, especialmente, la web, que ha desempeñado un papel crucial en el año 2025, convirtiéndose en el principal canal de adquisición digital.

nhow Lima
Lima, Perú

Durante el 2025, el negocio generado a través de la página web de Minor Hotels Europe & Americas ha experimentado un notable crecimiento, con un notable aumento de más del 6% en comparación con el año anterior. Representando el canal web más del 15 % de las ventas totales de la Compañía en el segmento B2C y B2B al cierre del año.

App Minor Hotels Europe & Americas

El enfoque de nuestra *App* van más allá de ser una herramienta de servicio básica para los clientes. Durante su estancia los clientes pueden seguir utilizado "*StayApp*", una *app* especialmente diseñada para un mejor disfrute de la experiencia en el hotel.

En línea con nuestro espíritu innovador,la *app* actúa como un laboratorio donde probamos nuevos conceptos antes de escalarlos de forma masiva y multidispositivo, como el *online check-in* y *check-out*, que permite realizar el registro digital y seleccionar habitación a través de un mapa virtual del hotel.

Programa de fidelización: Minor DISCOVERY

Importancia de los programas de fidelización

Los programas de fidelización se han consolidado como una importante herramienta de negocio, considerados como un factor influyente a la hora de elegir un hotel. Para nosotros, es una manera de cultivar la relación con los clientes más fieles fomentando que repitan sus visitas, al mismo tiempo que ayuda a hacer crecer el negocio.

Beneficios de Minor DISCOVERY

En MHEA contamos con un programa de fidelización desde hace más de 20 años. Desde 2022 participamos con su programa de fidelización DISCOVERY, en la alianza *Global Hotel Alliance* (GHA) y su programa de fidelización *GHA DISCOVERY*.

De esta forma, más de 13 millones de miembros Minor DISCOVERY y los 342 hoteles en 31 países de Minor Hotels Europe & Americas forman parte de uno de los diez mayores programas de fidelización del sector hotelero a nivel global, sumando en su conjunto más de 33 millones de miembros y 850 hoteles en 100 países que forman parte de la Alianza.

El programa cuenta con cuatro categorías: *Silver, Gold, Platinum, Titanium* y múltiples formas de progresar y beneficios desde la primera estancia, donde los miembros podrán acumular y redimir Discovery Dollars (D$), que es el sistema de recompensas global donde 1 D$ es 1 USD.

Además, los miembros pueden acceder a *"Live Local"*, que es la propuesta de experiencias y ofertas locales, de momentos únicos y exclusivos que van más allá del destino y que ahora están disponibles en todo el porfolio de hoteles Minor Hotels Europe & Americas.

Siendo parte de la alianza, tenemos acceso a un nuevo mercado de clientes y oportunidades de ingresos de marcas cruzadas, a la vez que ofrecemos nuevas experiencias de viaje a los miembros de programa.

Impacto social del programa de fidelización a nivel global

Para GHA DISCOVERY la conciencia social y la sostenibilidad ambiental son valores esenciales. por ello ofrece a sus miembros la posibilidad de donar sus puntos *Discovery Dollars* (D$) a causas u organizaciones benéficas apoyadas por las marcas miembro.

Para Minor Discovery en MHEA, seleccionamos a la fundación Make-A-Wish International como la organización benéfica en 2025, lo que le permitió recibir donaciones por valor de 9.587 USD (equivalentes a aproximadamente 8.170€) por parte de las reservas relativas a GHA DISCOVERY a través de las reservas de las marcas NH Hotels y NH Collection.

Programa GREEN COLLECTION

Green Collection es la cartera de hoteles del programa de fidelización GHA DISCOVERY que demuestra su compromiso con la protección del entorno, reconociendo aquellos hoteles pioneros en prácticas e iniciativas sostenibles que protegen el entorno natural y benefician a las comunidades locales en las que operan.

Cada propiedad de *Green Collection* ha obtenido al menos una certificación reconocida mundialmente de entidades líderes, como *EarthCheck, Green Growth* 2050 y *Green Key. Green Collection* permite a sus 33 millones de miembros de GHA DISCOVERY tomar decisiones de viaje informadas y responsables basadas en sus valores, creencias y prioridades. 64 hoteles del porfolio han sido incluidos en el programa de *Green Collection* de GHA Discovery.

Programa Green Stay

Con el propósito de seguir asistiendo a las metas sostenibles y de sumar al reto común contra el cambio climático a escala mundial, nuestro servicio de Green Stay está disponible en todos los hoteles que operan bajos nuestras marcas

El servicio Green Stay aspira a alinear la actividad de la Compañía con nuestros compromisos en materia de sostenibilidad. A través de esta iniciativa, ofrecemos a nuestros clientes que se alojan más de una noche, la opción de declinar el servicio de limpieza de la habitación, contribuyendo al ahorro de agua, energía y otros recursos. Como recompensa les ofrecemos un bono con una bebida de cortesía por cada día que participan en esta iniciativa.

Además de ello, se incluyen códigos QR en los materiales de comunicación de las habitaciones y baños referentes a uso de toallas y artículos de uso personal adicionales, apostando a la vez por la reducción del consumo de energía y agua además de fomentar una comunicación digital, más rápida, transparente y eficaz.

Cliente responsable

En nuestro compromiso con la sostenibilidad, buscamos integrar y hacer partícipes a los clientes en iniciativas sostenibles, ya sea generando oportunidades para una contribución social o promoviendo comportamientos responsables con el medio ambiente.

En un contexto cambiante a la vez que exigente, adaptamos nuestro modelo comercial a los nuevos retos de la industria hotelera ante un cliente cada vez más concienciado y consciente de los servicios que demanda.

SOLUCIONES DE E-MOVILIDAD

Contamos con alianzas y *parters* que permite a nuestros clientes disponer de alternativas de transporte más verdes: alquiler de bicicletas o puntos de recarga de vehículos eléctricos. *Movilidad sostenible*.

SOLUCIONES F&B

Potenciamos el uso de productos de temporada, así como productos de proximidad y productos km0. *Innovación gastronómica*.

SUSTAINABLE MEETINGS & EVENTS

Calculamos y compensamos la huella de carbono atribuida a los eventos más relevantes que se celebran en los hoteles. *Meeting and Event*s.

CHECK IN Y CHECK OUT ONLINE

Ofrecemos el servicio *check-in* y *check-out online*, donde nuestros clientes puede realizar estas gestiones via online de forma rápida y segura reduciendo el consumo de papel. Asimismo, disponemos de la instalación de tablets en recepción que permiten una mayor digitalización del proceso. *Check-in y check-out online y Smarts tablets en recepción*.

ACTIVOS MÁS SOSTENIBLES

Trabajamos en el desarrollo de activos más sostenibles gracias al programa de certificación de edificios, así como en la inclusión de *inputs* sostenibles en las obras en edificios, especialmente mediante la implementación de elementos de mayor eficiencia energética. *Programa de certificación ambiental* y *activos más sostenibles.*

GREEN STAY

Ofrecemos a los clientes que se alojan más de una noche, la opción de declinar el servicio de limpieza de la habitación contribuyendo a la reducción en los consumos de recursos. *Green Stay*.

MODELO DE ECONOMÍA CIRCULAR

Integramos en nuestros procesos operativos modelos de economía circular. Contamos con alianzas que permite ofrecer servicios y productos con un mayor ciclo de vida. *Gestión de los residuos y Economía circular*.

GUÍAS TURÍSTICAS

Ofrecemos a nuestros clientes a través de la aplicación de Mobile Guest Service y a través de códigos QR guías turísticas y puntos de interés. Gracias a las mismas promovemos un turismo responsable. *Mobile Guest Service*.

REDUCCIÓN DE PLÁSTICOS DE UN SOLO USO

Operamos bajo el compromiso de reducir los plásticos de un solo uso. Al respecto, ha llevado a cabo medidas diversas, entre ellas destaca la sustitución de *amenities*. *Reducción de plásticos de un solo uso*.

Calidad del servicio, satisfacción y bienestar

Trabajamos en la mejora continua de la calidad de nuestros servicios para garantizar experiencias únicas y memorables en nuestros clientes.

Monitorizar y garantizar la calidad de los productos y estándares de servicios es esencial para minimizar impactos negativos y riesgos asociados a los clientes y usuarios finales, así como para potenciar y maximizar los impactos positivos y oportunidades identificadas.

Para ello, es esencial la monitorización de la calidad percibida. Los directores de Calidad de cada región realizan vistas a una muestra representativa de hoteles, priorizando aquellos en los que se han detectado oportunidades de mejora. El objetivo es diseñar planes de acción y ejecutar las medidas correctoras necesarias para garantizar los estándares establecidos.

"Trabajamos en la mejora continua de la calidad de nuestros servicios para garantizar experiencias únicas y memorables en nuestros clientes".

"Review Pro" sigue siendo nuestro *software* externo para gestionar la calidad y ayudarnos a mejorar la experiencia de nuestros clientes. La herramienta nos permite monitorizar las reseñas de clientes a través de canales internos (encuesta a clientes) y de canales externos (plataformas *online* como Booking.com, TripAdvisor o Google) entre otras.

La herramienta proporciona un panel de control en tiempo real, todo en uno, para medir y responder a las opiniones de los huéspedes. Además, incluye un apartado específico de análisis semántico que permite analizar los conceptos que más impactan a los huéspedes y un apartado específico que facilita la comparación y evolución *versus* la competencia.

Principales indicadores de calidad

	2025	2024	Variación (en %)
Canales internos: valoración encuesta a clientes			
General	8,6	8,5	1,2 %
Nº de Valoraciones de encuestas a clientes	168.163	147.389	14,1 %
Canales externos: valoración plataformas online			
General	8,7	8,6	1,2 %
Nº de Valoraciones en plataformas online	423.611	459.797	-7,9 %

Además, para mantener los altos niveles de exigencia de la calidad y satisfacción del cliente, durante 2025 hemos continuado potenciado la figura de los "*Quality influencers*", pasando a ser un pilar fundamental en nuestra red de calidad como embajadores de la Compañía en su área de influencia y dando soporte de los *Quality Directors* en las diferentes regiones.

Para la realización de estos controles, así como para las visitas de calidad orientadas a la experiencia del cliente y las autoevaluaciones internas de cada hotel, hemos incorporado el uso de *SafetyCulture*.

Esta herramienta, basada en *checklists* digitales, facilita la ejecución de inspecciones de manera ágil, estructurada y eficiente.

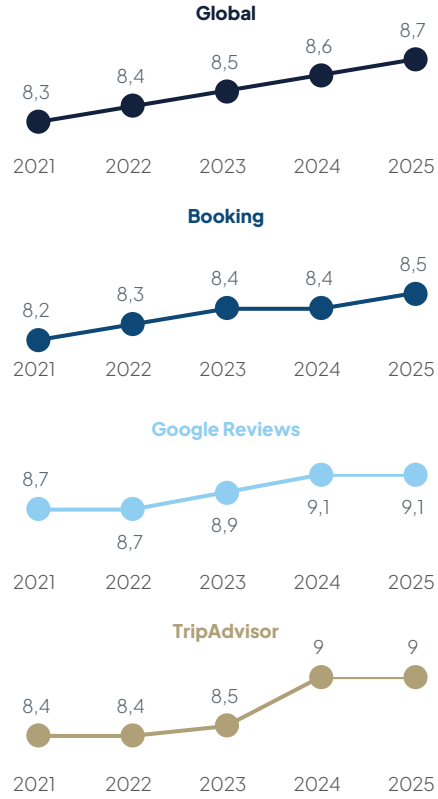
Impactos en la visibilidad y percepción de Calidad

Como complemento a toda la información recogida por la herramienta de calidad, *Review Pro*, en Minor Hotels Europe & América hemos seguido impulsando el uso de la herramienta interna *Advance Quality Report,* para proporcionar a los equipos un mayor detalle de las métricas de calidad.

Entre algunas de las funcionalidades, está la de proporcionar ayuda para identificar cuáles son las áreas que más impactan en la experiencia de cliente, hacer análisis y predicciones, relacionar datos de ADR y ocupación con resultados de calidad, seguimiento de objetivos y *benchmarking* entre los hoteles.

Estos esfuerzos, y muchos otros, han hecho que la percepción global a través de canales externos de la calidad haya crecido +0,1 puntos respecto al año anterior, situándose en un 8,7, y creciendo por quinto año consecutivo.

Puntuación de calidad de Minor Hotels Europe & Americas en canales externos

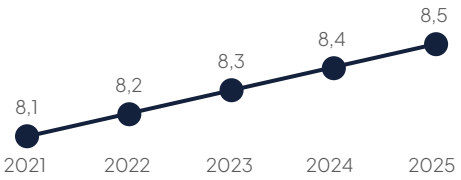


Respecto al dato por marca de percepción online, destaca el crecimiento de Anantara en +0,2 puntos y Tivoli, Avani y NH Hoteles en +0.1 puntos.

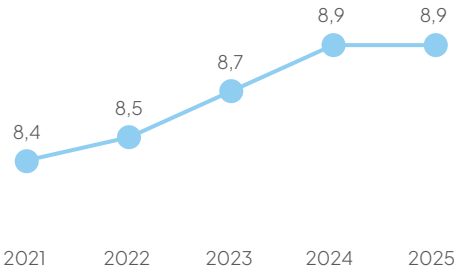
Anantara se sitúa como la marca mejor valorada seguida de Tivoli, Avani, NH Collection y nhow como las segundas marcas mejor valoradas (8,9).

Puntuación de calidad de Minor Hotels Europe & Americas en canales externos e internos

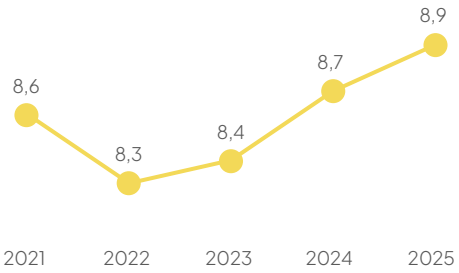
NH Hoteles



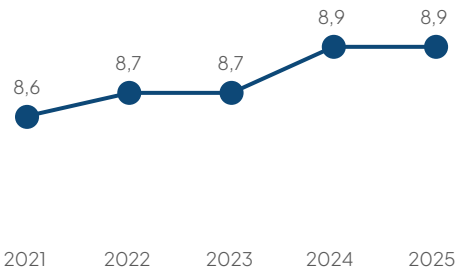
nhow



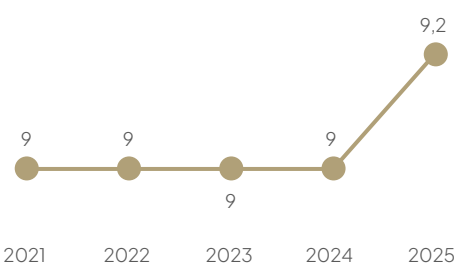
Avani



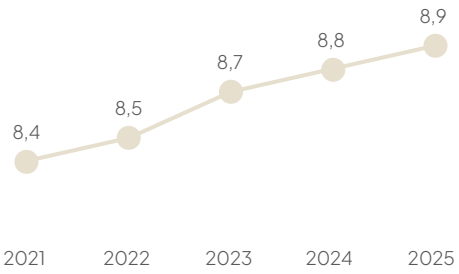
NH Collection



Anantara



Tivoli



Incidencias relacionadas con la información

Centro Único de Atención al Cliente: área de Customer Care

El Centro Único de Atención al Cliente (CUAT) da soporte a los hoteles y a los clientes. Agrupada en las unidades *de Customer Care, Minor DISCOVERY y VIP Desk* es el área responsable de proporcionar información sobre la Compañía y sus hoteles, atender consultas, gestionar reservas y dar respuesta a las solicitudes de los clientes.

El Centro Único de Atención al Cliente recibe información a través de diversos canales en donde nuestros agentes atienden en más de 7 idiomas.

Toda la información recibida, de gran valor, es analizada con el fin de mejorar nuestros servicios.
Durante el ejercicio 2025, el CUAT ha continuado consolidando su recorrido ampliando su capacidad de respuesta y mejorando el nivel de servicio.

Adicionalmente a las herramientas de reclamación previamente citadas, existen hojas oficiales de reclamaciones, de acuerdo con la legislación vigente de cada país.

En 2025, el área de *Customer Care* ha gestionado un total de 37.530 contactos desde el Centro Único de Atención al Cliente (ya sean felicitaciones, peticiones, sugerencias, quejas, etc.) habiéndose aportado una respuesta en la totalidad de los casos.

HERRAMIENTAS PARA LA MONITORIZACIÓN DE LAS CONTACTOS RECIBIDOS

Módulo SAP Customer Care	Se trata de un módulo que nos permite el registro de cualquier interacción con el cliente desde el momento de la recepción de la reclamación. El cliente puede gestionar su reclamación desde una multitud de canales: correo electrónico, teléfono, web, hoteles, redes sociales ((para más detalle de contacto: servicio de atención al cliente). Los tipos de contacto se dividen entre comentarios o sugerencias, quejas, felicitaciones, peticiones, reclamaciones o incidencias técnicas.
Zendesk	Se trata de una herramienta que permite recibir los comentarios privados de los clientes a través de Redes Sociales (Facebook, Twitter) y se contesta al cliente a través de la misma plataforma. En algunos casos, se le indica al cliente que por favor envíe adicionalmente todos los comentarios a la dirección de e-mail de Atención al Cliente si es preciso para la solicitud de más datos para tramitar su consulta, queja o cualquier otro comentario.
Review Pro	Se trata de una herramienta que permite monitorizar las reseñas de clientes a través de canales internos (encuesta a clientes) y de canales externos (plataformas online tales como Booking.com, TripAdvisor, Google entre otras). La herramienta proporciona un panel de control en tiempo real, todo en uno, para medir y responder a las opiniones de los huéspedes.

Contactos recibidos por el área de Customer Care*

	2025		2024	
	Número	%	Número	%
Comentarios/Sugerencias	4.385	12 %	4.656	13 %
Felicitaciones	3.594	10 %	2.126	6 %
Quejas/ Reclamaciones	12.027	32 %	10.455	29 %
Solicitudes de información	17.524	47 %	18.731	52 %
Total Contactos	**37.530**		**35.968**	

**El alcance de estos datos incluye la totalidad de los hoteles del porfolio (hoteles en propiedad, alquiler, gestión y franquicia)*

Resolución aportada por contactos recibidos

	2025	2024
Respuesta a sugerencia/solicitud/ comentarios	33.346	32.552
Compensación Discovery (D$)	36	17
Carga Discovery	8	8
Carta de disculpas	1.558	1.530
Respuesta desde el hotel	601	699
Reembolso	66	47
Bono de descuento	198	267
Carta de agradecimiento	1.670	805
Upgrade gratuito	1	2
Noche gratuita	9	3
Desayuno gratuito	4	5
Respuesta desde departamento legal	3	1
Error*	30	32
Total	**37.530**	**35.968**

**Incidencias técnicas – resolución aportada desde IT.*

Salud y Seguridad de los Clientes

En MHEA mantenemos nuestro compromiso de garantizar estancias seguras, promoviendo la seguridad e higiene a nivel global y en cada uno de nuestros hoteles y centros de restauración. Para lograrlo, contamos con el apoyo de técnicos especializados y empresas colaboradoras en todos los procesos, desde la limpieza y desinfección hasta la seguridad alimentaria.

Garantizamos que todos los procesos de elaboración y servicios gastronómicos cumplan con las normativas internacionales de Análisis de Riesgos y Control de Puntos Críticos en *Food & Beverage* (HACCP).

Además, las cocinas y equipos son higienizados siguiendo protocolos hospitalarios, lo que asegura una desinfección y descontaminación adecuadas en todo momento. Asimismo, mantenemos un acuerdo internacional con Diversey, empresa externa especializada en Seguridad e Higiene Alimentaria, que audita, verifica y garantiza el cumplimiento de estas normativas.

Su supervisión y acompañamiento es garantía absoluta de que se aplican óptimamente las medidas necesarias para la desinfección total de las instalaciones con protocolos específicos. De esta forma, cualquier fallo que un proveedor cometa implica que, sin entrar en consecuencia penales, deba corregirlo o atenerse a la automática rescisión del contrato. Este acuerdo, además, incluye la gestión de registros legales obligatorios, análisis de alimentos en laboratorio, formación continua de los equipos en salud e higiene alimentaria, y la elaboración de manuales de higiene específicos para cada centro. Asimismo, apostamos por el bienestar de sus huéspedes a través de una diversidad de opciones sanas y saludables.

Accesibilidad en los hoteles

Fruto de nuestro compromiso con la diversidad, inclusión y accesibilidad de los clientes en nuestras instalaciones 274 hoteles cuentan con elementos adaptados a necesidades especiales. Trabajamos para que la accesibilidad llegue a todos los hoteles de la Compañía.

Hoteles con elementos de accesibilidad

	2025	2024	Variación (en %)
Nº de hoteles con elementos adaptados a necesidades especiales	274	283	-3,2 %
Nº de hoteles con ascensores accesibles	211	246	-14,2 %
Nº de hoteles con parking para personas con discapacidad	199	208	-4,3 %
Nº de hoteles con zonas comunes adaptadas para personas con discapacidad física	257	264	-2,7 %
Nº de habitaciones adaptadas para personas con discapacidad física	811	851	-4,7 %

"El 96 % de los hoteles cuentan con algún elemento de accesibilidad".

Parámetros y metas

S4-5: Metas relacionadas con la gestión de incidencias negativas de importancia relativa, el impulso de incidencias positivas y la gestión de riesgos y oportunidades de importancia relativa

Nuestro objetivo para años próximos se basa en un equilibrio entre la innovación tecnológica, la personalización de la experiencia y la mejora operativa, siempre con el cliente como eje central.

Este compromiso conlleva no solo alcanzar, sino superar las expectativas de nuestro huéspedes.

05 Comunidades

2.3

Comunidades

Minor Hotels Europe & Americas busca crear un impacto social y ambiental positivo en aquellas comunidades donde está presente a través de alianzas responsables clave.

ESG	Tema	Subtema	Impactos, riesgos y oportunidades	Principales indicadores de desempeño	Gestión de Impactos, Riesgos y Oportunidades
S	Comunidades	**Acción social y voluntariado corporativo**	El impacto de la Compañía en las comunidades a través de los proyectos de responsabilidad social corporativa contribuye al desarrollo local y de las comunidades donde operamos.	• Contribución monetaria directa e indirecta (€) - (▲ vs. 2024) • Colaboraciones con ONGs y fundaciones - (▲ vs. 2024)	• Adopción de medidas relacionadas con las incidencias de importancia relativa sobre las comunidades, enfoques para gestionar los riesgos de importancia relativa y aprovechar las oportunidades de importancia relativa relacionados con las comunidades y eficacia de dichas actuaciones: *Acción social y voluntariado corporativo*
		Alianzas sostenibles	Gracias a las alianzas y colaboraciones con diferentes asociaciones e instituciones públicas y privada que comparten nuestra visión y los valores impulsar proyectos conjuntos creando nuevas oportunidades.	• Contribución a asociaciones - (▲ vs. 2024)	• Adopción de medidas relacionadas con las incidencias de importancia relativa sobre las comunidades, enfoques para gestionar los riesgos de importancia relativa y aprovechar las oportunidades de importancia relativa relacionados con las comunidades y eficacia de dichas actuaciones: *Alianzas sostenibles*

Estrategia

NEIS 2 SBM-2: Intereses y opiniones de las partes interesadas

El detalle relativo a los intereses y opiniones de las partes interesadas relativo a Comunidades puede consultarse en la siguiente sección: *SBM-2: Intereses y opiniones de las partes interesadas*

NEIS 2 SBM-3: Incidencias, riesgos y oportunidades de importancia relativa y su interacción con la estrategia y el modelo de negocio

El detalle relativo a la incidencias, riesgos y oportunidades de importancia relativa y su interacción con la estrategia y el modelo de negocios relativo a comunidades puede consultarse en la siguiente sección: Estrategia para la gestión de IROs englobados en el asunto material "*Comunidades"- ASUNTO PROPIO*

Gestión de incidencias, riesgos y oportunidades

Políticas relacionadas con las comunidades

El detalle relativo a las políticas relacionadas con las comunidades puede consultarse en la siguiente sección: *"Políticas "Comunidades"*

Procesos para colaborar con las comunidades en materia de incidencias

En Minor Hotels Europe & Americas creemos en el poder de colaborar con las comunidades locales, entendiendo que nuestros vecinos y las asociaciones que nos rodean son parte esencial de nuestro entorno. Por eso, trabajamos mano a mano con ellos para identificar necesidades reales, diseñar iniciativas conjuntas y evaluar los resultados de forma transparente.

Nuestros proyectos abarcan desde programas educativos y acciones de conservación ambiental hasta el impulso del desarrollo económico local. Todo esto forma parte de nuestra filosofía: mantener un diálogo abierto y constante con los actores comunitarios, asegurando que nuestras actividades respondan a sus expectativas y contribuyan al bienestar colectivo.

El impacto local lo logramos mediante la creación de alianzas responsables con fundaciones y ONG locales, así como a través de la participación de nuestros voluntarios en proyectos sociales. Estas colaboraciones siguen siempre las directrices establecidas en la Política de Sostenibilidad, los Derechos Humanos, el Código de Conducta, el Compromiso de Compras Responsables y la Política Ambiental y de Cambio Climático.

Estas acciones afectan a las comunidades y a los grupos de interés, actuando como un catalizador para la gestión de los IROs identificados en este asunto material. Para obtener más información sobre los IROs, consulte la siguiente sección del informe: *SBM-3: IROS interacción con la estrategia y el modelo de negocio - comunidades* y las *políticas relacionadas con el tema "comunidades".*

Procesos para reparar las incidencias negativas y canales para que las comunidades expresen sus inquietudes

Tal y como hemos señalado anteriormente, en Minor Hotels Europe & Americas trabajamos con el firme compromiso de generar un impacto positivo, tanto directo como indirecto, en las comunidades donde desarrollamos nuestra actividad hotelera. Para ello, impulsamos proyectos en colaboración con asociaciones y actores locales, con quienes mantenemos un diálogo directo y constante. Esta relación cercana nos permite identificar conjuntamente las necesidades reales del entorno, diseñar iniciativas alineadas con esas prioridades y evaluar los resultados de forma participativa. Nuestra filosofía se basa en construir relaciones de confianza, asegurando que nuestras acciones respondan a las expectativas de las comunidades y contribuyan, en la medida de nuestras capacidades, al bienestar colectivo y al desarrollo sostenible de los territorios en los que operamos.

Adopción de medidas relacionadas con las incidencias de importancia relativa sobre las comunidades, enfoques para gestionar los riesgos de importancia relativa y aprovechar las oportunidades de importancia relativa relacionados con las comunidades y eficacia de dichas actuaciones

Somos conscientes del impacto positivo que podemos generar en las comunidades donde operamos, por eso participamos activamente en ferias de turismo que impulsan nuevas iniciativas y proyectos del sector. Estas acciones, en colaboración con asociaciones locales y otros actores, nos permiten contribuir al desarrollo económico de cada destino.

Nos esforzamos por mantener relaciones cercanas y constantes con las comunidades, atendiendo sus necesidades a través de nuestra actividad hotelera. Todo ello forma parte de nuestra estrategia de negocio sostenible, que busca generar valor compartido y crecimiento responsable allí donde estamos presentes.

Acción social de Minor Hotels Europe & Américas

En Minor Hotels Europe & Americas creemos firmemente en el poder transformador del turismo en los destinos donde operamos. Por eso, trabajamos activamente en la construcción de alianzas responsables y sólidas con partners solidarios, con el objetivo de desarrollar proyectos locales que puedan replicarse en nuestras tres regiones.

"Más de 62.000 beneficiarios en 2025 de nuestras iniciativas sociales, que transforman vidas a través de alojamientos solidarios, voluntariado y formación para jóvenes".

Fieles a nuestros valores como compañía y comprometidos con generar un impacto positivo directo en cada destino, impulsamos nuestra acción social a través de tres programas que, solo en 2025, han beneficiado a un total de 62.636 personas:

- **Hotels with a Heart (HwH):** ofrecemos alojamiento gratuito a personas en situación vulnerable que deben desplazarse por motivos de salud, ya sea para recibir tratamiento o acompañar a quienes lo reciben. El programa incluye familias con niños enfermos, adolescentes, cuidadores, terapeutas y otros perfiles vinculados a entidades sociales con las que colaboramos.
- **Together with Love (TWL):** promovemos el voluntariado corporativo entre nuestros *team members*.
- **Empleabilidad juvenil:** apoyamos la formación y empleabilidad de jóvenes en riesgo de exclusión.

Contribución a la sociedad

	2025	2024	Variación (en %)
Nº de beneficiarios	62.636	17.625	255,4 %
Iniciativas sociales	185	111	66,7 %
Nº de voluntarios Minor Hotels Europe & Americas	2.720	2.183	24,6 %
Hoteles involucrados	273	188	45,2 %
Contribución monetaria - Tarifa ONG*	41.733 €	105.659 €	-60,5 %
Contribución monetaria Bono Amigo + Tarifa Empleado**	117.107 €	96.534 €	21,3 %
Contribución a Fundaciones, ONG y asociaciones sin ánimo de lucro	42.555 €	85.105 €	-50,0 %
Contribución monetaria directa e indirecta en acción social ***	703.790 €	636.404 €	10,6 %

**Tarifa ONG – Aplicación de un descuento del 30% sobre la mejor tarifa disponible a entidades evaluadas y aprobadas previamente por el departamento de Sustainable Business.*

*** Bono amigo y Tarifa empleado – recaudación de 2€ y 1€ respectivamente de las reservas realizadas con la tarifa especial para team members, familiares y amigos que luego se emplea en servicios de alojamiento y restauración, tarifas especiales y becas de los programas de Acción Social de las diferentes regiones.*

**** La contribución monetaria en acción social es el resultado de la contribución monetaria de los programas sociales: Por un lado, el programa HWH, en base a las habitaciones con alojamiento gratuito ofrecidas por parte de la Compañía a diferentes asociaciones con las que la Compañía colabora, teniendo en cuenta la tarifa media (ADR) de cada habitación. Por otro lado, la contribución monetaria a través del programa TWL de voluntariado corporativo, la contribución del 30% del descuento por tarifa ONG y de la recaudación a través de las reservas Friends&Family y Employee. Además, están incluidas las gratuidades de salas u espacios para eventos sociales y donaciones monetarias realizadas a fundaciones durante este ejercicio.*

Hotels with a Heart

Hotels with a Heart es nuestro programa solidario de alojamiento gratuito para personas que necesitan desplazarse por motivos de salud. Queremos que nadie tenga que afrontar solo un momento difícil, por eso ofrecemos habitaciones sin coste en hoteles cercanos a hospitales, para que pacientes, familiares, cuidadores o terapeutas puedan estar acompañados durante el tratamiento.

Colaboramos estrechamente con fundaciones y ONG locales que nos ayudan a identificar a quienes más lo necesitan. Uno de nuestros acuerdos más consolidados es con la Fundación Menudos Corazones, con quien ofrecemos cada año 1.094 *roomnights* pro bono a familias de niños con cardiopatías congénitas. También trabajamos con *Make-A-Wish* a nivel global, facilitando alojamiento a niños con enfermedades graves para que puedan cumplir su deseo en cualquiera de nuestros destinos. Desde 2005, hemos sumado alianzas con entidades como *Lovaas Foundation* (espectro autista), *Corall Family* (cardiopatías congénitas), Fundación Josep Carreras (leucemia y donantes de médula ósea), entre otras. Además, en 2025 hemos incorporado tres nuevas colaboraciones:

- Con la asociación Club de leones de Antofagasta, para dar alojamiento gratuito a familias afectadas por el cáncer infantil, con 40 *roomnights* anuales en el hotel NH Antofagasta.
- Con APEC, asociación protectora de enfermos de cáncer, en Buenos Aires, con 81 *roomnights* anuales en los hoteles de Buenos Aires.
- Con la asociación Dr. Sonrisas en México, con 40 RN/anuales para alojar a familias de niños con cáncer infantil, que tienen que recibir ingreso o tratamiento hospitalario lejos de su hogar.

En cada hotel, contamos con team members voluntarios que se convierten en anfitriones y embajadores del programa. Acompañan a las familias, les dan seguimiento y hacen que su estancia sea lo más cálida y cómoda posible. Más de 2.000 personas de nuestros equipos han contribuido a que nuestros hoteles se conviertan en un segundo hogar. Además, colaboramos puntualmente con otras asociaciones mediante *vouchers* solidarios, siempre a través de canales formales y asegurando que las entidades compartan nuestros valores y misión.

#HotelswithaHeart (HwH)

	2025	2024	Variación (en %)
Nº de Beneficiarios HwH	2.859	4.816	-40,6 %
Nº de voluntarios Minor Hotels Europe & Americas*	136	114	19,3 %
Fundaciones y ONGS involucradas	29	28	3,6 %
Hoteles involucrados	68	57	19,3 %
Noches de estancia gratuitas	1.182	1.839	-35,8 %
Contribución monetaria indirecta HwH**	371.880	236.925	57,0 %

** Se considera que en cada hotel hay dos team members encargados de las familias beneficiarias de esos alojamientos: el GM y el FOM.*
*** En esta contribución se han contabilizado la totalidad de los alojamientos gratuitos proporcionados por la Compañía, incluyendo Minor Response.*

"Ofrecemos alojamiento gratuito a personas que lo necesitan, en colaboración con fundaciones y ONG. En 2025 ampliamos nuestras alianzas para apoyar a más familias en distintos países".

Together With Love
Voluntariado corporativo

Together with Love: Voluntariado Corporativo

En 2025, bajo el lema *"Together with Love"*, volvimos a celebrar nuestra jornada de voluntariado corporativo en Minor Hotels Europe & Americas.

Esta iniciativa global está orientada a fortalecer nuestra conexión con las comunidades locales y a impulsar acciones sostenibles en los destinos donde operamos. Invitamos a todos nuestros equipos a participar, y nos alegra compartir que, durante el año, 2.720 team members se sumaron como voluntarios en distintas actividades, entre las que destacan:

- En nuestras oficinas participamos en varias acciones sociales y ambientales. Colaboramos en una jornada de reforestación en la Sierra Norte de Madrid y organizamos una limpieza de residuos en "La Dehesa El Carrascal". Además, apoyamos de forma continua a un comedor social con voluntariado semanal y realizamos un taller artístico con la Fundación AMÁS, fomentando la inclusión a través del arte de la cerámica.
- En la región del norte de Europa, nuestros equipos participaron activamente en el Día Nacional de Limpieza en *"Businesspark"* cercano a nuestro hotel NH Schiphol Airport, contribuyendo a mejorar el entorno urbano y sensibilizar sobre el cuidado del espacio público. Además, nuestros team members del hotel nhow Amsterdam RAI colaboraron con la iniciativa "*Buurt Buik*" en Países Bajos, que combate el desperdicio alimentario y promueve la inclusión social. Cada viernes, donamos los excedentes de nuestros desayunos y banquetes para que se transformen en comidas compartidas por la comunidad, fomentando la solidaridad y el aprovechamiento responsable de los recursos.
- En la región del Sur de Europa, nuestros equipos se sumaron a causas solidarias que reflejan nuestro compromiso con la comunidad. En Milán, los hoteles AVANI Palazzo Moscova, NH Collection Porta Nuova y Touring Milano ofrecieron sus instalaciones, habitaciones y servicio de catering para apoyar el evento benéfico "Una vita senza parole", destinado a dar visibilidad y apoyo a personas con discapacidades comunicativas. Además, organizamos el Summer Bazaar TMVI – Give & Receive, una iniciativa interna donde nuestros colaboradores donaron ropa y objetos en buen estado, que luego fueron redistribuidos entre el equipo, promoviendo el consumo responsable y el espíritu de colaboración. Además, en Portugal, nuestros compañeros del hotel Tivoli Estela Golf & Lodges Porto, ofrecieron una cena y actividades especiales en "*Casa do Regaço*", una institución infantil, brindando a los niños una jornada diferente y llena de ilusión.
- En la región de América, organizamos una Feria Circular en nuestros hoteles de México, donde nuestros equipos donaron ropa y objetos en buen estado que se intercambiaron por alimentos no perecederos. Estos productos fueron entregados a fundaciones locales como parte de nuestro compromiso con el consumo responsable y la solidaridad.

"Invitamos a todos nuestros equipos a participar, y nos alegra compartir que, durante el año, 2.720 team members se sumaron como voluntarios en distintas actividades".

#TogetherWithLove (TWL)

	2025	2024	Variación (en %)
Beneficiarios TWL	59.777	12.612	374,0 %
Voluntarios de MHE&A	2.720	2.069	31,5 %
Fundaciones y ONGS involucradas	213	138	54,3 %
Hoteles involucrados	171	134	27,6 %
Iniciativas llevadas a cabo	185	109	69,7 %
Contribución monetaria indirecta TWL	173.071	29.543	485,8 %

CAMPAÑAS SOLIDARIAS DE NAVIDAD DE MINOR VOLUNTEERS

Con motivo del periodo de Navidad, lanzamos una edición especial de nuestra iniciativa *Together With Love*, que volvió a ser un éxito gracias a la hospitalidad y solidaridad de todas las regiones

Región de América:

Los hoteles de Santiago de Chile visitaron la fundación "Casa Familia" para pasar un día con los niños y contagiar la alegría navideña. Miembros del equipo de toda la Argentina se unieron a la ONG Don Arte para organizar una emotiva celebración navideña en el "Merendero Hijos del Corazón de Norma Ramos".

Región del Norte de Europa:

Los hoteles del norte de Europa participaron en diversas iniciativas de voluntariado. El NH Gate One Bratislava colaboró en la campaña solidaria "¿Cuánto amor cabe en una caja de zapatos?" junto a la fundación Kolko Lasky, mientras que el NH Düsseldorf City Nord apoyó a la organización Tafel en la recogida de productos de higiene para personas en riesgo de exclusión social.

Región Sur de Europa

Los *team members* de Tivoli Marina de Vilamoura colaboraron con la organización local APATRIS21 organizando una excursión a la piscina cubierta del balneario para jóvenes con síndrome de Down y autismo. Esta iniciativa les permitió disfrutar de un entorno seguro y lúdico, fomentando su bienestar, autonomía y participación social durante un periodo especialmente significativo.

Oficina Regional

En Navidad, la Oficina Regional de Madrid organizó un mercadillo navideño solidario en el que participaron varias de las fundaciones con las que colaboramos. A través de la venta de sus productos, se apoyó directamente su financiación y se dio visibilidad a su labor social, reforzando el compromiso de la compañía con el apoyo a entidades del tercer sector.

Programas de empleabilidad: promoción del empleo joven

DESARROLLO COMUNITARIO

En Minor Hotels Europe & Americas estamos comprometidos con mejorar la empleabilidad de los jóvenes, especialmente de aquellos en situación de vulnerabilidad. Por ello impulsamos programas de formación, prácticas y oportunidades laborales en nuestros hoteles, con el objetivo de facilitar su integración en el mercado profesional.

En 2025, el hotel NH Collection Eindhoven Centre, en los Países Bajos, reforzó su colaboración con *United Work,* una organización sin ánimo de lucro dedicada a promover el empleo entre personas refugiadas. Gracias a esta iniciativa, una colaboradora fue promovida a Chef de *Partie Breakfast,* formalizando además un contrato permanente.

En Italia, los hoteles NH Orio al Serio y NH Bérgamo mantuvieron su compromiso con la inclusión laboral. NH Orio al Serio acogió a una participante en prácticas profesionales, mientras que en NH Bérgamo se consolidó el programa con AIPD, obteniendo el reconocimiento *Marchio Valuable*, un sello que distingue a las empresas comprometidas con la discapacidad intelectual.

En España, el hotel NH Castellón Mindoro renovó su programa de prácticas inclusivas con la ONG AFANIAS, ofreciendo oportunidades laborales a cinco personas con diversidad funcional intelectual como parte de programas formativos en entornos reales de trabajo.

En América, continuamos desarrollando el programa "Hotel Escuela", ampliando su alcance territorial e incorporando nuevas alianzas con la UVM (Universidad del Valle de México) y la UNITEC (Universidad Tecnológica de México). Esta ampliación permitió que estudiantes de diversas ciudades realizaran prácticas en múltiples hoteles, facilitando su movilidad académica y favoreciendo la atracción de talento para el sector.

Asimismo, reforzamos el programa *Down State*, orientado a la integración laboral de personas con discapacidad intelectual, presente en varios países de Latinoamérica. En Chile, el NH Collection Plaza Santiago continuó su colaboración con EDUDOWN, ofreciendo una posición laboral con jornada reducida. En Argentina, desarrollamos iniciativas junto a ASDRA en hoteles como NH 9 de Julio, NH Buenos Aires City y NH Collection Crillon.

En México, los hoteles NH Valle Dorado y NH Collection Centro Histórico consolidaron su participación en el programa, manteniendo contratos permanentes para colaboradores con discapacidad intelectual que llevan más de dos años y medio plenamente integrados en sus equipos.

Gracias a todas estas iniciativas de empleabilidad, en 2025 formamos a 1.000 alumnos, de los cuales 115 pasaron a incorporarse a nuestra plantilla.

Alianzas sostenibles

Somos somos conscientes del impacto que tiene el turismo en el desarrollo de las ciudades, por eso trabajamos para que ese crecimiento sea sostenible, respetando siempre la identidad local de cada destino. Para lograrlo, promovemos alianzas estratégicas con organizaciones públicas y privadas, tanto a nivel global como local, compartiendo principios, valores y objetivos comunes que nos permiten avanzar juntos hacia un modelo de desarrollo más responsable.

Relación con asociaciones

Además del impacto positivo propio de nuestra actividad, dando servicio a las ciudades y sus turistas, en Minor Hotels Europe & Americas contribuimos con la comunidad formando parte de asociaciones, cámaras de comercio o fundaciones que promuevan las inquietudes e impulsen proyectos alineados con nuestros valores basados en el turismo sostenible.

Por su relevancia, destacan la adhesión de Minor Hotels Europe & Americas al Pacto Mundial de Naciones Unidas, la Organización Mundial del Turismo, Exceltur, UNESCO Pledge y la CEOE, entre otras. Además, MHEA está facilitando un camino común para avanzar en materia de sostenibilidad hotelera que sea accesible a todos los hoteles. Para ello, desempeñó un papel decisivo en el desarrollo de los Conceptos Básicos de Sostenibilidad Hotelera para que los hoteles asuman su responsabilidad con el planeta y con las personas, partiendo de acciones indispensables que todo el mundo debe poner en práctica.

Together With Love
Voluntariado corporativo

PACTO MUNDIAL DE NACIONES UNIDAS

En Minor Hotels Europe & Americas, miembro del Pacto Mundial de las Naciones Unidas desde el año 2002, renovamos periódicamente nuestro compromiso y damos cuenta de forma pública y transparente de los progresos en este aspecto en un informe de progreso anual en la página web de la Red del Pacto Mundial (www.pactomundial.org). En nuestro operativa consideramos los 10 principios y los Objetivos de Desarrollo Sostenible como marco de referencia para el diseño de nuestra estrategia y gestión de la Responsabilidad Corporativa.

UNESCO PLEDGE

En Minor Hotels Europe & Americas nos hemos unido a la UNESCO y a Expedia Group para demostrar nuestro compromiso con la protección del medio ambiente, la cultura local y las comunidades que dependen de los viajes para prosperar. El Compromiso de la UNESCO es impulsar los viajes sostenibles, la adaptación de las comunidades y la conservación del patrimonio en todo el mundo. Por ello, nos hemos adherido con todos nuestros hoteles en propiedad y alquiler, comprometiéndonos públicamente a aplicar medidas para reducir el impacto medioambiental de nuestro negocio, lo que a su vez contribuye a concienciar a los viajeros, ayudándoles a optar por viajes más sostenibles.

ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO

Es el organismo de las Naciones Unidas encargado de la promoción de un turismo responsable, sostenible y accesible para todos, abogando por un turismo que contribuya al crecimiento económico, al desarrollo incluyente y a la sostenibilidad ambiental. Este año hemos vuelto a colaborar activamente con la OMT, reforzando nuestro compromiso con el turismo responsable y sostenible.

CONFEDERACIÓN ESPAÑOLA DE ORGANIZACIONES EMPRESARIALES

Fundada en 1977, La Confederación Española de Organizaciones Empresariales (CEOE) integra con carácter voluntario a dos millones de empresas y autónomos de todos los sectores de actividad, que se vinculan a CEOE a través de más de 4.500 asociaciones de base. Destaca por apostar siempre por el diálogo y la negociación con los interlocutores sociales, representando los intereses de sus miembros.

Desde Minor Hotels Europe & Americas colaboramos en las comisiones de Desarrollo Sostenible, Transición Ecológica y Responsabilidad Social Empresarial de la organización.

EXCELTUR

Esta asociación es el resultado del compromiso personal de un muy significativo grupo de líderes y máximos responsables de las principales empresas turísticas españolas, que en enero de 2002 se unieron para integrarse desinteresadamente en esta asociación, animados por su firme convicción de impulsar dos grandes objetivos-ejes de actuación:

- Potenciar un mayor reconocimiento socioeconómico de lo que aporta y representa el turismo como principal sector de la economía española.
- Y propiciar los mayores niveles de competitividad que consoliden un liderazgo y crecimiento rentable y sostenible de la actividad turística en España, dados los crecientes e importantes retos y oportunidades de futuro que se nos avecinan.

Contribución a asociaciones sectoriales, asociaciones sin ánimo de lucro y cámaras de comercio

Desde la Compañía, llevamos años apostando por un turismo enfocado en el desarrollo sostenible. Al dar servicio a las ciudades y a sus turistas, contribuimos a la comunidad formando parte de asociaciones, cámaras de comercio o fundaciones que abordan retos mutuos y fomentan proyectos para alcanzar objetivos compartidos.

Durante el 2025, realizamos una aportación total de 628.673 € distribuidos entre asociaciones sectoriales, cámaras de comercio, asociaciones ambientales, culturales y fundaciones y ONGs sin ánimo de lucro.

Contribución a asociaciones (en €)

	2025	2024
Asociaciones sectoriales	505.075	376.344
Trade associations (Cámaras de comercio)	21.272	10.165
Asociaciones ambientales	44.107	77.288
Asociaciones culturales	15.664	14.034
Fundaciones, ONG y asociaciones sin ánimo de lucro	42.555	85.105
Total	**628.673**	**562.936**

**Ninguna de las contribuciones realizadas corresponde con contribuciones a partidos y/o candidatos políticos, procesos electores u otras tipologías no reflejadas en la tabla superior.*

En relación con el segundo objetivo clave, destaca la adhesión a más de 100 asociaciones destacando 76 asociaciones sectoriales y 10 Cámaras de Comercio, cuya principal misión es apoyar la promoción de la actividad turística y empresarial sólida y solvente en la ciudad en la que se ubican.

Principales áreas de interés para Minor Hotels Europe & Americas

	2025	2024
Turismo sostenible	102.326 €	178.827 €
Promoción de las relaciones locales e internacionales y las oportunidades de negocio responsables	526.347 €	386.509 €

Relación con los gobiernos

Desde MHEA gestionamos el negocio de acuerdo con los valores corporativos, su marco ético y de conducta, además de garantizar el estricto cumplimiento de la legalidad vigente en cada país.

En relación con los gobiernos locales, siempre actuamos con independencia de cualquier poder político, manteniendo la transparencia con las diferentes instituciones públicas y administrativas.

En Minor Hotels Europe & Americas nos caracterizamos por una absoluta neutralidad política. El Código de Conducta corporativo y la Política de prevención de blanqueo de capitales prohíben expresamente realizar ninguna contribución a partidos políticos o a candidatos electorales.

No obstante, formamos parte de organizaciones sectoriales o de fundaciones vinculadas al desarrollo de su actividad o al área geográfica en la que opera tal y como se ha desarrollado en la presente sección del informe.

A través de su presencia en estas organizaciones, aspiramos a contribuir al progreso y al desarrollo de los lugares en los que estamos presentes.

Parámetros y metas

Metas relacionadas con las comunidades

Comprometidos con continuar contribuyendo de forma positiva en las comunidades donde estamos presentes, anualmente llevamos a cabo nuevas iniciativas que monitorizamos a través de la medición de nuestra acción social.

Nos comprometemos a seguir creando ese impacto positivo en los próximos años.

"La participación en todas ellas responde a dos objetivos clave: promover el turismo sostenible y fomentar oportunidades de negocio responsable tanto a nivel local como internacional".

05

NEIS G1. Conducta empresarial Transformación digital

3

Cultura empresarial

NEIS G1. Conducta empresarial

ESG	Tema	Subtemas	Subsubtemas	Impactos, riesgos y oportunidades	Principales indicadores de desempeño	Gestión de Impactos, Riesgos y Oportunidades
G	**Ética, transparencia y cultura empresarial**	**Gobierno corporativo**		Impulsar la cultura ESG es clave para el crecimiento, incorporando objetivos sostenibles en la retribución variable y formando a los órganos de gobierno en materia de sostenibilidad. Para ello, es necesario desarrollar estrategias y planes identifiquen impactos ESG. Asimismo, disponer de un marco de normas y procedimientos que asegura una gobernanza clara y eficiente previene riesgos y refuerza nuestro compromiso por la transparencia y la confianza de accionistas y grupos de interés. Así pues cualquier incidencia relacionada con incumplimientos especialmente en los órganos de gobierno podría socavar la confianza de los stakeholders y dañar la reputación corporativa. Por ello, esta oportunidad estratégica requiere un enfoque continuo y proactivo para garantizar la coherencia entre los valores corporativos y las prácticas de gobernanza empresarial.	▸ Nº de Consejo de Administración celebrados - (▾ vs. 2024)	▸ *GOV-1: El papel de los órganos de administración, dirección y supervisión*
		Ética y cumplimiento	Cultura corporativa Corrupción y soborno Protección de los denunciantes	El conocimiento y aplicación de la documentación interna (código de conducta, políticas, etc) favorece la ética y cultura empresarial alineada con los valores corporativos. En esta línea, contar con de controles efectivos sobre riesgos en compliance ayuda al desempeño ético en la compañía que se ve reforzado por la existencia de canal corporativo de denuncias.	▸ Horas de formación en *compliance* - (▾ vs. 2024) ▸ Denuncias confirmadas a través del canal de denuncias - (▾ vs. 2024) ▸ Casos de corrupción y soborno confirmados - (= vs. 2024)	▸ *G1-1: Cultura corporativa y políticas de cultura corporativa y conducta empresarial* ▸ *G1-3: Prevención y detección de la corrupción y el soborno* ▸ *G1-4: Casos de corrupción o soborno*

Políticas relacionadas con la conducta empresarial

El detalle relativo a las políticas corporativas relacionadas con la "Ética, transparencia y cultura empresarial" puede consultarse en la siguiente sección: *"Políticas para la gestión de la "Ética, transparencia y cultura empresarial"*.

Actuaciones

En términos de actuaciones a lo largo del capítulo exponemos nuestras actuaciones realizadas en materia de conducta empresarial a lo largo de 2025.

Gobernanza

NEIS 2 GOV-1: El papel de los órganos de administración, dirección y supervisión

El Consejo de Administración desempeña un papel clave en la supervisión y dirección de la conducta empresarial, asegurando el cumplimiento de los más altos estándares éticos.

Los Consejeros aportan una sólida experiencia basada en sus trayectorias profesionales y académicas, destacando certificaciones como el DCP (*Director Certification Program*) del Instituto de Directores de Tailandia, que avala competencias en liderazgo y gobernanza internacional o, la certificación IC-A (Instituto de Consejeros-Administradores), reconocida por su enfoque en excelencia y mejores prácticas en gobernanza.

Además, su experiencia incluye posiciones clave en Comisiones de Auditoría y Control y Comisiones de Nombramientos, Retribuciones y Gobierno Corporativo, reforzando su conocimiento sobre conducta empresarial y toma de decisiones estratégicas.

Este equilibrio entre formación y experiencia práctica garantiza una gestión alineada con nuestros valores corporativos y las expectativas de los grupos de interés. Para más detalle, por favor, véase la sección: *Nota 1: Perfiles miembros de Administración, Dirección y Supervisión*

Gestión de incidencias, riesgos y oportunidades

NEIS 2 IRO-1: Descripción de los procesos para determinar y evaluar las incidencias, los riesgos y las oportunidades de importancia relativa

El detalle puede consultarse en la siguiente sección: *NEIS 2 IRO-1: Descripción de los procesos para determinar y evaluar las incidencias, los riesgos y las oportunidades de importancia relativa*.

G1-1: Cultura corporativa y políticas de cultura corporativa y conducta empresarial

En Minor Hotels Europe & Americas impulsamos una cultura empresarial ética, promoviendo el cumplimiento normativo y la actuación responsable de nuestra cadena de valor en línea con nuestro valores de Compañía.

El fin que se persigue es que todos los grupos de interés sean conscientes de que no solo importa el qué sino también el cómo se hacen las cosas, habiéndose implementado para ello medidas y herramientas para trabajar en esta misión, indicándose las principales a continuación.

Cultura corporativa

Comprometido con el cumplimiento de las leyes y regulaciones en todas las jurisdicciones donde operamos, incluyendo aspectos clave como salud y seguridad, no discriminación, fiscalidad, protección de datos, competencia, anticorrupción, prevención del blanqueo de capitales y compromiso ambiental, contamos con un Código de Conducta Corporativo que cubre las siguientes áreas:

COMPROMISOS	▸ con las personas ▸ con los clientes ▸ por parte de los proveedores ▸ con los competidores ▸ con los accionistas ▸ con las comunidades y la sociedad ▸ con los activos, los conocimientos y los recursos de la Compañía
OBLIGACIONES	▸ respecto de prácticas fraudulentas o poco éticas

Código de Conducta

En Minor Hotels Europe & Americas continuamos impulsando la función de cumplimiento sobre los principios y valores que contiene nuestro *Código de Conducta,* el cual está traducido a siete idiomas y se aplica en todos los países donde tenemos actividad.

El Código de Conducta tiene como objetivo determinar los principios, valores y normas que deben regir el comportamiento y la actuación de cada uno de los profesionales y directivos, así como los miembros de los órganos de administración y de grupos de interés que interactúan con Minor Hotels Europe & Americas.

El ya citado Código de Conducta se rige por tres pilares fundamentales: 1) Respeto por la ley; 2) Integridad y; 3) Honestidad, transparencia y confianza. y resume la conducta profesional que se espera de nuestro personal, los cuales están comprometidos a actuar con integridad, honestidad, respeto y profesionalidad.

Entre los compromisos adquiridos mediante el Código de Conducta, destacan operar y competir en el mercado de forma leal y transparente, velar por la plena protección de los consumidores y garantizar una publicidad adecuada de los servicios de MHEA. Asimismo, se incluye el compromiso de respetar los Derechos Humanos y laborales, así como el derecho al secreto de las comunicaciones, la intimidad, y la protección de los datos personales, la información confidencial y privilegiada

Además, establece obligaciones respecto a prácticas fraudulentas o poco éticas tales como la manipulación de la información, el fraude (incluida la corrupción en todas sus vertientes) o el blanqueo de capitales e irregularidades de pago.

"El Código de Conducta se rige por tres pilares fundamentales: Respeto por la ley; Integridad y; Honestidad, transparencia y confianza".

Conscientes de la relevancia de los principios y valores éticos todo nuestro personal debe realizar un curso de formación de carácter obligatorio sobre el Código de Conducta con el fin de asegurar su lectura, compresión y conocimiento. El Código de Conducta está públicamente disponible en la *web corporativa*, la app y la intranet corporativa.

El Código de Conducta es revisado periódicamente por la Oficina de Cumplimiento con el fin de adaptar y actualizar su contenido en los casos que proceda.

El Consejo de Administración, en su reunión del 8 de noviembre de 2022, aprobó una actualización del Código de Conducta, para adecuar el Código a las recientes novedades legislativas, y atender las mejores prácticas en lo que se refiere a cumplimiento, destacando la anonimización del canal de denuncia.

Políticas Corporativas

Además del Código de Conducta, en Minor Hotels Europe & Americas disponemos de diversas políticas, de carácter corporativo y, por tanto, de aplicación a todas las regiones donde operamos.

Política corporativa	Descriptivo y objetivos
POLÍTICA AMBIENTAL Y DE CAMBIO CLIMÁTICO*	Actualizada en 2023 por el Comité Ejecutivo de *Sustainable Business* con el objetivo de reforzar nuestro compromiso de minimizar nuestro impacto negativo en el cambio climático y mejorar la gestión eficiente de los recursos en los entornos donde operan nuestros hoteles. En línea con los principales marcos internacionales y las mejores prácticas del sector, incorporamos aspectos relacionados con la lucha contra el cambio climático, la gestión de los recursos naturales, la economía circular y la protección de la biodiversidad y los ecosistemas.
POLÍTICA ANTIFRAUDE Y CORRUPCIÓN	Aprobada en 2019 por el Consejo de Administración y actualizada en 2023 (principalmente en lo relativo al canal de denuncias), esta política refleja nuestro compromiso, alineado con el Código de Conducta, de mantener una tolerancia cero frente al soborno y la corrupción en los ámbitos público y privado. Establece los principios generales que la rigen —como la no tolerancia a conductas contrarias a la política, el cumplimiento de la Ley, la transparencia, la integridad, la precisión en la información financiera y la importancia del control interno— y detalla tanto las prácticas prohibidas (por ejemplo, aportaciones con fines políticos) como aquellas estrictamente reguladas (muestras de hospitalidad, donaciones, patrocinios) y las conductas aceptables.
POLÍTICA DE COMPRAS	Aprobada en 2014 por el Comité de Dirección, esta política regula el procedimiento de contratación de bienes y servicios y establece las pautas que deben seguir los distintos departamentos en cualquier proceso relacionado con proveedores externos. Su objetivo es reforzar: (i) nuestro compromiso con la transparencia, la honestidad y la ética en la función de compras; (ii) la necesidad de desarrollar procesos profesionales que optimicen los resultados; y (iii) la alineación con las directrices de control interno, garantizando su actualización y correcta comunicación a todos los empleados. En 2023, completamos este marco con el Compromiso de Compras Responsables, incorporado como anexo a la Política de Compras, que establece el marco global para el control y la gestión de riesgos derivados de las actividades de adquisición de equipos, materiales, obras y servicios. Incluye, además, un énfasis especial en el cumplimiento de los compromisos éticos tanto por parte de nuestros team members como de nuestros proveedores.
POLÍTICA DE COMUNICACIÓN DE INFORMACIÓN FINANCIERA, NO FINANCIERA Y CORPORATIVA A TRAVÉS DE LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN, LAS REDES SOCIALES Y OTROS CANALES*	Aprobada por el Consejo de Administración en 2020, esta política establece el marco de actuación y los principios generales que rigen la comunicación de información económico-financiera, no financiera y corporativa a través de medios de comunicación, redes sociales y otros canales. Su finalidad es garantizar la protección de los inversores y el adecuado funcionamiento del mercado. La política responde al cumplimiento de la Recomendación 4 del Código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas, aprobado por la Comisión Nacional del Mercado de Valores en 2015 y actualizado en junio de 2020.
POLÍTICA DE DERECHOS HUMANOS*	Aprobada por el Consejo de Administración en 2020, esta política establece nuestro compromiso con el respeto a los Derechos Humanos internacionalmente reconocidos. Recoge además los valores y principios que guían nuestra relación con clientes, team members, proveedores, comunidades y otros grupos de interés. A través de esta política nos comprometemos a cumplir los estándares más altos a nivel internacional, garantizando la protección, el respeto y la correcta gestión y prevención de los riesgos asociados al posible incumplimiento de los Derechos Humanos.
POLÍTICA DE GESTIÓN DE RIESGOS*	Aprobada por el Consejo de Administración en 2015, esta política define los principios básicos y el marco general para la identificación y control de los distintos riesgos que pueden afectarnos, complementando las políticas y procedimientos existentes a nivel societario, departamental o geográfico. Con ella, nos comprometemos a contar con un marco que asegure una gestión integral del riesgo, que incluye la adecuada identificación, medición, control y tratamiento de los riesgos significativos para MHEA, así como la alineación de nuestras actividades con los niveles de tolerancia al riesgo aprobados. Este marco se basa en principios de responsabilidad, integridad, consistencia, independencia, coordinación, actualización, mejora continua, eficacia y transparencia.

** Acceso público*

*** Cumplimentado por el Compromiso de Compras Responsables*

	POLÍTICA DE PREVENCIÓN DE BLANQUEO DE CAPITALES Y DE LA FINANCIACIÓN DEL TERRORISMO*	POLÍTICA DE REGALOS CORPORATIVA	POLÍTICA DE SALUD Y SEGURIDAD LABORAL*	POLÍTICA DE SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN*	POLÍTICA DE SOSTENIBILIDAD*	POLÍTICA FISCAL CORPORATIVA
Política corporativa						
Descriptivo y objetivos	Aprobada en 2019 por el Consejo de Administración y actualizada en 2025 refleja nuestro compromiso con la prevención del blanqueo de capitales y la financiación del terrorismo. A través de la mismas se establece las pautas generales que ayuden a la prevención y detección temprana de situaciones que puedan suponer un riesgo para nuestra Compañía en materia de prevención de blanqueo de capitales y financiación del terrorismo. Asimismo, enuncia nuestro compromiso por colaborar con las autoridades competentes en esta materia.	Aprobada en 2018 emerge con un doble objetivo. Por un lado, regular los regalos recibidos y entregados por *team members* de centros que operan bajo marcas Minor Hotels Europe & Americas, cuando los mismos están actuando en nombre de la Compañía y; por otro lado, prevenir y detectar situaciones que puedan derivar en incumplimientos de la normativa legal vigente o puedan tener un impacto reputacional negativo para la Compañía. Establece los criterios y directrices internas respecto a las muestras de hospitalidad que eventualmente reciban los team members.	Aprobada en el ejercicio 2023 por el Comité Ejecutivo de Sostenibilidad emerge con el objetivo de promover y reforzar la seguridad y salud en los entornos laborales. Señala los principios generales que permiten asegurar un modelo de gestión de la salud y seguridad en el trabajo, así como del bienestar laboral en la acción diaria de nuestros *team members*. Garantiza el cumplimiento de leyes y regulaciones relacionadas con la seguridad ocupacional. Asimismo, involucra a los team members en la identificación y mitigación de riesgos y en el reporte de incidentes laborales.	Aprobada en 2013 y actualizada en 2023 por el Consejo de administración. Establece la gobernanza sobre la seguridad de la información, así como las directrices para garantizar la confidencialidad, integridad y disponibilidad de la información bajo nuestro dominio y de la cadena de valor. Define las líneas de actuación que conforman la estrategia corporativa en materia de seguridad de la información, desarrollando directrices claras y concisas para la gestión, protección y buen uso de los activos de información.	Aprobada por el Consejo de Administración en 2023. Establece la gobernanza sobre la Sostenibilidad e incluye los principios generales que permitan asegurar un modelo de gestión ético, responsable y sostenible. Asimismo, enuncia un marco de referencia común y transversal, a partir del cual todos nuestros team members deben actuar y tomar decisiones basadas en la gestión equilibrada de los intereses económicos y las implicaciones sociales y ambientales derivadas de las operaciones. Como novedad, destaca la sección destinada a la comunicación con Stakeholders.	Aprobada en 2015 y actualizada en 2022 por el Consejo Administración. Establece la estrategia fiscal Corporativa como un elemento fundamental del buen gobierno corporativo. La misma se basa en el cumplimiento de la normativa tributaria en todas las jurisdicciones en las que estamos presentes, realizando una interpretación de dicha normativa que atienda fundamentalmente al espíritu y finalidad de las leyes. Asimismo, establece los principios que deben seguirse para el cumplimiento de las obligaciones fiscales y las relaciones con las administraciones tributarias

** Acceso público*

Protección de los Derechos Humanos y Laborales

Comprometidos con el cumplimiento de los Derechos Humanos trabajamos para prevenir y anticiparnos a los riesgos asociados a su vulneración.

"El principio de respeto y protección de los Derechos Humanos está integrado en la cultura corporativa y conducta empresarial y se aplica en las actividades desarrolladas por todos nuestros equipos, con independencia del país o región donde lleven a cabo la actividad".

Nuestra presencia internacional en países en los cuales la defensa de los Derechos Humanos necesita ser impulsada nos lleva a ser transmisores del concepto y a asegurar marcos de relación y gestión en los que su defensa quede garantizada.

Protección y promoción de los derechos Humanos y Laborales

Desarrollamos nuestra actividad en un marco de compromiso con la sociedad y el entorno en el que operamos asumiendo como propio el contenido de los acuerdos y convenios nacionales e internacionales. Destacan la adhesión al Pacto Mundial de Naciones Unidas (UN Global Compact), el apoyo y contribución a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y el Código Ético Mundial para el Turismo (Organización Mundial del Turismo de Naciones Unidas).

Asimismo, rechazamos cualquier actividad turística que pueda suponer agresión a los derechos humanos o a la dignidad de las personas, con especial atención a los menores de edad. Por ello, estamos adherido a ECPAT (*End Child Prostitution, Child Pornography and Trafficking of Children for Sexual Purposes)* para la protección de los niños, niñas y adolescentes contra la explotación sexual en el turismo promovido por la OMT y UNICEF.

Estos compromisos guían la conducta de todo el personal y evitarán, o en su caso, mitigarán las consecuencias negativas que pudieran ocasionar nuestras operaciones sobre los Derechos Humanos.

NH Copenhagen Grand Joanne
Copenhagen, Dinamarca

Debida Diligencia en materia de Derechos Humanos

En MHEA llevamos años fortaleciendo nuestra gobernanza y gestionando los riesgos, tanto inherentes como residuales, relacionados con los derechos humanos a lo largo de nuestra cadena de valor.

En 2020 comenzamos con el desarrollo de un procedimiento de Debida Diligencia en materia de Derechos Humanos. En un primer momento, identificamos los principales derechos humanos susceptibles de vulneración. Partimos de un análisis exhaustivo de las implicaciones del sector hotelero y de restauración en DDHH, seguido de un ejercicio de relación de dichas implicaciones con la Declaración Universal de los DDHH de las Naciones Unidas para identificar, de entre los 30 derechos listados, cuáles son especialmente vulnerables en el ámbito global de nuestra actividad.

Una vez completado el ejercicio, procedimos al desarrollo del listado base de riesgos potenciales en base al listado previo con el objetivo de prever y evitar los peligros a los que estamos expuestos en esta materia, siendo este el punto de partida para efectuar planes de acción y mitigación específicos donde aplique.

Para su evaluación, analizamos diversos documentos de referencia internos e internacional[42] (partimos del Marco del Consejo de Derechos Humanos de las Naciones Unidas, y posteriormente, lo completamos con el marco legislativo y práctico en materia de DDHH en todos los países).

Tras la identificación de los potenciales riesgos, identificamos los grupos de interés con mayor influencia en los procesos de análisis y evaluación de riesgos en DDHH y mantuvimos encuentros con ellos. Durante este proceso además identificamos aquellos agentes más expuestos a una potencial vulneración de DDHH: team members, comunidades locales, clientes y socios comerciales.

En esta fase también evaluamos el nivel de riesgo potencial inherente. Para ello, evaluamos el riesgo intrínseco que conllevaría para la Compañía la materialización de los riesgos potenciales identificados, sin tener en cuenta las medidas desplegadas dirigidas a prevenir, gestionar y/o mitigar cada riesgo, con las variables de gravedad, alcance y remediación. También analizamos la existencia de sanciones o antecedentes así como la cobertura en medios de comunicación especializados.

Este proceso culminó con la publicación del procedimiento de debida diligencia basado en diferentes fases para la identificación, prevención, mitigación y protección de los derechos humanos, su guía de aplicación y la Política de derechos humanos corporativa. Además, como parte de nuestro compromiso, aquellos riesgos en materia de derechos humanos que resultaron más significativos se incluyeron en el *mapa de riesgos* corporativos bajo la categoría de "Cumplimiento".

En una segunda fase, se comunicó a los hoteles los avances en materia de protección de los derechos humanos, haciendo a estos conocedores de la Política, los compromisos adquiridos y riesgos a los que estamos expuestos. Destaca la guía, como instrumento para aumentar el control y la eficiencia de los procesos, mitigar el riesgo de dañar la reputación y favorecer el correcto posicionamiento público de la Compañía.

Tras esta comunicación, llevamos a cabo un primer autodiagnóstico sobre esta materia en 2022 a través de un cuestionario de evaluación que tuvo una completitud del más del 80% de los hoteles evaluados. Al respecto, cabe señalar que el mismo abordó cuestiones que cubrían no solo a la propia operativa del negocio sino también potenciales riesgos de vulneración que podría producirse sobre los clientes.

Gracias a las evaluaciones continuamos analizando los principales riesgos relacionados con los derechos humanos en nuestra propia operación. Los resultados reflejan que el nivel de riesgo de vulneración es bajo y los aspectos más sensibles identificados están vinculados al entorno laboral y a las condiciones de trabajo.

También constatamos un amplio conocimiento de nuestra Política y compromisos en materia de derechos humanos, incluido el código de conducta y otras políticas específicas. No obstante, en algunos casos sigue siendo necesario avanzar para reforzar estos compromisos, haciéndolos públicos y ofreciendo la formación adecuada.

En una tercera fase, y con el objetivo de seguir profundizando en la debida diligencia, estamos analizando los principales impactos adversos relacionados con los derechos humanos en nuestra cadena de valor.

En 2023, llevamos a cabo un proceso de autoevaluación de los principales proveedores identificados para cada región, analizando entre otros aspectos el grado de cumplimiento y no vulneración de los Derechos Humanos (*Directiva sobre diligencia debida de las empresas en materia de sostenibilidad*). Consultamos, además, a clientes B2B y asociaciones con las que colaboramos preguntado por la percepción de los derechos humanos.

En 2026, como parte del proceso de integración con Minor Hotels, profundizaremos en los Procesos de Debida Diligencia, homogeneizando el análisis en todas las operaciones y con terceras partes.

Cumplimiento en materia de Derechos Humanos

Como se ha explicado anteriormente, y con el fin de garantizar el cumplimiento de la Política de Derechos Humanos, el departamento de Auditoría Interna se encarga de supervisar los principios de actuación y las normas recogidas en la Política y, por tanto, es responsable de analizar cualquier irregularidad relacionada con la misma.

Las posibles vulneraciones de los Derechos Humanos se gestionan a través del *Canal de denuncias* donde reportar cualquier posible irregularidad, incumplimiento o comportamiento contrario a la ética, la legalidad y las normas o principios que rigen nuestra Compañía.

Además, la Compañía tiene habilitado un canal de comunicación externo específico para notificar, tramitar y gestionar las denuncias de proveedores (codeofconduct@coperama.com). No obstante, los mismos pueden hacer uso del Canal de Denuncias Corporativo de la Compañía de acceso para cualquier usuario.

[42] *Para conocer los documentos consultados véase sección 3 "Marco Regulatorio" de la Política Corporativa de Derechos Humanos.*

A través de los citados canales, en 2025 no se ha confirmado ninguna denuncia relacionada con incumplimientos en materia de Derechos Humanos. Asimismo, ninguna de las denuncias recibidas ha estado relacionada con violaciones de los derechos de los pueblos indígenas u operaciones que implicasen la mano de obra infantil. Y, consecuentemente, no ha sido necesario tomar medidas y acciones correctivas al respecto.

Formación en Derechos Humanos

Firmemente comprometidos con la dignidad y los derechos de todas las personas, trabajamos de manera proactiva para prevenir cualquier tipo de abuso derivado de nuestra actividad o la de nuestros colaboradores.

"Durante 2025, se han realizado 4.867 horas de formación en Derechos Humanos"

Disponemos de una formación obligatoria para todos los team members sobre Derechos Humanos, donde promovemos el conocimiento, no solo de nuestra política de Derechos Humanos, sino también del proceso de debida diligencia para identificar, prevenir, mitigar e informar sobre los potenciales riesgos y consecuencias derivados de la acción diaria.

Canal de Denuncias. Protección de los denunciantes.

En Minor Hotels Europe & Americas tenemos habilitado un canal de denuncias, como mecanismo principal para la notificación e investigación de problemas relacionados con comportamientos ilícitos o comportamientos contrarios a nuestro código de conducta, otros documentos corporativos o incumplimientos regulatorios.

Dicho canal permite a todos nuestros grupos de interés notificar cualquier incumplimiento de los principios del Código de Conducta garantizando la confidencialidad así como la no represalia.

En 2023 adaptamos nuestro protocolo interno de reporte y gestión de las denuncias a través de la implantación de una nueva plataforma externa de conformidad con la legislación aplicable en cada país, que transpone la Directiva (UE) 2019/1937 del Parlamento Europeo y del Consejo que regula la protección de las personas que informan sobre infracciones normativas y de lucha contra la corrupción.

El acceso es público y está disponible online a través del siguiente *enlace*, enlace así como en la intranet (sección *New Whistleblowing Platform*) como a través del correo corporativo y la *newsletter* interna (Tell The World). A través de esta última vía, todos los team members han recibido a lo largo del año información y formación relacionada con el uso y utilidad del canal.

Se trata de una plataforma externa y confidencial donde se garantiza el anonimato, para hablar y comunicar inquietudes sobre incumplimientos del Código de Conducta.

Para garantizar la seguridad y confidencialidad de la información remitida hacemos uso de *WhistleB (Navex),* cuyos servidores no forman parte de nuestro sitio web ni de nuestra intranet. No capturamos la dirección de Protocolo de Internet (IP) ni el número de teléfono del denunciante. Asimismo, en Minor Hotels Europe & Americas no permitimos represalias contra los sujetos denunciantes que informen de buena fe de sospechas de incumplimiento del Código de Conducta o de la ley, incluso si ello puede suponer una pérdida de negocio para Minor Hotels Europe & Americas.

Los informes emitidos, son gestionados por el responsable de Auditoría Interna quien se compromete a analizar todas las denuncias recibidas y a abrir investigaciones internas cuando sea necesario.

"Garantizamos la objetividad y privacidad de las denuncias recibidas, cuya recepción y salvaguarda se gestionan a través de una plataforma externa".

NH Collection Barranquilla Smartsuites Royal Barranquilla, Colombia

[43] *Incluye personal de hoteles en régimen de propiedad, alquiler, gestión y franquicia*

Disponemos de un *procedimiento de notificación, tramitación y resolución de las Infracciones del Código de Conducta* que consta de las siguientes fases:

Durante 2025 se ha informado de 25 presuntos incumplimientos del Código de Conducta a través del citado canal.

Las tipologías principales de los presuntos incumplimientos recibidos tienen que ver con clima laboral (8), fraude principalmente por desaparición de pequeñas cantidades de dinero en efectivo en la caja de los hoteles y pequeños hurtos (14) y cumplimiento (3 de ellas).

De estos 25 presuntos incumplimientos, 12 de ellos tras una investigación no se han confirmado, 4 de ellas están en proceso de investigación de conformidad al procedimiento de notificación, tramitación y resolución de las Infracciones del Código de Conducta y 9 de ellos han sido confirmados[44] habiéndose resuelto 4 de las mismas en las que se han tomado las medidas correctivas y disciplinarias necesarias.

Asimismo, a través del citado canal se han recibido 76 notificaciones y 165 dudas/ consultas (no correspondientes a la sección de denuncias).

"Durante 2025 se ha informado de 25 presuntos incumplimientos del Código de Conducta a través del citado canal".

Categoría		Recibidas		Confirmadas		Resueltas		Acciones tomadas 2025
		2025	2024	2025	2024	2025	2024	
Clima Laboral	Acoso en el trabajo (incluido acoso sexual)	3	2	1	1	1	1	La compañía llevo a cabo la transferencia interna del Team Member hacia otro centro de trabajo.
	Discriminación	2	3	1	1	1	1	
	Abuso de autoridad	1	11	–	1	–	1	
	Otros	2	4	–	–	–	–	
Fraude	Corrupción y soborno (incluido conflicto de intereses)	2	2	–	–	–	–	La Compañía llevó a cabo amonestaciones por escrito, llevo a cabo la transferencia interna en uno de los casos , en dos de ellas se produjeron despidos y en uno de los casos se produjo la baja voluntaria por parte del team member.
	Apropiación indebida de bienes	9	9	5	4	4	4	
	Blanqueo de capitales	–		–	–	–	–	
	Cuentas fraudulentas	2	–	1	–	1	–	
	Otros	1	2	–	2	–	1	
Cumplimiento	Derechos Humanos	–	1	–	–	–	–	
	Privacidad y protección de los datos	1	5	–	1	–	1	
	Incumplimiento de la legislación	2	4	1	2	–	2	
	Otros	–	4	–	1	–	1	
Otros		–	2	–	1	–	1	

[44] *Ninguno de los casos confirmados constituye un incumplimiento de los Principios Rectores de las Naciones Unidas sobre las Empresas y los Derechos Humanos, la Declaración de la OIT relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo y las Directrices de la OCDE para Empresas*

Difusión y formación en ética y conducta

A través de nuestra herramienta de formación *University*, disponible para todos los team members, ponemos a su disposición cursos en materia de ética y conducta con el fin de garantizar su comprensión y consecuente cumplimiento:

- Código de Conducta
- Modelo de Prevención de Delitos Penales (España e Italia)
- Reglamento General de Protección de Datos
- Prevención blanqueo de capitales y financiación del terrorismo
- Antifraude
- Derechos Humanos
- Seguridad de la Información

INICIATIVAS RELATIVAS A COMPLIANCE EN 2025

Cabe señalar que todos los *team members* ocupan posiciones con riesgo de fraude. Por ello, durante el 2025 hemos continuado con la sección específica en la *newsletter* interna "*Tell The World*" para difundir pequeñas píldoras de información relacionadas con el Cumplimiento a todos el personal de la Compañía.

Con estas píldoras de información mensuales promovemos el conocimiento y la concienciación de la importancia del *Compliance* para seguir reforzando nuestra cultura empresarial ética.

Como novedad, hemos incluido en nuestra intranet el *corner* "*Compliance Site*", donde los team members tienen acceso directo a la información necesaria para conocer cómo debe actuarse en el día a día de acuerdo con la regulación interna y externa.

Formaciones

Formación en compliance

	Team members (hoteles propiedad y alquiler)								
	2025				2024				
	Top Management	Middle Management	Staff	Total	Top Management	Middle Management	Staff	Total	Variación (en %)
Formación en Código de Conducta									
Team members formados	62,0	442,0	3.865,0	4.369,0	267,0	1.747,0	10.509,0	12.523,0	-65,1 %
Horas de formación	32,0	226,5	1.974,5	2.233,0	146,5	1.045,3	6.917,8	8.109,7	-72,5 %
Formación en Modelo de Prevención de Riesgos Penales									-
Team members formados	12,0	79,0	442,0	533,0	14,0	136,0	811,0	961,0	-44,5 %
Horas de formación	20,0	168,0	1.121,0	1.309,0	30,0	258,0	2.001,0	2.289,0	-42,8 %
Formación en Prevención de Blanqueo de Capitales y Financiación del Terrorismo									-
Team members formados	37,0	240,0	2.057,0	2.334,0	42,0	427,0	4.538,0	5.007,0	-53,4 %
Horas de formación	29,3	183,8	1.585,5	1.798,5	31,5	321,8	3.442,5	3.795,8	-52,6 %
Formación en Antifraude									-
Team members formados	29,0	249,0	3.025,0	1.120,0	30,0	405,0	5.232,0	1.430,0	-21,7 %
Horas de formación	15,5	127,0	1.546,0	562,5	15,0	204,5	2.654,5	727,0	-22,6 %
Formación en Derechos Humanos									-
Team members formados	45,0	302,0	3.229,0	3.576,0	33,0	597,0	6.243,0	6.873,0	-48,0 %
Horas de formación	47,0	308,0	3.311,0	3.666,0	33,0	619,0	6.468,0	7.120,0	-48,5 %

La bajada en las horas de formación en Código de Conducta se debe a que esta formación no obligatoria anualmente, solo si hay actualizaciones del mismo. La información reportada refleja únicamente las formaciones efectuadas durante el año.

Formación en compliance

	Personal de hoteles en gestión y franquicia								
	2025				2024				
	Top Management	Middle Management	Staff	Total	Top Management	Middle Management	Staff	Total	Variación (en %)
Formación en Código de Conducta									
Team members formados	11,0	121,0	1.182,0	1.314,0	31,0	287,0	2.252,0	2.570,0	-48,9 %
Horas de formación	5,5	60,5	594,5	660,5	146,5	175,7	1.535,0	1.857,2	-64,4 %
Formación en Modelo de Prevención de Riesgos Penales									
Team members formados	2,0	14,0	36,0	52,0		23,0	66,0	89,0	-41,6 %
Horas de formación	4,0	16,0	73,0	93,0		31,0	184,0	215,0	-56,7 %
Formación en Prevención de Blanqueo de Capitales y Financiación del Terrorismo									
Team members formados	11,0	92,0	571,0	674,0	20,0	80,0	1.088,0	1.188,0	-43,3 %
Horas de formación	8,3	69,0	429,0	506,3	15,0	61,0	842,0	918,0	-44,9 %
Formación en Antifraude									
Team members formados	12,0	101,0	1.007,0	1.120,0	16,0	100,0	1.314,0	1.567,0	-28,5 %
Horas de formación	6,0	50,5	506,0	562,5	8,0	51,0	668,0	1.610,0	-65,1 %
Formación en Derechos Humanos									
Team members formados	11,0	103,0	1.081,0	1.195,0	16,0	115,0	1.436,0	1.567,0	-23,7 %
Horas de formación	11,0	104,0	1.086,0	1.201,0	16,0	116,0	1.478,0	1.610,0	-25,4 %

G1-2: Gestión de las relaciones con los proveedores

Conscientes de los impactos, riesgos y oportunidades asociados a una correcta gestión de proveedores (englobados en el asunto material compras sostenibles) así como conscientes de la importancia de contar con una política que evite las demoras en los pagos para mantener la estabilidad financiera y de nuestros socios comerciales, contamos con una política interna de compras y pagos a proveedores, de no ser así se podría poner de manifiesto ciertos riesgos financieros que repercutirían sobre flujo de caja, afectando nuestra capacidad para operar de manera eficiente y cumplir con sus obligaciones financieras.

Además, pagar a tiempo fortalece las relaciones con los ya citados proveedores y socios comerciales, generando confianza y credibilidad. Asimismo, evitamos posibles penalidades contractuales que pueden incrementar los costes. En nuestra Política de Compras establecemos el marco global para las condiciones de pago a los proveedores. Para conocer el detalle respecto al contenido de dicha política véase sección *"Prácticas de pago y relación con proveedores"*.

La gestión del proceso de compras se lleva a cabo mediante cuestionarios de homologación diseñados para evaluar a los proveedores en función de criterios ESG. Estos cuestionarios permiten garantizar que los proveedores estén alineados con los estándares de sostenibilidad, promoviendo prácticas éticas y respetuosas con el medio ambiente.

Toda la información relacionada con este proceso se encuentra detallada en el a apartado *"Criterios Criterios ESG en la selección y evaluación de proveedores - Homologación de proveedores"*.

G1-3: Prevención y detección de la corrupción y el soborno

Como compañía hotelera comprometida con la integridad y la transparencia, hemos analizado nuestros riesgos a través del mapa de riesgos corporativo y el enfoque de doble materialidad. Como resultado, hemos concluido que la corrupción y el soborno no representan un riesgo inherente para MHEA. El riesgo inherente radica, en un sentido mucho más amplio, desde la perspectiva del fraude.

Introducido en 1996 por ACFE, el Árbol del Fraude es un sistema de clasificación para categorizar casos de fraude laboral en una organización, dividiéndolos en tres bloques diferenciados: corrupción, las cuentas fraudulentas y la apropiación de bienes (que puede ser o no dinero en efectivo).

Es en este último bloque donde hemos focalizado nuestros esfuerzos en la mitigación de riesgos, implementando medidas robustas y controles internos para prevenir y detectar cualquier intento de apropiación indebida de bienes. Además de, establecer programas de formación y concienciación para los *team members*.

Mecanismos encargados de prevenir, detectar y abordar aspectos relacionados con la Corrupción y el soborno

En Minor Hotels Europe & Americas estamos comprometidos en desarrollar nuestra actividad empresarial con total transparencia, honestidad, integridad y responsabilidad, de forma fiable y siempre respetando y cumpliendo las leyes aplicables en todos los países en los que tenemos presencia.

Bajo la postura de Tolerancia cero a la corrupción y el soborno en Minor Hotels Europe & Americas disponemos de una *Política de Antifraude y Corrupción,* así como de una *Política para la Prevención de Blanqueo de Capitales y Financiación del Terrorismo* de aplicación para todos los *team members*, directivos y miembros del Consejo de Administración de Minor Hotels Europe & Americas.

Disponemos, además, de un Modelo de Prevención de Riesgos Penales que contiene controles establecidos específicamente para mitigar el riesgo de corrupción en su más amplio sentido, monitorizándose periódicamente su cumplimiento y eficacia.

Disponemos, asimismo, de un sistema de supervisión y control interno tanto para la elaboración de la información financiera (SCIIF), el cual es auditado periódicamente, como para Riesgos Penales (MPD).

Adicionalmente, hemos desarrollado otros procedimientos internos, como la Política de Regalos o la Política de Viajes interna. Destacar que desde MHEA ha realizado un ejercicio para la identificación de las áreas más expuestas a potenciales casos de fraude. Bajo un criterio conservador, los resultados obtenidos muestras que todos los *team members*, de forma directa o indirecta pueden verse expuesto ante potenciales riesgos.

Modelo de Prevención de Riesgos Penales

Describe los principios de gestión y prevención de delitos en Minor Hotels Europe & Americas y define la estructura y funcionamiento de nuestros órganos de control y supervisión, sistematizando los controles existentes con la finalidad de prevenir y mitigar el riesgo de la comisión de delitos en las distintas áreas de la Compañía.

La monitorización, actualización y evaluación de los controles se lleva a cabo periódicamente por parte de la Oficina de Cumplimiento. En los años 2023 y 2024 en colaboración con un externo, llevamos a cabo una revisión completa y actualización del Modelo de Riesgos Penales aprobado por el Consejo de Administración con el objetivo de seguir reforzando la robustez de mismo. La revisión se compuso de una actualización del inventario de delitos y riesgos penales así como de la mejora y estandarización de la metodología de evaluación de riesgos y la optimización de la matriz de controles existente en línea con las prácticas de mercado.

Introduce asimismo los principios necesarios para reducir el riesgo de conflictos de intereses.

Procedimiento de Conflictos de Interés

Desarrolla las reglas a seguir en aquellas situaciones en las que entren en conflicto el interés de la Compañía o de cualquiera de las sociedades integradas en ella y el interés personal directo o indirecto de los consejeros o de las personas sometidas a reglas de conflictos de interés.

Este procedimiento fue actualizado en el año 2021 -con el informe favorable de la Comisión de Auditoría y Control y la aprobación del Consejo de Administración- con ocasión de los cambios introducidos en el Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital.

A lo largo del ejercicio 2025 no se ha requerido de la activación de dicho procedimiento.

La Compañía ante cualquier investigación en la que pudiese verse involucrado un miembro investigador, de conformidad a lo expuesto en el procedimiento de conflicto de intereses, es apartada y separa de la investigación garantizando de esta forma la independencia en todo el proceso.

Órganos encargados de prevenir, detectar y abordar aspectos relacionados con la corrupción y el soborno

Consejo de Administración

Una de las funciones principales del Consejo de Administración respecto al Modelo de Prevención de Riesgos Penales es mantenerse informado del resultado de las actividades de supervisión, seguimiento y verificación realizadas sobre el citado modelo. En este sentido, cuando el mismo lo considere oportuno tiene la potestad de solicitar estudios, informes y valoraciones en relación con el modelo, de forma que se propicie una actitud de mejora continua del mismo.

Comité de Cumplimiento

Constituido en 2014, está formado por miembros del Comité de Dirección que cuentan con suficiente conocimiento de las actividades de nuestra Compañía y a la vez disponen de la autoridad, autonomía e independencia necesarias para garantizar la credibilidad y carácter vinculante de las decisiones tomadas.

Este órgano tiene la facultad de supervisar el cumplimiento de las áreas clave del Sistema de Cumplimiento: el Código de Conducta y el Modelo de Prevención de Riesgos Penales corporativos, entre otras funciones.

Supervisa la gestión realizada por la Oficina de Cumplimiento y realiza seguimiento de todos los procesos y políticas implantadas en la Compañía, su observancia y cumplimiento. Además, tiene potestad para proponer medidas disciplinarias en las materias que competan a su alcance.

Entre sus competencias destaca velar por el adecuado funcionamiento y gestión del Canal de Denuncias (y cuya gestión operativa corresponde a Auditoría Interna), el seguimiento de la efectiva aplicación de las políticas, así como identificar, valorar y gestionar los riesgos penales a los que está expuesta la compañía, impulsando la implantación de controles, protocolos y códigos de conducta para prevenirlos o mitigarlos.

Cabe señalar que, el Comité de cumplimiento reporta anualmente al Consejo de Administración las actividades llevadas a cabo en su área, incluyendo el desarrollo del Modelo de Prevención de Riesgos Penales y las áreas de riesgo de cumplimiento normativo que pueden ser de aplicación.

Durante el ejercicio 2025, se han celebrado 2 reuniones del Comité de Cumplimiento.

Oficina de Cumplimiento

La Oficina de Cumplimiento, liderada por el responsable de Cumplimiento, reporta directamente al *Chief Legal & Compliance Officer* y al Comité de Cumplimiento. Es la encargada de la difusión y supervisión del cumplimiento del Código de Conducta, del seguimiento y supervisión periódico del Modelo de Prevención de Riesgos Penales, de la creación y actualización

de políticas corporativas así como de la monitorización de su cumplimiento y de la gestión de las consultas del Código de Conducta, entre otras funciones.

Formación en materia de lucha contra la corrupción y el soborno

Con el objetivo de abordar y mitigar los riesgos de fraude –especialmente la apropiación indebida de bienes– hemos desarrollado cursos de formación:

Formación Antifraude:

Tiene como objetivo sensibilizar al personal sobre el fraude en la Compañía, ofreciendo una comprensión básica de su naturaleza y destacando que se trata de una amenaza real. Desarrolla potenciales situaciones de fraude dentro de MHEA, subrayando la política de 'tolerancia cero' y las acciones recomendadas ante dichos casos, dudas o preocupaciones relacionadas. Es obligatorio para todo el personal.

Formación Prevención de Riesgos Penales:

De carácter obligatorio para todo el personal de España, Italia y Portugal tiene como objetivo conocer los riesgos penales que podrían surgir durante el desarrollo diario de las actividades de la Compañía y las medidas adoptadas para mitigarlos.

Formación Prevención de Blanqueo de Capitales y Financiación del Terrorismo

Este curso tiene como objetivo sensibilizar sobre el blanqueo de capitales: identificación prevención y comunicación ante cualquier caso. Es de carácter obligatorio para todos los miembros de Servicios Centrales, directores de hotel *general managers*, subdirectores y jefes de departamento, así como los miembros de los equipos de servicios de recepción (*Front Office*) y F&B (excluyendo la cocina).

Como resultado de estas formaciones, la Compañía ha impartido un total de 4.796 horas de formación a todo su personal (incluidos hoteles en régimen alquiler, propiedad, gestión y franquicia).

Horas de formación en corrupción y soborno 2025 (posiciones en situación de riesgo)

OADS*	Top Management	Otras posiciones	Total
2025			
	65	4.731	4.796
2024			
2,8	100	10.719	10.819
Variación (en %)			
-100,0 %	-35,0 %	-55,9 %	-55,7 %

Datos para personal de hoteles en propiedad, alquiler, gestión y franquicia.

**Órganos de administración, dirección y supervisión. Adicionalmente, durante 2025, el CSO y la CP&SO han cursado la certificación del IC-A (Instituto de Consejeros-Administradores) con el programa para Consejeros actuales y futuros, el cual establece, promueve y difunde el Gobierno Corporativo y las mejores prácticas éticas. El CLO, el COO y la CADO obtuvieron dicha certificación en años previos.*

Parámetros y metas

G1-4: Casos de corrupción o soborno

En 2025 no se han confirmado casos por causas de corrupción.

No obstante, se han identificado 6 casos relacionados con el fraude, los cuales han sido cometidos a título individual, es decir, por algún miembro de la plantilla y no representan prácticas institucionales de la Compañía. En 5 de estos casos, hemos actuado de manera inmediata y rigurosa, implementando las medidas correctivas y disciplinarias necesarias, así como reforzando los mecanismos de control y prevención para mitigar cualquier riesgo futuro. Uno de los casos, a cierre de ejercicio, sigue en proceso de investigación. Para más información, por favor véase la sección *Canal de Denuncias. Protección de los denunciantes*.

Como ente jurídico no hemos recibido multas ni hemos sido objeto de sanciones asociadas con casos de corrupción.

G1-5: Influencia política y actividades de los grupos de presión

No permitimos la utilización de fondos, propiedades u otros recursos de la Compañía para hacer contribuciones u ofrecer nada de valor a candidatos políticos, partidos políticos o miembros de los mismos. Los directivos y team members pueden realizar contribuciones políticas a título personal y participar en cualquier actividad relacionada con la política fuera de su jornada laboral siempre que no lo haga en nombre de la Compañía ni implique a este de algún modo. En ningún caso se procederá al rembolso de las contribuciones personales realizadas con fines políticos.

Ello, no entra en conflicto con nuestra participación como miembros de organizaciones sectoriales, cámaras de comercio, fundaciones y asociaciones públicas o privadas. Gracias a estas *alianzas sostenibles* impulsamos proyectos alineados con nuestros principios y valores contribuyendo al progreso y desarrollo sostenible.

G1-6: Prácticas de pago

La gestión de las prácticas de pago se realiza a través de diversos departamentos corporativos, en especial con la colaboración del equipo de Administración y el Departamento Financiero. Desde el enfoque de compras sostenibles, estos aspectos se consideran fundamentales; por ello, la información correspondiente está disponible en la sección: "*Prácticas de pago y relación con proveedores"*.

Metas relacionadas con la conducta empresarial

En MHEA impulsamos la honestidad y el respeto en todas las interacciones, tanto internas como externas, mediante la aplicación de nuestro Código de Conducta. Garantizamos operaciones éticas y transparentes, cumpliendo la normativa vigente y previniendo cualquier forma de corrupción o práctica indebida.Asimismo, promovemos la mejora continua del clima organizacional, fomentando un entorno seguro, inclusivo y colaborativo que motive y comprometa a nuestros *team members.*

05

Transformación digital

3.2

Transformación digital

ESG	Subtemas	Subtemas	Subsubtemas	Impactos, riesgos y oportunidades	Principales indicadores de desempeño	Gestión de Impactos, Riesgos y Oportunidades
G	Digitalización e innovación	**Digitalización e innovación**		La digitalización y la innovación permiten agilizar procesos, mejorar la eficiencia y optimizar la toma de decisiones gracias al análisis de datos. Además, facilitan la personalización de servicios, impulsan la competitividad y abren nuevas oportunidades para crear valor a largo plazo	▸ Nº total de hoteles con Tablets en recepción - (▲ vs. 2024) ▸ Nº total de hoteles con Housekeeping Mobile App - (▲ vs. 2024)	▸ Actuaciones y recursos relacionados con la transformación digital: *Digitalización e innovación*
		Seguridad de la información y tratamiento de los datos	Ciberseguridad	La implementación de mecanismos de seguridad y control en línea con la normativa y regulaciones vigentes es crucial para la protección de información. La falta de estas puede suponer un riesgo significativo y generar efectos sobre la reputación, las relaciones con los grupos e interés e incluso alterar la operativa del negocio. Asimismo, nueva normativa de aplicación genera desafíos. No solo destacan normativas en relativas a GDPR o NIS2 sino también otras directrices del Comité Europeo de Protección de Datos relacionadas con el uso de cookies o la necesidad de contar con la aceptación por parte del cliente para el envío de información comercial.	▸ % team members formados en materia de seguridad de la información y ciberseguridad (PCI, privacidad, etc) - (▼ vs. 2024)	▸ Actuaciones y recursos relacionados con la transformación digital: *Seguridad de la información > Ciberseguridad* ▸ Actuaciones y recursos relacionados con la transformación digital: *Seguridad de la información > Privacidad y protección de datos*
			Privacidad y protección de datos	Implementación de planes de acción para reducir o eliminar amenazas identificadas junto con procedimientos efectivos de evaluación y gestión del riesgo de terceros, es esencial para protegerse frente a ciberamenazas. Si bien esto puede implicar un aumento en los costes debido a la inversión en herramientas y mecanismos de control, dichos esfuerzos son necesarios para mitigar riesgos críticos que podrían ocasionar interrupciones en el negocio, pérdidas financieras, compromisos de información confidencial y un largo etcétera. Un enfoque proactivo y estratégico en la gestión de estos riesgos fomenta la continuidad operativa y refuerza la confianza en la organización.		

Gestión de incidencias, riesgos y oportunidades

Descripción de los procesos para determinar y evaluar las incidencias, los riesgos y las oportunidades de importancia relativa relacionados con la transformación digital

El detalle sobre la descripción de los procesos seguidos para determinar y evaluar las incidencias, los riesgos y las oportunidades de importancia relativa en el contexto de la transformación digital pueden consultarse en la sección: *NEIS 2 IRO-1: Descripción de los procesos para determinar y evaluar las incidencias, los riesgos y las oportunidades de importancia relativa*.

Políticas relacionadas con la transformación digital

El detalle relativo a las políticas relacionadas con la transformación digital puede consultarse en la sección: *Políticas para la gestión de la "transformación digital".*

Actuaciones y recursos relacionados con la transformación digital

Como resultado del análisis de doble materialidad hemos identificado como *IROs materiales asociados a la transformación digital*, la gestión responsable de la información y el tratamiento de los datos.

Para seguir avanzando en un entorno cada vez más competitivo, es fundamental incorporar herramientas como la IA, el Big Data o el BI. Gracias a ellas podemos automatizar informes y reportes, y así tomar decisiones mucho más ágiles y con mayor precisión.

En cuanto a seguridad, es clave continuar trabajando en políticas sólidas, hacer auditorías de forma regular y mantener nuestras tecnologías siempre actualizadas. Además, la gestión de riesgos de terceros sigue siendo un punto importante: necesitamos soluciones específicas y marcos de gobernanza bien definidos que nos ayuden a controlarlo con garantías.

Entre los principales retos nos encontramos con el incremento de costes en ciberseguridad, que podemos mitigar priorizando inversiones estratégicas, y los ciberataques, con impactos financieros y reputacionales que exigen planes de respuesta efectivos y formación continua. Además, el riesgo de perder clientes debido a las cláusulas de *cookies* sigue siendo un desafío. Para minimizarlo, es fundamental aplicar políticas transparentes, utilizar herramientas de consentimiento claras y explicar de forma sencilla el valor que tiene la información que se comparte.

Por otro lado, existen grandes oportunidades. La fidelización de clientes puede potenciarse con soluciones innovadoras como IA, *chatbots* y aplicaciones que mejoran la experiencia del usuario y consolidan nuestra ventaja competitiva.

Ante ello, en 2025 hemos puesto en marcha y profundizado iniciativas que potencian los impactos positivos mencionados, minimizan los negativos, mitigan los riesgos asociados y aprovechan las oportunidades identificadas.

Digitalización e innovación

En Minor Hotels Europe & Americas conscientes del entorno global en el que operamos y de la oportunidad que tenemos como operador en un mundo digital queremos ser parte activa del cambio.

Impulsamos la transformación en diferentes ámbitos para dar solución a los nuevos desafíos que de manera acelerada se vienen sucediendo. Resultado de ello es la incorporación de la *transformación digital* como pilar de crecimiento y creación de valor en nuestra estrategia.

La digitalización y la innovación están transformando nuestra gestión operativa. Al hablar de transformación digital, entendemos la misma como un elemento de impulso y ayuda que nos permite y permitirá obtener grandes beneficios. Entre los principales destaca la mejora de la experiencia de cliente, la optimización y reducción de los costes operativos, la mayor eficiencia de los procesos y sistemas, la profundización en el análisis de datos, la mayor agilidad a la hora de responder a los cambios del mercado y, especialmente, el importante impulso de la cultura de la innovación dentro de la organización siempre concebida como una opción no como una exclusión. Es por ello que, la digitalización e innovación tiene un impacto significativo en nuestra gestión operativa de forma holística, resultado de ello, es su gestión como asunto material transversal que incide sobre los restantes aspectos ESG materiales para la Compañía.

Ante ello y bajo el lema *"Take care of whats important automate the rest"* en Minor Hotels Europe & Americas estamos inmersos en un ambicioso y retador proceso de transformación digital.

Este camino de transformación digital está impulsado por el desarrollo de nuevas capacidades tecnológicas de los t*eam members* a los que acompañamos en el desempeño de sus actividades, ayudándoles a ofrecer soluciones más eficaces e innovadoras.

Nuestro camino de transformación no solo incide sobre nuestros *team members*, tenemos el compromiso de adoptar aquellas tecnologías que generen un alto valor añadido a nuestros grupos de interés.

"Una estrategia integral de transformación digital no solo protege datos y sistemas, sino que también impulsa la satisfacción del cliente, la eficiencia operativa y la confianza, favoreciendo un crecimiento sostenible".

Anantara The Marker Dublin Hotel
Dublin, Irlanda

"Impulsamos proyectos tecnológicos diseñados para optimizar la eficiencia operativa, mejorar la experiencia de nuestros huéspedes y fortalecer las capacidades de los equipos".

Principales proyectos innovadores 2025:

Reflejando nuestra apuesta por la digitalización como motor clave para el crecimiento sostenible y la excelencia en el servicio, estas iniciativas abarcan desde la incorporación de inteligencia artificial y herramientas de automatización hasta la implementación de dispositivos móviles y sistemas avanzados de *machine learning*.

1

INCORPORACIÓN DE IA GENERATIVA EN LAS GROUP SALES OFFICES

La incorporación de IA generativa en la recepción de emails de las *group sales offices* nos ha permitido en 2025 eficientar el proceso de asignación de cotizaciones a agentes permitiendo contestar con mayor rapidez a los clientes.

Beneficios identificados

- Detección de mayor número de *mails spam*.
- Detección de mayor número de peticiones duplicadas.
- Mayor precisión en la asignación de cotizaciones a los agentes correctos.
- Reducción de tiempos en la asignación de cotizaciones.
- Menor tiempo de respuesta al cliente.

Resultados preliminares

- Mejor respuesta al cliente.
- Mayor satisfacción del cliente.
- Optimización de los *team members* por eliminarles tareas de poco valor añadido.

2

INCLUSIÓN DE IA EN LOS AGENTES DE LA CRO PARA TRADUCCIÓN AUTOMÁTICA DE EMAILS

La integración de inteligencia artificial en los sistemas de la *Central Reservation Office* (CRO) ha eliminado las barreras idiomáticas, permitiendo a los agentes responder a los clientes en su idioma nativo de manera rápida y precisa.

Beneficios identificados

- Uso de modelos de traducción automática avanzada que garantizan una interpretación precisa y contextualizada del contenido.
- Consistencia en la comunicación
- Reducción en la dependencia de personal multilingüe.
- Mejora de la experiencia del cliente fortaleciendo su confianza en el servicio.

Resultados preliminares

- Incremento en la eficiencia de los agentes, al reducir los tiempos de respuesta.
- Mayor satisfacción del cliente al ofrecer un servicio más personalizado.
- Optimización de los team members al permitir concentrarse en tareas de mayor valor añadido.

3

IMPLEMENTACIÓN DE TABLETS PARA GUEST RELATIONS, DOTÁNDOLOS DE MOVILIDAD

La introducción de tablets para el equipo de *Guest Relations* ha modernizado la interacción con nuestros clientes, permitiendo ofrecer un servicio más ágil y dinámico. Además, en 2025 hemos incorporado la firma digital del formulario de registro obligatorio, permitiendo que nuestros huéspedes completen este proceso de manera rápida y sencilla a su llegada. Con esta innovación eliminamos el uso de papel, reduciendo nuestro impacto ambiental y ofreciendo una experiencia más cómoda y segura. Así, combinamos tecnología y sostenibilidad para que cada estancia sea más responsable y eficiente.

Beneficios identificados

- Movilidad completa: los *Guest Relations* pueden desplazarse por todo el hotel para asistir a los clientes en cualquier área sin necesidad de regresar a un escritorio fijo.
- Acceso instantáneo a información: con las *tablets*, el personal puede consultar reservas, perfiles de clientes, solicitudes específicas, historial de estancias y preferencias en tiempo real.

Resultados preliminares

- Mejora significativa en la percepción del servicio por parte del cliente, gracias a una mayor eficiencia operativa que reduce los tiempos de espera y garantiza una atención personalizada.

4

INCORPORACIÓN DE MICROSOFT COPILOT 365 COMO ASISTENTE PARA TEAM MEMBERS

La incorporación de Copilot 365 como asistente de IA ha demostrado el potencial de la inteligencia artificial generativa para optimizar las tareas diarias del personal.

Beneficios identificados

- Creación automatizada de documentos, correos y presentaciones basadas en directrices específicas, reduciendo el tiempo necesario para producir contenido.
- Resumen de grandes volúmenes de información permitiendo decisiones rápidas y fundamentadas.
- Asistencia en la programación de reuniones, gestión de calendarios y análisis de datos, mejorando la productividad general.

Resultados preliminares

- Reducción en el tiempo dedicado a tareas repetitivas, pudiendo concentrarse en actividades estratégicas.
- Mejora de la calidad del trabajo al obtener ayuda en la redacción y generación de ideas.

5

AUTOMATIZACIONES EN ÁREAS CLAVE: FINANCIERA, COMERCIAL Y OPERATIVA

La automatización de procesos en diversas áreas ha reducido los tiempos invertidos en tareas manuale.

Beneficios identificados

- Comercial: las peticiones de grupos realizadas a través de la web, gracias a ello, se traducen automáticamente en formularios que ingresan directamente al sistema, reduciendo el tiempo manual necesario para cotizar.
- Financiera: implementación de herramientas de RPA *(Robotic Process Automation)*, OCR e IA para la contabilización de facturas, conciliaciones bancarias y generación de reportes.
- Hoteles: automatización de *check-in* y *check-out*, con la incorporación de quioscos digitales y procesos simplificados de facturación.

Resultados

- Ahorro de tiempo significativo en tareas repetitivas.
- Reducción de errores humanos al eliminar pasos manuales.
- Mayor agilidad en la respuesta a los clientes y en la gestión interna.

6

IMPLEMENTACIÓN DE MACHINE LEARNING PARA EL CÁLCULO DEL REVENUE FORECAST

La adopción de tecnologías de *machine learning* en el área de *revenue management* ha revolucionado el proceso de previsión de ingresos.

Características del sistema

- Los modelos de *machine learning* analizan grandes volúmenes de datos históricos, tendencias de mercado y factores externos (como eventos locales y patrones estacionales).
- Generación automática de pronósticos de ingresos con un alto nivel de precisión, lo que antes se realizaba manualmente.
- Permite la simulación de escenarios para evaluar el impacto de decisiones estratégicas, como ajustes de tarifas o promociones específicas.

Tivoli Ecoresort Praia Do Forte
Bahia, Brasil

Y de cara a los hoteles, se han llevado también diversos proyectos innovadores como:

7

MOBILE GUEST SERVICE

La digitalización de la información y servicios del hotel en una *Progressive Web App* (PWA) accesible.

Beneficios identificados

- Mayor comodidad y accesibilidad para los huéspedes: toda la información y servicios del hotel están disponibles en una *Progressive Web App (*PWA) accesible desde cualquier dispositivo.
- Interacciones rápidas y eficaces: los clientes pueden acceder a servicios como room service, reservas, y solicitudes de *amenities* sin necesidad de interacción directa.
- Mejora en la seguridad de la información: los datos están disponibles de manera segura durante la estancia del cliente.
- Integración con sistemas internos: desde 2022, se trabaja en la integración de la PWA con los Sistemas de Gestión Hotelera, mejorando la eficiencia operativa.
- Disponibilidad: La herramienta está implementada en hoteles del porfolio.

Resultados preliminares

- Los huéspedes tienen acceso inmediato a servicios y horarios, optimizando su experiencia gracias al acceso a servicios personalizamos.
- Reducción significativa en el uso de papel y en interacciones innecesarias.
- Mayor eficiencia operativa gracias a la integración de los sistemas.
- Reducción de errores humanos al eliminar pasos manuales.

8

ONLINE CHECK IN Y CHECK OUT

Iniciativa que permite a los clientes la posibilidad de realizar el *check-in online, Choose Your Room y check-out online*, y pone en manos del cliente todo el control sobre su estancia.

Beneficios identificados

- Mejora de la experiencia del cliente: ofrece autonomía y personalización en el proceso de hospedaje.
- Innovación continua: se analiza la integración de tecnologías como biometría, reconocimiento facial y llaves digitales para optimizar aún más la experiencia.
- Reducción de tiempos de espera: evita las filas en recepción, mejorando la fluidez de los procesos.
- Adaptación a la era digital: responde a las expectativas de los clientes más tecnológicos

Resultados esperados

- Incremento en el nivel de satisfacción del cliente gracias a la personalización y autonomía.
- Procesos más rápidos y eficientes en *check-in y check-out*.
- Reducción de la carga operativa en recepción.
- Posicionamiento como marca innovadora y tecnológica.

9

HOUSEKEEPING MOBILITY APP

Aplicación que permite optimizar las funciones de *housekeeping*.

Beneficios identificados

- Optimización de la gestión de *housekeeping*: la aplicación permite una asignación y confirmación en tiempo real de las habitaciones limpias y listas.
- Incremento en la movilidad y eficiencia: los *team members* pueden gestionar sus tareas de manera más dinámica y rápida.
- Eliminación de métodos ineficientes: sustituye el uso de papel, llamadas y otros sistemas de comunicación menos prácticos.
- Mayor seguridad: mejora las condiciones de trabajo al evitar errores y simplificar procesos.

Resultados esperados

- Mejora en la eficiencia operativa del departamento de *housekeeping*.
- Reducción en el uso de papel y otros recursos físicos.
- Comunicación en tiempo real entre *housekeeping* y recepción, agilizando los procesos.
- Incremento en la satisfacción del personal gracias a herramientas modernas y funcionales.

10

TABLETS EN RECEPCIÓN

Propuesta que nos permite digitalizar todas las fases de los procesos durante el *check-in* y *check-out*.

Beneficios identificados

- Digitalización de procesos: moderniza las fases del Check-in y Check-out, eliminando la necesidad de formularios en papel.
- Experiencia mejorada para el cliente: ofrece un proceso más ágil, intuitivo y alineado con las expectativas de los huéspedes en la era digital.
- Ahorro y sostenibilidad: reducción significativa del uso de papel, contribuyendo a la disminución del impacto ambiental.
- Capacitación del personal: garantiza que los equipos operativos puedan utilizar la tecnología de manera eficiente, fortaleciendo sus competencias.
- Reducción de tiempos operativos: simplifica los procesos en recepción, permitiendo a los *team members* dedicar más tiempo a otras tareas clave.

Resultados esperados

- Implementación exitosa en más de 300 hoteles.
- Capacitación impartida a los equipos operativos, mejorando la adopción tecnológica.
- Incremento en la satisfacción de los huéspedes debido a una experiencia más moderna y fluida.
- Mayor eficiencia operativa en los procesos de Check-in y Check-out.

Seguridad de la información y tratamiento de los datos

El crecimiento exponencial y global de la digitalización ha cambiado el panorama de las amenazas cibernéticas, el aumento de la interconectividad ha traído consigo un incremento de la vulnerabilidad.

"Garantizamos que los datos se gestionen de forma segura, ética y conforme a la normativa vigente".

Priorizamos la ciberseguridad en todas nuestras operaciones y en nuestras relaciones con terceros. La protección de los datos personales y la seguridad de la información son aspectos de gran importancia. Para garantizar esta protección, contamos con estructuras específicas, planes de seguridad y mecanismos de control alineados con la legislación y la normativa vigente.

"La digitalización abre enormes oportunidades, y por eso la ciberseguridad se convierte en un pilar imprescindible para avanzar con confianza".

Protegernos en el mundo digital implica cuidar nuestras redes, aplicaciones, datos y garantizar que nuestras operaciones estén seguras ante cualquier ataque. Para ello, contamos con una *Política de Seguridad de la Información*, fundamental para preservar la protección, integridad y confidencialidad de la información sensible frente a accesos no autorizados o ciberataques. Esta política debe leerse junto con nuestra *Política de Privacidad*, que es clave para la gestión y protección de los datos personales de usuarios y clientes. A continuación, se detallan las principales acciones para gestionar la seguridad de la información en la Compañía.

Ciberseguridad

La ciberseguridad es vital en la era digital. World Economic Forum (WEF) afirma que las incidencias en la seguridad de la información suponen uno de los principales riesgos a los que las empresas estamos expuestas.

Por ello, mantenemos una estrategia de ciberseguridad en constante actualización. La seguridad está integrada de forma transversal, cubriendo perfiles de diferentes ámbitos para garantizar una gestión efectiva del riesgo, atendiendo a la sensibilidad y criticidad de cada entorno.

Nuestro objetivo es anticiparnos a los riesgos, reforzando sistemas y prácticas gracias a unas políticas claras, estándares efectivos y formación continua de nuestro equipo. Disponemos de indicadores de riesgos sobre los principales asuntos de interés en materia de seguridad, que sirven para definir e implantar los planes de acción enfocados a reducir o eliminar las amenazas identificadas.

El aumento del teletrabajo y del uso de dispositivos fuera del entorno corporativo ha reforzado la necesidad de impulsar nuestra formación en seguridad de la información y protección de datos.

"En 2025 un total de 5.513 team members se han formado en materia de privacidad y protección de datos, equivalente a 8.616 horas de formación[45]".

También ha crecido exponencialmente el volumen de ciberataques. Por ello seguimos trabajando en una mayor monitorización de toda la red, con nuevas herramientas más potentes y avanzadas que permiten un mayor control de posibles accesos indebidos.

Privacidad y protección de datos

En un sector tan competitivo como el hotelero, la experiencia del cliente es un factor diferencial crítico para garantizar la satisfacción y fidelización de los clientes y esta experiencia pasa por la seguridad de su información. Conscientes de que es un aspecto clave para generar confianza, y conscientes de la relevancia que está adquiriendo la digitalización en un mundo cada vez más global, trabajamos bajo el compromiso continuar trabajando con un tratamiento diligente de la información.

De conformidad al compromiso adquirido y bajo el objetivo de reducir y evitar los riesgos asociados a esta evolución, contamos con mecanismos para proteger la privacidad y seguridad de los datos. En este sentido, la Compañía aplica sus políticas de privacidad y seguridad de la información sobre *team members,* clientes y proveedores.

En continua evolución y adaptación a los nuevos requerimientos y buenas prácticas en esta área, desde la entrada la entrada en vigor del Reglamento UE 679/2016 (RGPD) y la Ley 3/2018 (LOPDGDD en materia de protección de datos, hemos adecuado nuestros sistemas de gestión y control de los datos de carácter personal.

PACTO POR LA CIBERSEGURIDAD SOSTENIBLE Y CÓDIGO DE BUEN GOBIERNO DE LA CIBERSEGURIDAD

Estamos adheridos al Pacto por la ciberseguridad sostenible, promovido por la Asociación Española para el fomento de la Seguridad de la Información (ISMSForum). Mediante esta adhesión impulsamos la transición hacia una digitalización sostenible.

[45] *Incluye personal de hoteles en régimen de propiedad, alquiler, gestión y franquicia.*

"Nuestra voluntad es tratar los datos personales de nuestros clientes, team members y proveedores con las máximas garantías de respeto a su privacidad y siempre de acuerdo con las obligaciones legales aplicables".

También en el ámbito de datos sensibles, como son las tarjetas de crédito, hemos renovado una vez más nuestra certificación PCI-DSS compliance, así como la adecuación de procedimientos y sistemas para cumplir con la nueva normativa NIS2.

Así, se ha llevado a cabo la actualización de los apartados de protección de datos de los avisos legales, tanto de las webs como de los documentos facilitados a los clientes. Igualmente, la hemos implementado medidas que permiten hacer accesibles a los clientes estas políticas de privacidad y avisos legales en todo momento.

- Se requiere el consentimiento expreso para algunos tratamientos (como el envío de comunicaciones comerciales).
- Asimismo, ofrecemos a los clientes la posibilidad de ejercer la opción de exclusión voluntaria al tratamiento de sus datos a través de la cuenta de correo electrónico de gestión de derechos dataprotection@minor-hotels.com.
- A través de esa misma dirección de correo, los clientes pueden solicitar su derecho a la portabilidad de datos. Asimismo, se dispone de un formulario para dicha portabilidad.

Adicionalmente, tenemos establecidos varios buzones de correo electrónico, para la gestión de los derechos de protección de datos que son planteados, ya sean de clientes, trabajadores y/o proveedores, cuando se recogen datos de carácter personal, así como, un buzón de correo electrónico para notificar cualquier tipo de incidencia o queja que tenga relación con la materia de protección de datos. En concreto, este último buzón, se refiere al específicamente creado para el Delegado de Protección de Datos.

Delegado de protección de datos

Como entidad española, la Agencia Española de Protección de Datos, es nuestra autoridad de control con la que se relaciona de manera habitual, a través de la Sede Electrónica de esta entidad.

En consecuencia, los departamentos de gestión de Riesgos y de IT son los responsables en última instancia de supervisar estos controles, de recibir cualquier comunicación relacionada con la privacidad de la información e informar periódicamente a los órganos competentes.

El cumplimiento se supervisa mediante auditorías periódicas que garantizan que cumplimos plenamente los requisitos definidos en la legislación sobre privacidad, con especial atención al Reglamento General de Protección de Datos (RGPD).

El mapa de riesgos corporativos tiene un pilar denominado "cumplimiento" vinculado a Privacidad de datos (RGPD) y Seguridad de la Información con distintas medidas de gestión y control como:

- Revisión y actualización periódica de la matriz de Riesgos.
- Procedimientos de "Privacidad por diseño".
- Creación de la Oficina de Protección de Datos con el apoyo de asesores especializados.
- Formación de RGPD para los team members.
- Existencia de un canal de denuncias de posibles violaciones de la seguridad relacionadas con la protección de datos.
- Existencia de un plan de recuperación en caso de catástrofe.

Bajo el compromiso de respeto al derecho a la protección de datos de carácter personal, en Minor Hotels Europe & Americas disponemos de un Delegado de Protección de Datos (DPO). De tal forma que, todos aquellos usuarios cuyos datos personales son tratados por la Compañía pueden presentar sus reclamaciones o ponerse en contacto a través de la siguiente dirección:

- E-mail: *dpo@minor-hotels.com*
- Teléfono: +34 91 451 97 18. Oficinas centrales de calle Santa Engracia 120, 7ª, 28003, Madrid

En aquellos casos en los que es recibida una incidencia de seguridad al buzón el Delegado de Protección de Datos, se inicia un proceso de valoración de la notificación, a fin de conocer si tiene alcance en la materia de protección. En caso afirmativo, el incidente es remito a los Departamentos de MHEA que puedan estar involucrados, a fin de valorar la necesidad de realizar alguna comunicación a alguna Autoridad de Control de Protección de Datos y/o a los interesados, que se hayan podido ver involucrados en la incidencia, dejando constancia por escrito del proceso.

Además, disponemos de un procedimiento de respuesta ante incidencias en los sistemas de información, que incluyen roles y responsabilidades, pasos a seguir para la restauración del funcionamiento de equipos y sistemas, tiempos de recuperación, etc.

Parámetros y metas

Metas relacionadas con la transformación digital

Impulsamos la transformación digital mediante tecnologías innovadoras que mejoran la experiencia del cliente, optimizan operaciones y aumentan la eficiencia. Esta evolución va de la mano con la protección de datos y la ciberseguridad, como pilares fundamentales para garantizar la confianza y la seguridad en cada interacción.

Nuestros objetivos incluyen la digitalización de procesos clave, el uso de inteligencia artificial y análisis de datos para personalizar servicios, la integración de plataformas digitales para una gestión más ágil y la adopción de soluciones sostenibles. Con estas iniciativas buscamos reforzar nuestra competitividad global y ofrecer experiencias excepcionales, asegurando al mismo tiempo la protección de la información y la continuidad operativa.

Notas de sostenibilidad

NOTA 1. Perfiles miembros de administración, dirección y supervisión

El criterio seguido para evaluar las capacidades relacionadas con sostenibilidad de nuestros Órgano de Administración, Dirección y Supervisión, está basado en dos enfoques: por un lado, los estudios, formación académica o certificaciones obtenidas por los miembros de dichos órganos en las que se incluya información de sostenibilidad; y, por otro, la experiencia práctica adquirida a través de sus responsabilidades y desempeño en los diferentes puestos de su vida profesional.

De este modo, los Consejeros que han ejercido de Director General (CEO), en virtud de su posición, han liderado la validación de la estrategia corporativa en sostenibilidad asegurando su alineación con los objetivos estratégicos de la Compañía. Asimismo, los Consejeros que forman parte de las Comisiones Especializadas, han participado en la validación del Estado de Información No Financiera (EINF) y otros reportes de sostenibilidad en ejercicios anteriores, lo que ha fortalecido su experiencia práctica y conocimiento en esta materia.

Este enfoque garantiza que los órganos de gobierno cuenten con la preparación y capacidad necesarias para supervisar y dirigir adecuadamente las cuestiones vinculadas a la sostenibilidad.

Conocimiento y/o experiencia en relación con cuestiones de sostenibilidad desde la perspectiva de la E (*Environmental*- medioambiental).

Conocimiento y/o experiencia en relación con cuestiones de sostenibilidad desde la perspectiva de la S (*Social* - social).

Conocimiento y/o experiencia en relación con cuestiones de sostenibilidad desde la perspectiva de la G (*Governance* - gobernanza).

D. Dillip Rajakarier

PRESIDENTE DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

Licenciado en Computer Systems Analysis & Design en Sri Lanka en 1984. Máster en Dirección y Administración de Empresas (MBA) en Finance en Reino Unido, así como IOD Certificate de Thai Institute of Directors, finalista en CIMA (Chartered Institute of Management Accountants) en Reino Unido.

Asimismo, es miembro del "Institute of Management Information Systems" en Reino Unido, así como de otras instituciones o asociaciones como "FCEA - Fellow member of the Cost and Executive Accountants", "ABAHA - Associate of British Association of Hotel Accountants", "MACP - Member of Association of Computer Professionals" o "MABAC - Member of Association of Business & Administrative Computing" en Reino Unido. Además, es miembro ejecutivo de la asociación World Travel & Tourism Council (WTTC).

El Sr. Rajakarier ha desarrollado su carrera profesional desde 2007 hasta la fecha en Minor International Public Company Limited como Director de Operaciones (COO) y Director y Consejero Delegado (CEO) en Minor Hotel Group Limited. Minor International Public Company Limited es una compañía global centrada en tres negocios principalmente: la restauración, el sector hotelero y el comercio de marcas de retail. Desde 2001 a 2007 ejerció como Deputy Chief Financial Officer e Internal Audit Manager en el operador líder Orient Express Hotels, Trains & Cruises (Belmond). Desde el 1 de enero de 2020 es Group CEO de Minor International Pcl.

D. Gonzalo Aguilar

VICE PRESIDENTE Y CONSEJERO DELEGADO DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

Licenciado en Ciencias Empresariales y Finanzas por la Universidad de Phoenix, ha cursado diversos programas sobre economía y finanzas inmobiliaria, gestión de activos, así como diversa educación ejecutiva por universidades y escuelas de negocio de primer nivel.

La distinguida carrera hotelera de Gonzalo comenzó en 1994 como director de restaurante en el Denver Marriott Tech Center de Colorado (EE. UU.). A lo largo de los años, ocupó diversos puestos y alcanzó su primer cargo de General Manager en 2000. Desde entonces, Gonzalo ha ocupado varios puestos de responsabilidad en operaciones en América y Europa, demostrando su amplia experiencia operativa y su profundo conocimiento del negocio.

Con 30 años de experiencia en Marriott, ha contribuido significativamente al crecimiento y a la rentabilidad récord de esta empresa en la región de EMEA como Director de Operaciones. Durante este tiempo, ha sido testigo de importantes hitos, como la exitosa integración de AC Hotels tras su adquisición por Marriott.

Gonzalo Aguilar, se incorpora a Minor Hotels Europe and Americas asumiendo el rol de CEO a partir de enero de 2025. Durante ese mismo año, es nombrado Vice Presidente del Consejo de Administración de Minor Hotels Europe & Americas.

D. William Ellwood Heinecke

MIEMBRO DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

Ha obtenido un doctorado honorario de administración y dirección de empresas (Honorary Doctoral of Business Administration in Management) por el Yonok University, Lampang. Además obtuvo el Director Certification Program (DCP) por el Thai Institute of Directors Association (IOD).

El Sr. Heinecke es el fundador y de Minor International Pcl (MINT) y en la actualidad ocupa el cargo Presidente del Consejo de Administración de la antes citada sociedad. Sociedad matriz de Minor Hotels. Ha dirigido Minor International durante casi seis décadas en las que ha llevado a la compañía a ampliar su porfolio de restaurantes, hostelería y distribución de marcas lifestyle convirtiendo lo que empezó como una pequeña empresa en uno de los mayores grupos hoteleros y de estilo de vida del mundo. El Sr. Heinecke fue consejero delegado de Minor International hasta 2020, antes de decidir centrarse en su papel de presidente del consejo y dirigir más su atención a la estrategia a largo plazo del grupo y a los esfuerzos filantrópicos, incluida la Fundación Heinecke, que apoya la educación de los niños menos afortunados; la *Golden Triangle Asian Elephant Foundation*, que busca mejorar el bienestar de los elefantes; y la Mai Khao *Marine Turtle Foundation*, que ayuda a rejuvenecer la población de tortugas en el Parque Nacional Marino Sirinat de Tailandia. Adicionalmente, el Sr. Heinecke también es miembro de la asociación *World Travel & Tourism Council* (WTTC) en calidad de vicepresidente.

En su calidad de Presidente del Consejo de Minor International, Heinecke también supervisa una de las mayores empresas de restauración de Asia, *Minor Food*, con más de 2.500 establecimientos en todo el mundo de marcas como The Pizza Company, The Coffee Club y Benihana; y Minor Lifestyle, que gestiona casi 400 tiendas minoristas.

El Sr. Heinecke es autor del libro "The Entrepreneur - 25 Golden Rules for Global Business Manager". Bajo su dirección, Minor Hotels fue una de las primeras empresas pioneras en la hostelería ecológica en el Sudeste Asiático y desde entonces se ha consolidado como líder en el desarrollo del turismo sostenible.

D. Stephen Andrew Chojnacki

MIEMBRO DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

Licenciado en Relaciones Exteriores y Económicas por la Univerdsidad de Virgina y doctorado por la Universidad de Virginia/ Escuela de Derecho. Ha cursado el programa de certificación de Consejeros (DCP) y, es miembro de la Asociación de Instituto de Directores de Tailandia (IOD) (2014).

El Sr. Chojnacki ha desarrollado su carrera profesional en el despacho de abogados Linklaters en las oficinas de New York, Hong Kong y Bangkok. Actualmente es el Director General Comercial (Chief Commercial Officer) y el Secretario General (General Counsel) de Minor International PLC, Consejero de MHG Continental Holding (Singapore) Pte.Ltd., así como Consejero de sociedades del grupo Minor.

Durante sus años ha liderado las actividades comerciales y el asesoramiento legal del Grupo Minor. Ha llevado a cabo un sinfín de operaciones de fusiones y adquisiciones con otras compañías líder del sector de la hostelería, con presencia en Portugal, Brasil, China, Vietnam, Indonesia y África.

D. Carlos Ulecia

MIEMBRO DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

Licenciado en Derecho y diplomado en Administración de Empresas por la Universidad de Zaragoza. Además, cursó un Máster en Asesoría Jurídica y Fiscal por el IE Business School de Madrid. Cuenta con una amplia experiencia profesional en el ámbito jurídico, donde ha desarrollado su carrera profesional con especial foco en las áreas de Fusiones y Adquisiciones, Contratación, Mercados de Valores y Gobierno Corporativo.

Con anterioridad a su actual posición, fue Asociado Senior de Landwell, firma asociada a PricewaterhouseCoopers. Posteriormente, en el año 2000, fue nombrado Director de la Asesoría Jurídica de Indra Sistemas, compañía tecnológica y de defensa. Desde su función legal, asumió la responsabilidad de la privatización de la multinacional tecnológica, su salida a Bolsa, y contribuyó a su proceso de internacionalización.

En 2007 se incorporó a Promotora de Informaciones (Prisa) como Secretario General adjunto y Vicesecretario del Consejo de Administración. En dicha posición lideró desde la función legal, entre otros, los procesos de desinversión del Grupo Prisa, de la refinanciación y restructuración de la deuda, así como la llevanza del Consejo de Administración y sus Comisiones.

En 2013, se incorporó a la firma NH Hotel Group como Secretario General, compatibilizando dicha posición con la de Secretario del Consejo de Administración y Letrado Asesor de Sotogrande, S.A., posición que dejaría en 2015 tras su venta a los fondos Cerberus y Orion. Como Secretario General y miembro del Comité de Dirección, lidera a nivel global las áreas de asesoría jurídica y cumplimiento y auditoría interna, así como la gestión del Consejo de Administración.

Asimismo, es profesor visitante en el IE Business School en materia de Fusiones y Adquisiciones y Gobierno Corporativo, y miembro del Ilustre Colegio de Abogados de Madrid y de la Asociación Española de Abogados de Empresa. Periódicamente participa en seminarios y conferencias relacionadas con el ámbito jurídico nacionales.

NOTA 2. Incidencias, riesgos y oportunidades de importancia relativa

ESG	Tema material	Subtema material	Subsubtema material	Impactos, Riesgos y Oportunidades		Positivo/ Negativo Actual/ Potencial	Horizonte temporal	Pilar de la estrategia	Cadena de valor	Revisión OADS 2025	IROS ID
E	Lucha contra el cambio climático	**Adaptación y mitigación al cambio climático**	Plan SBT Desarrollo de productos y activos más sostenibles	Impactos	Efecto sobre el medio ambiente como consecuencia de la generación de emisiones GEI procedentes del uso de fuentes de energía no renovables por parte de los complejos hoteleros	Negativo - Actual	Actual, corto, medio y largo plazo	Ser compañía referente en sostenibilidad	Operaciones de la Compañía	X	ID 1
					Efecto sobre el medio ambiente como consecuencia de la generación de emisiones GEI alcance 3	Negativo - Actual	Actual, corto, medio y largo plazo	Ser compañía referente en sostenibilidad	Aguas arriba (proveedores+ hoteles de gestión y franquicia)		ID 2
					Disposición de un compromiso NET Zero guiado por el plan de descarbonización corporativo	Positivo - Actual	Actual, corto, medio y largo plazo.	Ser compañía referente en sostenibilidad	Operaciones de la Compañía Aguas arriba Aguas abajo	X	ID 3
					Desarrollo de iniciativas innovadoras que permitan a la Compañía ofrecer y desarrollar productos y servicios más sostenible con impacto positivo en el desempeño ambiental de la Compañía para la mitigación y adaptación del cambio climático	Positivo - Potencial	Corto/medio plazo	Ser compañía referente en sostenibilidad	Operaciones de la Compañía Aguas abajo		ID 4
				Riesgos	Perdida reputacional y económica asociada al incumplimiento de compromisos adquiridos en materia de reducción de emisiones GEI o a la falta de ambición en la lucha contra el cambio climático		Medio, largo plazo	Ser compañía referente en sostenibilidad	Operaciones de la Compañía Aguas arriba Aguas abajo	X	ID 5
					Aumento de costes debido a la inversión en diseño, construcción o remodelación de instalaciones para adaptación/mitigación al cambio climático		Corto/ medio plazo	Ser compañía referente en sostenibilidad	Operaciones de la Compañía Aguas arriba (proveedores)		ID 6
				Oportunidades	Acceso/incremento de fuentes de financiación por el apoyo a la transición energética y tecnologías con bajas emisiones de carbono		Corto/ medio plazo	Ser compañía referente en sostenibilidad	Operaciones de la Compañía		ID 7
		Gestión responsable de la energía		Impactos	Consumo intensivo energético derivado de la operación y mantenimiento de los hoteles.	Negativo - Actual	Actual/corto plazo	Ser compañía referente en sostenibilidad	Operaciones de la Compañía	X	ID 8
					Consumo energético proveniente de fuentes de energía no renovables, especialmente aquellas con un factor de emisión más alto	Negativo - Actual	Actual, corto y medio plazo	Ser compañía referente en sostenibilidad	Operaciones de la Compañía	X	ID 9
					Reducción del consumo energético debido a la implementación de medidas de ahorro tales como la sustitución de equipos con rendimientos inferiores a la eficiencia actual del mercado por otros más eficientes	Positivo - Actual	Actual, corto/ medio plazo	Ser compañía referente en sostenibilidad	Operaciones de la Compañía	X	ID 10
					Aumentar el valor de los activos, renovando las instalaciones, mejorando la vida útil de equipos y aumentando el confort	Positivo - Potencial	Corto/ medio plazo	Ser compañía referente en sostenibilidad	Operaciones de la Compañía		ID 11
				Riesgos	Incremento del precio de la energía		Corto plazo	Ser compañía referente en sostenibilidad	Operaciones de la Compañía	X	ID 12
					Pérdida de oportunidades de negocio debido a una incorrecta monitorización de los datos de consumos energéticos.		Corto plazo	Ser compañía referente en sostenibilidad	Operaciones de la Compañía		ID 13
					Aumento de la dependencia de la fluctuación del precio de la energía derivado de las importaciones de gas natural y otros combustibles provenientes de países geopolíticamente tensionados		Corto plazo	Ser compañía referente en sostenibilidad	Operaciones de la Compañía		ID 14

ESG	Tema material	Subtema material	Subsubtema material	Impactos, Riesgos y Oportunidades		Positivo/ Negativo Actual/ Potencial	Horizonte temporal	Pilar de la estrategia	Cadena de valor	Revisión OADS 2025	IROS ID
E	**Gestión responsable del agua**	**Agua**	Extracción de agua Consumo de agua	Impactos	▸ Agotamiento de los recursos hídricos naturales derivado de una extracción intensiva de agua para la capacidad de regeneración de los recursos para la operación de las instalaciones especialmente en zonas de elevado estrés hídricos	Negativo- Actual	Largo plazo	Ser compañía referente en sostenibilidad	Operaciones de la Compañía Aguas arriba (hoteles en gestión y franquicia)		ID 15
					▸ Optimización del consumo energético mediante el uso de tecnologías más avanzadas	Positivo - Actual	Medio plazo		Operaciones de la Compañía		ID 16
					▸ Ausencia de control operativo del consumo de agua a lo largo de la cadena de valor	Negativo - Actual	Medio/largo plazo		Aguas arriba (proveedores+ hoteles en gestión y franquicia) Operaciones de la Compañía Aguas abajo		ID 17
				Riesgos	▸ Pérdida reputacional debido a una incorrecta monitorización de los datos de extracción de recursos hídricos		Medio plazo	Ser compañía referente en sostenibilidad	Operaciones de la Compañía Aguas arriba (hoteles en gestión y franquicia)		ID 18
	Economía circular y gestión de los residuos	**Gestión responsable de los residuos**		Impactos	▸ Capacidad de llevar a cabo una separación en origen de los residuos generados en los hoteles para su correcto tratamiento (valorización, vertedero, etc.) por tipología de residuo LER	Positivo- Actual	Actual/corto plazo	Ser compañía referente en sostenibilidad	Aguas arriba Operaciones de la Compañía		ID 19
					▸ Contratación de gestores de residuos peligrosos y no peligrosos para el tratamiento adecuado por tipología de residuos	Positivo- Actual	Actual/ corto/ medio plazo		Aguas arriba Operaciones de la Compañía		ID 20
				Riesgos	▸ Sanciones económicas por parte de las autoridades competentes en relación con la gestión y el tratamiento por tipología de residuo generado (garantizar el cumplimiento y adecuar la documentación), especialmente derivado de la responsabilidad ampliada del productor.		Corto/ medio plazo	Ser compañía referente en sostenibilidad	Aguas arriba (proveedores) Operaciones de la Compañía		ID 21
	Compras sostenibles	**Gestión de proveedores**	Relación con proveedores Prácticas de pago	Impactos	▸ Implementación de mecanismos de gestión de relaciones con proveedores que maximice la eficiencia de las unidades de negocio en el proceso de compra y que permita disponer de datos precisos	Positivo- Actual	Actual/ corto/ medio plazo	Ser compañía referente en sostenibilidad	Aguas arriba (proveedores + hoteles en gestión y franquicia) Operaciones de la Compañía		ID 22
					▸ Correcta identificación y categorización de proveedores que repercute en una gestión eficiente de los mismos, principalmente sobre los proveedores críticos	Positivo- Actual	Actual/corto plazo		Aguas arriba (proveedores+ hoteles en gestión y franquicia) Operaciones de la Compañía		ID 23
				Riesgos	▸ Tratamiento incorrecto de información que conlleva riesgo de exposición de datos e información confidencial provocando pérdidas financieras y reputacionales		Corto/ medio/ largo plazo	Ser compañía referente en sostenibilidad	Aguas arriba (proveedores + hoteles en gestión y franquicia) Operaciones de la Compañía		ID 24
		Criterios ESG en la selección y evaluación de proveedores		Impactos	▸ Incremento y aseguramiento de buenas prácticas en materia de ESG por parte de los proveedores, gracias a la aplicación de procesos de homologación más estrictos	Positivo- Actual	Actual/corto/ medio plazo	Ser compañía referente en sostenibilidad	Aguas arriba (proveedores + gestión y franquicia) Operaciones de la Compañía		ID 25
					▸ Determinación de proveedores homologados mediante el análisis y evaluación del comportamiento social y medioambiental que generan en el entorno.	Positivo- Actual	Actual/corto/ medio plazo		Aguas arriba (proveedores + gestión y franquicia) Operaciones de la Compañía		ID 26

ESG	Tema material	Subtema material	Subsubtema material	Impactos, Riesgos y Oportunidades		Positivo/ Negativo Actual/ Potencial	Horizonte temporal	Pilar de la estrategia	Cadena de valor	Revisión OADS 2025	IROS ID
S	Compromiso y contratación responsable de los team members	Creación de empleo de calidad		Impactos	Estabilidad profesional para el bienestar de los team members	Positivo-Actual	Actual/ corto plazo	Evolucionar la propuesta de valor de los team members	Operaciones de la Compañía	X	ID 27
		Diálogo social y negociación colectiva	Diálogo social y libertad de asociación Negociación colectiva	Impactos	Garantizar la estabilidad y la seguridad de los team members así como reducirlos conflictos laborales, al contar con mecanismos de diálogo y negociación previamente establecidos basados en lo expuesto en los convenios colectivos	Positivo-Actual	Actual	Evolucionar la propuesta de valor de los team members	Operaciones de la Compañía		ID 28
					Demanda y desarrollo de perfiles especializados para cada puesto del hotel potenciando sus habilidades y crecimiento profesional, lo que se traduce en un impacto positivo tanto en su carrera como en la calidad del servicio que ofrecemos	Positivo-Actual	Actual/ corto/ medio plazo		Operaciones de la Compañía		ID 29
				Riesgos	Incremento del coste de la partida de personal derivado a actualizaciones y ajustes de los salarios según convenio		Actual/ corto/ medio plazo	Evolucionar la propuesta de valor de los team members	Operaciones de la Compañía	X	ID 30
	Cultura de igualdad, diversidad e inclusión de los team members	Diversidad, integración e inclusión laboral	Diversidad e igualdad de género Inclusión de todos los grupos vulnerables	Impactos	Garantizar condiciones y entornos de trabajo seguros adaptados al desempeño de los team members	Positivo-Actual	Actual/ corto/ medio plazo	Ser compañía referente en sostenibilidad	Operaciones de la Compañía		ID 31
					Fomento de la integración e igualdad de trato entre los team members	Positivo-Actual	Actual/ corto plazo	Ser compañía referente en sostenibilidad	Operaciones de la Compañía		ID 32
		Igualdad de trato y oportunidades	Igualdad de remuneración por un trabajo de igual valor Salarios adecuados	Impactos	Fomento de salarios dignos y aplicación de medidas que facilitan la conciliación entre vida personal y laboral	Positivo-Actual	Actual/ corto/ medio plazo	Evolucionar la propuesta de valor de los team members	Operaciones de la Compañía		ID 33
					Aumento de la productividad y compromiso de los team members al fomentar salarios competitivos	Positivo-Actual	Actual/ corto plazo	Evolucionar la propuesta de valor de los team members	Operaciones de la Compañía		ID 34
	Seguridad y salud de los team members	Seguridad y salud de los team members		Impactos	Desarrollo de un sistema de salud y seguridad corporativo garantizando el bienestar de los team members	Positivo-Actual	Corto/ medio plazo	Evolucionar la propuesta de valor de los team members	Operaciones de la Compañía		ID 35
				Riesgos	Disminución de la eficiencia derivado de un alto índice de absentismo laboral como consecuencia de los accidentes		Corto/ medio plazo	Evolucionar la propuesta de valor de los team members	Operaciones de la Compañía		ID 36
		Bienestar de los team members: flexibilidad y conciliación laboral		Impactos	Complejidad a la hora de encontrar equilibrio entre la vida laboral y personal de los trabajadores debido a los horarios extensos de la actividad	Negativo-Actual	Actual/corto/ medio plazo	Evolucionar la propuesta de valor de los team members	Operaciones de la Compañía		ID 37

ESG	Tema material	Subtema material	Subsubtema material	Impactos, Riesgos y Oportunidades		Positivo/ Negativo Actual/ Potencial	Horizonte temporal	Pilar de la estrategia	Cadena de valor	Revisión OADS 2025	IROS ID
S	Formación, gestión del talento y desarrollo profesional de los team members	**Atracción de talento**		Impactos	Demanda y desarrollo de perfiles especializados para cada puesto del hotel potenciando sus habilidades y crecimiento profesional, lo que se traduce en un impacto positivo tanto en su carrera como en la calidad del servicio que ofrecemos	Positivo-Actual	Actual/ corto plazo	Evolucionar la propuesta de valor de los team members	Operaciones de la Compañía		ID 38
				Riesgos	Dificultad a la hora de encontrar team members debido a la volatilidad del mercado y especialmente del sector hotelero		Actual/ corto plazo		Operaciones de la Compañía		ID 39
		Fidelización de los team members		Impactos	Alta tasa de rotación como consecuencia de una insatisfacción laboral	Negativo-Actual	Actual/ corto plazo	Evolucionar la propuesta de valor de los team members	Operaciones de la Compañía	X	ID 40
				Riesgos	Aumento de costes operativos como consecuencia de una alta tasa de rotación en la plantilla		Actual/corto/ medio plazo		Operaciones de la Compañía	X	ID 41
		Formación de los team members		Impactos	Desarrollo de programas de formación y desarrollo que permita cubrir las skills gap o las brechas originadas por la evolución del negocio	Positivo-Actual	Actual/corto/ medio plazo	Evolucionar la propuesta de valor de los team members	Operaciones de la Compañía		ID 42
				Riesgos	Pérdida de cuota de mercado por ofrecer un servicio de calidad inadecuada como consecuencia de la escasa formación de Team members		Largo plazo		Operaciones de la Compañía		ID 43
		Gestión del talento y desarrollo profesional		Impactos	Mecanismos de comunicación con los team members a través de la encuesta y otros canales	Positivo-Actual	Actual/ corto plazo	Evolucionar la propuesta de valor de los team members	Operaciones de la Compañía		ID 44
					Gestión del talento a través de evaluaciones del desempeño y programas de calibración del talento o encuestas de clima entre otros que permite contribuir en la mejora del bienestar de los trabajadores	Positivo-Actual	Actual/corto/ medio plazo		Operaciones de la Compañía		ID 45
	Trabajadores en la cadena de valor	**Formación, gestión del talento y desarrollo profesional de los trabajadores de la cadena de valor**		Impactos	Desarrollo de programas de formación y desarrollo con el fin de solventar las skills gap o las brechas originadas en los empleados de gestión y franquicia por la evolución del negocio	Positivo-Actual	Actual/corto/ medio plazo		Aguas arriba (Hoteles en gestión y franquicia)		ID 46
					Demanda y desarrollo de perfiles especializados para cada puesto del hotel potenciando sus habilidades y crecimiento profesional, lo que se traduce en un impacto positivo tanto en su carrera como en la calidad del servicio que ofrecemos.	Positivo-Actual	Actual/ corto plazo	Evolucionar la propuesta de valor de los team members	Aguas arriba (Hoteles en gestión y franquicia)		ID 47
					Gestión del talento de los empleados a través de evaluaciones del desempeño y programas de calibración del talento o encuestas de clima entre otros que permite contribuir en la mejora del bienestar	Positivo-Actual	Actual/corto/ medio plazo		Aguas arriba (Hoteles en gestión y franquicia)		ID 48

ESG	Tema material	Subtema material	Subsubtema material	Impactos, Riesgos y Oportunidades		Positivo/ Negativo Actual/ Potencial	Horizonte temporal	Pilar de la estrategia	Cadena de valor	Revisión OADS 2025	IROS ID
S	Experiencia del cliente y calidad del servicio	**Calidad del servicio, satisfacción y bienestar**	Visibilidad y percepción de la calidad Incidencias relacionadas con la información	Impactos	Proporcionar un mejor servicio al cliente debido a la gestión de las incidencias a través del Centro Único de Atención al Cliente	Positivo-Actual	Actual/ corto plazo	La mejor propuesta de valor para nuestros clientes	Operaciones de la Compañía Aguas arriba (hoteles en gestión y franquicia) Aguas abajo		ID 49
				Riesgos	Menores ingresos debido a la escasa retención y satisfacción de los clientes por la baja calidad de los servicios prestados		Largo plazo	La mejor propuesta de valor para nuestros clientes	Operaciones de la Compañía Aguas abajo		ID 50
					Pérdida de clientes por mala gestión de la atención al cliente		Corto/medio plazo		Operaciones de la Compañía Aguas arriba (hoteles en gestión y franquicia) Aguas abajo		ID 51
				Oportunidades	Mayor ventaja en economía digital: buena experiencia del cliente a través de las plataformas digitales proporciona una ventaja competitiva		Corto/ medio/ largo plazo	La mejor propuesta de valor para nuestros clientes	Operaciones de la Compañía Aguas arriba (hoteles en gestión y franquicia) Aguas abajo		ID 52
					Fidelización de los clientes al promover una mejora continua de los sistemas de gestión de incidencias		Actual/corto/ medio plazo		Operaciones de la Compañía Aguas arriba (hoteles en gestión y franquicia) Aguas abajo		ID 53
		Experiencias únicas y sostenibles para el cliente	Modelo comercial responsable Iniciativas para mejorar la calidad de la experiencia para clientes individuales Iniciativas para mejorar la calidad de la experiencia para clientes profesionales	Impactos	Impulso a la diferenciación competitiva mediante soluciones digitales orientadas a la experiencia del cliente	Positivo - Actual	Actual/corto/ medio plazo	La mejor propuesta de valor para nuestros clientes	Operaciones de la Compañía Aguas arriba (hoteles en gestión y franquicia) Aguas abajo		ID 54
					Implementar herramientas innovadoras que permitan hacer única y adaptada la experiencia del cliente	Positivo - Actual	Actual/corto/ medio plazo		Operaciones de la Compañía Aguas arriba (hoteles en gestión y franquicia) Aguas abajo		ID 55
				Oportunidades	Mejora de la satisfacción de los clientes a través de una perfecta calidad del servicio, su fidelización y confianza		Actual/corto/ medio plazo	La mejor propuesta de valor para nuestros clientes	Operaciones de la Compañía Aguas arriba (hoteles en gestión y franquicia) Aguas abajo		ID 56
		Salud y seguridad de los clientes	Medidas de salud y seguridad Accesibilidad	Impactos	Implementación y refuerzo de las medidas y acciones existentes para garantizar la seguridad y salud de los clientes	Positivo-Actual	Actual/corto/ medio plazo	La mejor propuesta de valor para nuestros clientes	Operaciones de la Compañía Aguas arriba (hoteles en gestión y franquicia)		ID 57
					Accesibilidad de los hoteles para favorecer la inclusión de las personas con discapacidad generando entornos tolerantes y diversos	Positivo-Actual	Actual /corto plazo		Operaciones de la Compañía Aguas arriba (hoteles en gestión y franquicia) Aguas abajo		ID 58
				Riesgos	Incremento de costos operativos debido a la implementación de nuevas medidas de seguridad y salud para clientes		Medio / largo plazo	La mejor propuesta de valor para nuestros clientes	Operaciones de la Compañía		ID 59

ESG	Tema material	Subtema material	Subsubtema material	Impactos, Riesgos y Oportunidades		Positivo/ Negativo Actual/ Potencial	Horizonte temporal	Pilar de la estrategia	Cadena de valor	Revisión OADS 2025	IROS ID
S	Comunidades	Acción social y voluntariado corporativo		Impactos	Impacto de la compañía en las comunidades a través de los proyectos de RSC que tenemos en los diferentes países donde operamos	Positivo-Actual	Actual/corto/ medio plazo	Ser compañía referente de sostenibilidad	Operaciones de la Compañía		ID 60
					Contribuir con el desarrollo local allí donde estamos presentes (empleo local, aportaciones monetarias, acciones de voluntariado, etc.)	Positivo-Actual	Actual/corto/ medio plazo		Operaciones de la Compañía		ID 61
		Alianzas sostenibles		Impactos	Mejorar la imagen pública de la compañía a través de las alianzas que tenemos en los diferentes países donde operamos	Positivo-Actual	Actual/corto/ medio plazo	Ser compañía referente en sostenibilidad	Operaciones de la Compañía Aguas arriba (hoteles en gestión y franquicia)		ID 62
					Acceso a nuevos convenios/alianzas en mercados donde operamos	Positivo-Actual	Actual/corto/ medio plazo		Operaciones de la Compañía Aguas arriba (hoteles en gestión y franquicia + proveedores)		ID 63
G	Ética, transparencia y cultura empresarial	Gobierno corporativo		Impactos	Fomento de la cultura ESG debido a la inclusión de retribución variable a partir de la consecución de objetivos.	Positivo-Actual	Actual/ corto plazo		Operaciones de la Compañía		ID 64
					Falta de desarrollo de estrategias y planes de acción para la gestión y remediación de impactos sociales, ambientales y de gobernanza no identificados.	Negativo-Actual	Actual/corto/ medio plazo		Operaciones de la Compañía		ID 65
					Grupo de normas, principios y procedimientos diseñados para regular la estructura y el funcionamiento de los órganos de gobierno de la organización, asegurando una gobernanza clara y eficiente que prevenga acciones contrarias a la normativa y a los procedimientos internos.	Positivo-Actual	Actual /corto plazo	Los cinco pilares estratégicos	Operaciones de la Compañía		ID 66
					Creación de valor a largo plazo gracias al desarrollo de una sólida política de buen gobierno que busca favorecer a los accionistas y a las principales partes interesada para la Compañía	Positivo-Actual	Actual/corto/ medio/ largo plazo		Operaciones de la Compañía Aguas arriba (hoteles en gestión y franquicia + proveedores) Aguas abajo		ID 67
				Oportunidades	Mejora reputacional derivada del fomento de la cultura ESG en los órganos de gobierno mediante formaciones específicas en materia de sostenibilidad		Medio plazo	Los cinco pilares estratégicos	Operaciones de la Compañía Aguas arriba (hoteles en gestión y franquicia)		ID 68

ESG	Tema material	Subtema material	Subsubtema material	Impactos, Riesgos y Oportunidades		Positivo/ Negativo Actual/ Potencial	Horizonte temporal	Pilar de la estrategia	Cadena de valor	Revisión OADS 2025	IROS ID
G	**Ética, transparencia y cultura empresarial**	**Ética y cumplimiento**	Cultura corporativa Corrupción y soborno Protección de los denunciantes	Impactos	▸ Fomentar el conocimiento y aplicación de la normativa interna de conducta (código de conducta, políticas de MHEA y otros procedimientos corporativos) para la ejecución de prácticas empresariales alineadas con los valores del Grupo	Positivo-Actual	Actual/ corto plazo		Operaciones de la Compañía Aguas arriba (hoteles en gestión y franquicia+ proveedores) Aguas abajo		ID 69
					▸ Incumplimiento de la normativa interna de conducta (código de conducta y otros procedimientos corporativos) que conlleva daños sobre la sociedad y el medioambiente	Negativo-Actual	Actual/corto/ medio/ largo plazo		Operaciones de la Compañía Aguas arriba (hoteles en gestión y franquicia+ proveedores) Aguas abajo	X	ID 70
					▸ Implementación de medidas para el desarrollo de acciones que promuevan el cumplimiento ético y acciones alineadas con los valores de MHEA recogido en el código de conducta y políticas corporativas	Positivo-Actual	Actual/corto/ medio plazo		Operaciones de la Compañía Aguas arriba (hoteles en gestión y franquicia+ proveedores) Aguas abajo	X	ID 71
					▸ Disponer de un portal con training que contenga formaciones actualizadas referentes a la ética y cultura empresarial de la compañía bajo el fin de garantizar su correcta información, comprensión y consecuente cumplimiento	Positivo-Actual	Actual/corto/ medio plazo		Operaciones de la Compañía Aguas arriba (hoteles en gestión y franquicia)	X	ID 72
					▸ Casos de discriminación u otras vulneraciones de Derechos Humanos a lo largo de la cadena de valor debido a la ausencia de mecanismos que fomenten y monitoricen el avance de la cultura corporativa	Negativo-Potencial	Medio/ largo plazo	Los cinco pilares estratégicos	Operaciones de la Compañía Aguas arriba Aguas abajo	X	ID 73
					▸ Ausencia de mecanismos sólidos para fomentar y evaluar el cumplimiento de los principios éticos corporativos entre trabajadores propios y otros grupos de interés que podría propiciar situaciones de violación de derechos humanos	Negativo-Potencial	Medio/ largo plazo		Operaciones de la Compañía Aguas arriba Aguas abajo		ID 74
					▸ Ausencia de medidas que prioricen y fomenten la formación y concienciación en derechos humanos podría derivar en prácticas laborales abusivas a lo largo de la cadena de valor	Negativo-Potencial	Medio/ largo plazo		Operaciones de la Compañía Aguas arriba Aguas abajo		ID 75
					▸ Definición de controles efectivos sobre riesgos penales, incluidos riesgos en materia de corrupción y soborno	Positivo-Actual	Actual/corto/ medio plazo		Operaciones de la Compañía	X	ID 76
					▸ Ineficiencia del canal derivado de gestiones erróneas e incorrectas de las denuncias recibidas que conlleven falta de confianza en el canal	Negativo-Actual	Actual/corto/ medio plazo		Operaciones de la Compañía Aguas arriba Aguas abajo		ID 77
					▸ Creación de un canal de denuncias anónimo y libre de represalias que fomente una cultura de confianza, transparencia y credibilidad para todos los stakeholders a través del canal de denuncias	Positivo-Actual	Actual/ corto plazo		Operaciones de la Compañía Aguas arriba Aguas abajo		ID 78
					▸ Refuerzo de controles internos y medidas eficaces de prevención derivados de la investigación de potenciales casos de incumplimiento recibidos en el canal de denuncias	Positivo-Actual	Actual/corto/ medio plazo		Operaciones de la Compañía		ID 79
				Riesgos	▸ Riesgo reputacional como consecuencia de la vulneración de los derechos humanos en cualquier fase de la cadena de valor		Medio plazo	Los cinco pilares estratégicos	Aguas arriba Operaciones de la Compañía Aguas abajo		ID 80
				Oportunidades	▸ Reducción de futuros riesgos como consecuencia de la implementación de medidas de prevención y detección temprana de potenciales incumplimientos, gracias a una correcta gestión de las denuncias recibidas y confirmadas		Medio plazo	Los cinco pilares estratégicos	Operaciones de la Compañía		ID 81

ESG	Tema material	Subtema material	Subsubtema material	Impactos, Riesgos y Oportunidades		Positivo/ Negativo Actual/ Potencial	Horizonte temporal	Pilar de la estrategia	Cadena de valor	Revisión OADS 2025	IROS ID
G	Transformación digital	**Digitalización e innovación**		Impactos	▸ El análisis de datos de stakeholders optimiza la toma de decisiones, impulsando una mayor eficiencia operativa y elevando la calidad del servicio que ofrecemos a nuestros grupos de interés	Positivo-Actual	Actual/corto/ medio/ largo plazo	Transformación digital	Operaciones de la Compañía		ID 82
		Seguridad de la información y tratamiento de datos	Ciberseguridad Privacidad y protección de datos	Impactos	▸ Impacto debido a la implementación de los planes de acción enfocados a reducir o eliminar las amenazas identificadas	Positivo-Actual	Actual/corto/ medio plazo	Transformación digital	Operaciones de la Compañía Aguas arriba (Hoteles gestión y franquicia + proveedores) Aguas abajo	X	ID 83
					▸ Procedimientos de evaluación y gestión del riesgo de terceros	Positivo-Actual	Actual/corto/ medio plazo		Operaciones de la Compañía Aguas arriba (Hoteles gestión y franquicia + proveedores) Aguas abajo		ID 84
					▸ Promoción de la transparencia y credibilidad de la Compañía gracias a planes de seguridad y mecanismos de control que garanticen la seguridad y privacidad de la información de nuestros stakeholders	Positivo-Actual	Actual/corto/ medio plazo		Operaciones de la Compañía Aguas arriba (hoteles en gestión y franquicia)	X	ID 85
					▸ Establecimiento de marcos de gobernanza efectivos para recopilar, usar, almacenar y administrar la información	Positivo-Actual	Actual/corto/ medio plazo		Operaciones de la Compañía Aguas arriba (hoteles en gestión y franquicia)		ID 86
				Riesgos	▸ Aumento de los costes por la inversión en herramientas o mecanismos de control que permitan protegerse de las ciberamenazas		Corto/ medio plazo		Operaciones de la Compañía		ID 87
					▸ Riesgo de ciberataque que puede conllevar a la interrupción del negocio, del sistema, la pérdida financiera y/o la pérdida de información confidencial impacto financiera y reputacionalmente sobre la empresa		Corto/ medio/ largo plazo	Transformación digital	Operaciones de la Compañía Aguas arriba (Hoteles gestión y franquicia + proveedores) Aguas abajo	X	ID 88
					▸ Pérdida de clientes por la firma de cláusulas relacionadas con las cookies o comunicaciones comerciales		Corto/ medio/ largo plazo		Operaciones de la Compañía Aguas arriba (Hoteles gestión y franquicia + proveedores) Aguas abajo		ID 89

NOTA 3. Transparencia fiscal: beneficios e impuestos

Nuestra estrategia fiscal (enunciada a través de la *Política Fiscal Corporativa*) fue aprobada el 27 de julio de 2015 y actualizada en julio de 2022 por el Consejo de Administración.

La estrategia se basa en dar cumplimiento a la normativa tributaria en todas las jurisdicciones en las que estamos presentes, realizando una interpretación de dicha normativa que atienda fundamentalmente al espíritu y finalidad de las leyes.

Destacar que, Minor Hotels Europe & Americas S.A. estamos adscrito al Código de Buenas Prácticas Tributarias con la Agencia Tributaria española desde 2016. El objetivo de dicho Código es promover una relación recíprocamente cooperativa entre la Agencia Tributaria y las distintas empresas que lo suscriben, relación basada en los principios de transparencia y confianza mutua, con objeto de reducir la inseguridad jurídica que pueden estar expuestas las empresas con las Administración fiscal.

Principios rectores de la Estrategia Fiscal

- Cumplimiento de la normativa tributaria en todas las localizaciones donde está presente.
- Prevención y reducción de los Riesgos fiscales significativos.
- Colaboración, lealtad y buena fe con las Administraciones Tributarias.
- Información al Consejo de Administración sobre las principales implicaciones fiscales de las operaciones, así como de los procesos de Inspección fiscal en los que se encuentran las Sociedades del MHEA.
- No hacer uso de estructuras artificiales con el objetivo de minimizar la carga tributaria efectiva, ni realizar operaciones con partes vinculadas con el fin de erosionar bases imponibles o trasladar beneficios a territorios de baja tributación.
- En materia de fiscalidad internacional y precios de transferencia, la Sociedad se remitirá a las conclusiones alcanzadas por el Proyecto BEPS (*Base Erosion and Profit Shifting*) de la OCDE y el G-20.
- Todas las operaciones vinculadas se rigen por el principio de libre competencia sobre Precios de Transferencia y el Código de Conducta sobre Documentación de Precios de Transferencia para empresas asociadas en la Unión Europea.

Seguimiento y control

El Consejo de Administración, a través de su Consejero Delegado y de su Comité de Dirección, impulsa el seguimiento de la aplicación de los principios y buenas prácticas tributaria.

En MHEA monitorizamos y hacemos seguimiento de nuestra política fiscal cumpliendo con los mecanismos establecidos en la ley, en su política fiscal tributaria y en el marco de control aprobados por el Consejo.

Beneficios de Minor Hotels Europe & Americas e impuesto sobre beneficios pagados desglosado por país (en miles de euros)

	2025		2024	
Jurisdicción fiscal	Beneficios / (pérdidas) antes de Impuesto sobre Sociedades	Impuesto sobre Sociedades (criterio de caja)	Beneficios / (pérdidas) antes de Impuesto sobre Sociedades	Impuesto sobre Sociedades (criterio de caja)
Alemania	(23.380)	(2.385)	(23.086)	175
Argentina	21.670	(865)	16.141	(3.445)
Austria	(7.921)	0	(7.608)	(1)
Bélgica	7.603	(2.520)	9.814	(4.479)
Brasil	24.702	(85)	1.642	(3)
Chile	1.927	(448)	2.002	(264)
Colombia	1.776	(109)	1.827	(112)
Dinamarca	(1.468)	0	(1.689)	0
Ecuador	32	(12)	(37)	(16)
España	118.730	(4.847)	114.425	(6.860)
Estados Unidos	(10.431)	0	(923)	0
Finlandia	(796)	0	(3.065)	0
Francia	(2.580)	0	(2.452)	0
Hungría	(22)	(579)	(1.569)	(531)
Irlanda	(1.868)	0	(2.177)	(7)
Italia	103.790	(37.248)	102.949	(35.119)
Luxemburgo	1.661	0	(858)	0
México	3.280	(1.447)	2.240	(129)
Países Bajos	47.773	(16.390)	53.147	(7.911)
Polonia	(19)	0	(19)	0
Portugal	31.088	(2.452)	14.317	(4.213)
Reino Unido	(34)	0	(511)	0
República Checa	(1.886)	0	(2.920)	(5)
República Dominicana	(312)	0	(9)	0
Rumanía	(179)	0	(215)	(7)
Suiza	(4.508)	(3)	(4.377)	(3)
Uruguay	(154)	0	45	0
Total países	**308.473**	**(69.390)**	**267.034**	**(62.931)**

Beneficios (pérdidas) antes de Impuesto sobre Sociedades " se corresponde a la partida Resultado neto antes de impuestos del Estado del Resultado Consolidado de los Estados Financieros de MHEA

Los beneficios o pérdidas antes de impuestos y los impuestos pagados por país antes descritos se ven afectados, en algunos casos, por circunstancias como la venta de activos, salida de hoteles, amortizaciones anticipadas de activos por reposicionamiento o la situación de hiperinflación en el caso de Argentina. Por otra parte, resaltar que el impuesto de sociedades mostrado en el cuadro anterior es el correspondiente a criterio caja.

A continuación, se indica desglose del importe neto de la cifra de negocios por país:

Anantara Palazzo Naiadi Rome Hotel
Roma, Italia

Ingresos ordinarios por país (en miles de euros)

Jurisdicción fiscal	2025	2024
Alemania	367.434	378.199
Argentina	37.935	49.376
Austria	74.253	67.084
Brasil	69.363	26.593
Bélgica	97.044	91.860
Colombia	37.412	38.429
Dinamarca	40.202	29.044
España	548.686	520.634
Francia	66.227	65.773
Hungría	46.985	43.427
Italia	505.176	489.588
México	47.957	48.874
Países Bajos	331.356	328.288
Portugal	107.009	126.066
Otros	123.058	114.641
Total países	**2.500.097**	**2.417.875**

Corresponde a la partida Ingresos ordinarios del Estado del Resultado Consolidado de los Estados Financieros de MHEA.

Y el impuesto devengado:

Impuesto devengado por país (en miles de euros)

Jurisdicción fiscal	2025	2024
Alemania	(5.250)	467
Argentina	(6.715)	(3.123)
Brasil	(6.038)	1.781
Colombia	(1.184)	(1.646)
España	(5.475)	607
Irlanda	(478)	269
Italia	(17.747)	(27.220)
México	(1.218)	(899)
Países Bajos	(12.245)	(14.579)
Portugal	(3.361)	(3.485)
Otros	2.597	(1.317)
Total países	**(57.114)**	**(49.144)**

Corresponde a la partida Impuesto sobre las ganancias del Estado del Resultado Consolidado de los Estados Financieros de MHEA.

NOTA 4. Tablas de indicadores

Como resultado de las Políticas y actuaciones llevadas a cabo, se dispone de los siguientes indicadores para dar seguimiento a las mismas.

Indicadores	2025	2024
PERFIL		
Cartera de hoteles	342	339
Nº de habitaciones	54.823	53.856
Nº de clientes (millones)	4,5	4,5
Subvenciones - M€	1,4	-3,2
GOBIERNO		
Nº Miembros en el Consejo de Administración	5	10
Nº Consejeros externos independientes	0	3
Nº Mujeres en el Consejo de Administración	0	3
Reuniones del Consejo de Administración	8	10
DERECHOS HUMANOS		
% de hoteles que han completado la evaluación	> 80%	> 80%
CONTRIBUCIÓN A ASOCIACIONES Y ONGs		
Aportación a asociaciones - €	628.673	562.936
Aportación a asociaciones sectoriales - €	505.075	376.344
Aportación a asociaciones sin ánimo de lucro - €	42.555	85.105
PLANET		
PRODUCTOS Y ACTIVOS SOSTENIBLES		
Activos con certificaciones sostenibles	220	218
Consumo de energía (MwH)	594.160	587.614
Ratio de energía (MwH/RN)	0,049	0,048
% Hoteles ubicados en zonas de estrés hídrico	46 %	47 %
Extracción de agua (m3)	4.148.232	4.127.044
Ratio de agua (m3/RN)	0,23	0,23
Emisiones Alcance 1 y 2 (market based) - (tCO_2eq)	66.841	69.500
Ratio emisiones Alcance 1 y 2 (market based) - ($kgCO_2eq$)/RN)	5,47	5,72
PROCESOS Y ESTÁNDARES SOSTENIBLES		
% de electricidad verde consumida	89 %	85 %
Nº hoteles con cargadores eléctricos	153	70
Nº hoteles con alquiler de bicicletas	163	102
Emisiones Alcance 1 - (tCO_2eq)	47.327	46.150
Emisiones Alcance 2 (Market Based) - (tCO_2eq)	19.514	23.350
Emisiones Alcance 3 (tCO_2eq)	208.214	272.909
COMPRAS SOSTENIBLES		
Número de proveedores totales	12.308	13.062
Número de proveedores activos con Códigos Éticos firmados	1.948	1.954
Número nuevos proveedores con Códigos Éticos firmados	195	175
% compras a proveedores locales	89 %	89 %
Volumen de compra anual (CapEx+OpEx) - M€	737,8	739,7
PEOPLE		
TEAM MEMBERS		
FTEs (nº de team members)	13.831	13.380
% Contratos permanentes	85,0 %	84,4 %
Tasa de rotación voluntaria	16,1 %	19,8 %
Tasa de rotación no voluntaria	17,3 %	16,2 %
% Team members en país diferente al de origen	29,0 %	26,3 %
% Mujeres en plantilla	51,2 %	51,2 %
% Mujeres en posiciones directivas	46,3 %	46,1 %
% Team members cubiertos por convenio colectivo	91,6 %	93,1 %

Indicadores	2025	2024
% Team members < 30 años	25,3 %	28,8 %
% Team members 30 - 50 años	50,5 %	50,0 %
% Team members > 50 años	24,2 %	21,2 %
Nº de nacionalidades	168	154
Team members con discapacidad	144	127
Formación		
Horas de formación impartidas	191.146	216.877
Horas de formación por Team Member	11,4	16
Seguridad, salud y bienestar		
Nº accidentes mortales	0	0
Nº accidentes con baja	363	363
Índice de Frecuencia accidentes laborales	21,2	21,2
Índice de Frecuencia enfermedades profesionales	1,12	1,12
Índice de Gravedad accidentes laborales	0,39	0,39
Índice de Gravedad enfermedades profesionales	0,05	0,05
Tasa de absentismo	0,1	5,8
CLIENTES		
Valoraciones de los clientes – Encuestas	8,6	8,5
Valoraciones de los clientes – Plataformas online	8,7	8,6
Nº contactos Customer Care	37.530	35.968
Nº de hoteles con elementos adaptados a necesidades especiales	274	283
COMUNIDAD		
Iniciativas sociales	185	111
Nº de voluntarios MHE&A	2.720	2.183
Contribución indirecta en acción social (mil €)	372	237
Aportación Tarifa ONG (miles €)	42	106
Aportación de Bono Amigo + Tarifa Empleado (miles €)	117,1	96,5
Beneficiarios totales	62.636	17.625

Indicadores	2025	2024
Hotels with a Heart (HwH)		
Acuerdos con ONG	29	28
Noches de estancia gratuitas	1.182	1.839
Beneficiarios HwH	2.859	4.816
Voluntarios MHE&A (HwH)	136	114
Hoteles involucrados	68	57
Together with Love (TwL)		
Asociaciones involucradas	213	138
Voluntarios MHE&A (TwL)	2.720	2.069
Hoteles involucrados	171	134
Beneficiarios TwL	59.777	12.612

PEOPLE

Nuestros "team members"

Datos para *team members: empleados* de hoteles en propiedad y alquiler. Toda la información mostrada en la sección corresponde con *FTEs* (*Full Time Equivalents*) excluyendo asalariados extras, no asalariados y *FTEs* de Brasil (3 hoteles) al no disponerse de información detallada para todas las variables expuestas.

Team members por Región

	2025	2024	Variación (en %)
Oficina Regional	538	558	-3,6 %
Región América	2.040	2.076	-1,7 %
Región Norte de Europa	5.116	5.060	1,1 %
Región Sur de Europa	6.137	5.686	7,9 %
Total	**13.831**	**13.380**	**3,4 %**

Desglose de team members por edad y género

	2025			2024			Variación total (en %)
	Mujeres	Hombres	Total	Mujeres	Hombres	Total	
<30 años	1.909	1.594	3.503	2.097	1.763	3.860	-9,2 %
entre 30-50 años	3.507	3.478	6.985	3.334	3.351	6.685	4,5 %
>50 años	1.660	1.683	3.343	1.418	1.417	2.835	17,9 %
Total	**7.076**	**6.755**	**13.831**	**6.850**	**6.530**	**13.380**	**3,4 %**

Desglose de team members por categoría profesional y género

	2025			2024			Variación total (en %)
	Mujeres	Hombres	Total	Mujeres	Hombres	Total	
Top Management	146	247	393	144	242	387	1,7 %
Middle Management	1.045	1.135	2.180	1.015	1.112	2.127	2,5 %
Staff	5.885	5.372	11.258	5.690	5.176	10.866	3,6 %
Total	**7.076**	**6.755**	**13.831**	**6.850**	**6.530**	**13.380**	**3,4 %**

Desglose de team members por país y género

	2025			2024			Variación (en %)
	Mujeres	Hombres	Total	Mujeres	Hombres	Total	
Alemania	1.003	985	1.988	1.022	1.025	2.047	-2,9 %
Argentina	300	246	546	306	265	571	-4,4 %
Austria	204	206	410	192	187	379	8,2 %
Bélgica	311	261	572	303	255	558	2,6 %
Chile	123	79	202	120	81	201	0,5 %
Colombia	298	335	633	305	330	635	-0,3 %
Dinamarca	50	57	107	42	64	106	1,0 %
Ecuador	18	27	45	19	27	46	-1,6 %
España	1.980	1.675	3.654	1.887	1.628	3.515	4,0 %
Estados Unidos	41	27	68	59	39	98	-30,3 %
Finlandia	31	39	70	14	18	32	118,6 %
Francia	192	180	371	186	179	365	1,7 %
Hungría	61	39	101	58	42	100	0,9 %
Irlanda	89	109	199	69	78	147	35,2 %
Italia	736	893	1.629	712	888	1.600	1,8 %
Luxemburgo	21	19	41	20	21	41	-0,7 %
México	285	292	578	290	295	585	-1,3 %
Países Bajos	766	715	1.481	784	706	1.490	-0,6 %
Portugal	472	479	952	353	313	666	42,9 %
República Checa	44	36	80	42	34	76	5,2 %
Rumanía	3	1	4	20	7	27	-84,4 %
Suiza	30	33	64	28	28	56	14,0 %
Uruguay	17	19	36	19	20	39	-8,1 %
Total	**7.076**	**6.755**	**13.831**	**6.850**	**6.530**	**13.380**	**3,4 %**

Desglose de team members por categoría profesional, género y área de trabajo

	2025			2024			Variación total (en %)
	Mujeres	Hombres	Total	Mujeres	Hombres	Total	
Servicios Centrales y Oficina Regional:							
Top Management	33	63	96	32	60	92	3,9 %
Middle Management	303	217	520	293	216	509	2,2 %
Staff	673	386	1.060	720	409	1.129	-6,2 %
Total	**1.010**	**666**	**1.675**	**1.045**	**685**	**1.730**	**-3,2 %**
Hotel							
Top Management	113	184	297	112	182	294	1,0 %
Middle Management	742	919	1.661	722	897	1.619	2,6 %
Staff	5.212	4.986	10.198	4.970	4.767	9.736	4,7 %
Total	**6.066**	**6.089**	**12.156**	**5.804**	**5.846**	**11.649**	**4,3 %**

Compromiso y contratación responsable

Tipo de contratos*

	2025	2024	Variación (en %)
Contratos indefinidos			
Jornada Parcial	**869**	**763**	**13,8 %**
- Hombres	259	201	28,9 %
- Mujeres	610	562	8,4 %
Jornada Completa	**10.887**	**10.525**	**3,4 %**
- Hombres	5.513	5.333	3,4 %
- Mujeres	5.375	5.193	3,5 %
Total	**11.756**	**11.289**	**4,1 %**
Contratos temporales			
Jornada Parcial	**230**	**238**	**-3,4 %**
- Hombres	86	93	-7,5 %
- Mujeres	144	145	-0,7 %
Jornada Completa	**1.845**	**1.853**	**-0,4 %**
- Hombres	897	904	-0,8 %
- Mujeres	949	949	-0,1 %
Total	**2.075**	**2.091**	**-0,8 %**

** De cara a la interpretación de los datos relativos a las modalidades de contrato:*
-Los team members jubilados a tiempo parcial se considera una modalidad de contratos temporales.
-Los contratos parciales son un tipo de contrato tanto para la modalidad contractual temporal como indefinida.

Tipo de contrato por región y género

	2025				2024			
	Jornada completa		Jornada parcial		Jornada completa		Jornada parcial	
	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres
Contratos indefinidos								
Alemania	826	708	23	126	848	731	26	119
Argentina	242	298	2	0	264	302	2	0
Austria	187	155	7	27	169	148	7	22
Bélgica	236	271	5	20	225	258	4	21
Chile	79	123	0	0	81	120	0	1
Colombia	335	298	0	0	330	305	0	0
Dinamarca	50	41	2	1	55	34	2	1
Ecuador	27	18	0	0	27	20	0	0
España	1.494	1.689	38	106	1.461	1.631	28	85
Estados Unidos	24	36	1	2	37	54	0	1
Finlandia	26	22	12	8	13	10	4	4
Francia	155	149	0	0	148	147	0	0
Hungría	38	57	1	3	40	55	0	2
Irlanda	41	28	66	59	43	33	36	36
Italia	663	479	43	94	640	445	39	93
Luxemburgo	18	19	2	2	20	18	1	2
México	291	283	1	2	288	281	2	3
Países Bajos	390	311	50	148	381	310	50	156
Portugal	314	315	1	1	185	211	1	1
República Checa	28	30	1	5	25	23	1	6
Rumanía	1	3	0	0	7	17	0	2
Suiza	28	25	4	5	26	21	0	7
Uruguay	20	17	0	0	20	19	0	0
Total	**5.513**	**5.375**	**259**	**610**	**5.334**	**5.192**	**201**	**562**

Tipo de contrato por región y género

	2025				2024			
	Jornada completa		Jornada parcial		Jornada completa		Jornada parcial	
	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres
Contratos temporales								
Alemania	125	144	13	25	141	148	10	25
Argentina	2	1	0	0	1	1	0	1
Austria	12	22	0	0	12	22	0	0
Bélgica	19	21	0	1	26	24	1	0
Dinamarca	6	9	0	0	6	7	1	0
España	126	160	17	24	121	152	19	19
Estados Unidos	2	3	0	0	1	3	0	0
Francia	24	41	1	1	29	38	1	0
Hungría	1	1	0	0	1	1	0	0
Irlanda	0	0	2	2	0	0	0	0
Italia	175	145	12	17	197	156	13	17
México	0	1	0	0	5	5	0	2
Países Bajos	234	236	40	71	227	241	48	78
Portugal	163	156	0	1	128	139	0	1
República Checa	7	8	0	1	8	11	0	1
Rumanía	0	0	0	0	0	1	0	0
Suiza	1	0	0	0	1	0	0	0
Total	**898**	**949**	**87**	**143**	**905**	**949**	**93**	**145**

Promedio anual de modalidades de contratos por género

	2025			2024		
	Mujeres	Hombres	Total	Mujeres	Hombres	Total
Contratos temporales	992	891	1.883	1.213	1.075	2.288
Contratos indefinidos	6.247	5.840	12.087	6.038	5.656	11.695
Total	**7.239**	**6.731**	**13.970**	**7.251**	**6.732**	**13.983**
Contratos a tiempo parcial	1.032	485	1.516	1.102	515	1.617

Promedio anual de modalidades de contrato por edad

	2025			2024		
	< 30 años	30 - 50 años	> 50 años	< 30 años	30 - 50 años	> 50 años
Promedio anual contratos temporales	1.116	580	186	1.403	691	193
Promedio anual contratos indefinidos	2.335	6.442	3.310	2.667	6.230	2.798
Total	**3.451**	**7.023**	**3.496**	**4.070**	**6.921**	**2.991**
Promedio anual de contratos a tiempo parcial	439	632	445	517	677	423

Promedio anual de modalidades de contrato por categoría profesional

Perímetro consolidado

	2025			2024		
	Top Management	Middle Management	Staff	Top Management	Middle Management	Staff
Promedio anual contratos temporales	1	59	1.824	4	79	2.205
Promedio anual contratos indefinidos	378	2.141	9.568	394	2.066	9.234
Total	**379**	**2.200**	**11.391**	**398**	**2.146**	**11.439**
Promedio anual de contratos a tiempo parcial	3	80	1.434	5	86	1.526

Team Members cubiertos por convenio por país (en %)

	2025	2024	Variación en %
Alemania	100 %	100 %	— %
Argentina	77 %	80 %	-3 %
Austria	100 %	100 %	— %
Bélgica	100 %	100 %	— %
Chile	— %	— %	— %
Colombia	100 %	100 %	— %
Dinamarca	100 %	100 %	— %
Ecuador	— %	— %	— %
España	100 %	100 %	— %
Estados Unidos	— %	73 %	-73 %
Finlandia	100 %	100 %	— %
Francia	100 %	100 %	— %
Hungría	— %	— %	— %
Irlanda	— %	— %	— %
Italia	100 %	100 %	— %
Luxemburgo	100 %	100 %	— %
México	50 %	84 %	-34 %
Países Bajos	94 %	93 %	1 %
Portugal	100 %	100 %	— %
República Checa	— %	— %	— %
Suiza	100 %	100 %	— %
Uruguay	76 %	78 %	-2 %
Total	**92 %**	**93 %**	**-1 %**

**Datos a 31/12/2025*

**Los países en los que el porcentaje es del 0% es debido a que en esos países no existen los convenios colectivos.*

***En Colombia se ha considerado el Pacto Colectivo formado entre la empresa y los team members.*

Formación, gestión del talento y desarrollo profesional

Horas de formación por edad

	2025	2024	Variación
Formación presencial			
<30 años	34.354	48.761	-29,5 %
30 - 50 años	61.072	65.942	-7,4 %
> 50 años	17.677	13.768	28,4 %
Total presencial	**113.103**	**128.472**	**-12,0 %**
Formación on-line			
<30 años	28.055	38.766	-27,6 %
30 - 50 años	36.772	37.855	-2,9 %
> 50 años	13.215	11.785	12,1 %
Total online	**78.043**	**88.406**	**-11,7 %**

Horas de formación por Unidad de Negocio

	2025	2024	Variación
Formación presencial			
Oficina Regional	6.110	7.583	-19,4 %
Región América	22.575	51.209	-55,9 %
Región Norte de Europa	28.484	29.497	-3,4 %
Región Sur de Europa	55.935	40.183	39,2 %
Total presencial	**113.103**	**128.472**	**-12,0 %**
Formación online			
Oficina Regional	2.004	2.609	-23,2 %
Región América	13.232	11.685	13,2 %
Región Norte de Europa	27.097	38.858	-30,3 %
Región Sur de Europa	35.709	35.254	1,3 %
Total Online	**78.043**	**88.406**	**-11,7 %**
Total Horas Formación	**191.146**	**216.877**	**-11,9 %**

Absentismo y tasas de absentismo

Horas de absentismo

	2025	2024	Variación (en %)
Accidentes	85.250	71.155	19,81 %
Enfermedades	1.302.971	1.259.675	3,44 %
Total	**1.388.221**	**1.330.830**	**4,31 %**

Tasa de absentismo (en %)

	2025	2024	Variación (en %)
Accidentes	0,31	0,26	-3,70 %
Enfermedades	4,72	4,69	0,58 %
Total	**0,05**	**4,95**	**(98,98) %**

NOTA 5. Taxonomía europea

La totalidad de las sociedades que componen nuestro perímetro de Consolidación han sido consideradas en el análisis llevado a cabo para establecer las actividades elegibles y alineadas bajo los criterios de la Comisión Europea para la Taxonomía.

La información se presenta de acuerdo con las plantillas recogidas en el Anexo II del Reglamento Delegado (UE) 2026/73 de la Comisión, de 4 de julio de 2025 que modifica el Anexo V del Reglamento Delegado (UE) 2023/2486 de la Comisión, de 27 de junio de 2023, de la Comisión.

Ejercicio financiero 2025

ICR	TOTAL	Proporción de actividades elegibles para la taxonomía	Actividades que se ajustan a la taxonomía	Proporción de actividades que se ajustan a la taxonomía	Desglose de las actividades que se ajustan a la taxonomía por objetivos medioambientales						Proporción de actividades facilitadoras	Proporción de actividades de transición	Actividades no evaluadas consideradas carentes de importancia relativa significativa	Actividades que se ajustan a la taxonomía en el ejercicio anterior 2024	Proporción de actividades que se ajustan a la taxonomía en el ejercicio anterior 2024
					Mitigación del cambio climático	Adaptación al cambio climático	Agua	Economía circular	Contaminación	Biodiversidad					
	Moneda	%	Moneda	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	Moneda	%
Volumen de negocios	2.500.097.000,00 €	5,48 %	0,00 €	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 €	0,0 %
CapEx	252.622.000,00 €	5,75 %	3.558.073,37 €	1,41 %	1,41 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	1,41 %	0,0 %	0,0 %	7.050.252,60 €	2,18 %
OpEx	63.003.000,00 €	11,94 %	755.532,04 €	1,20 %	1,20 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	1,20 %	0,0 %	0,0 %	862.775,71 €	1,34 %

ICR (VOLUMEN DE NEGOCIOS)

EJERCICIO FINANCIERO 2025

Actividades económicas	Código	ICR elegible según la taxonomía (proporción del volumen de negocios elegible según la taxonomía)	ICR que se ajusta a la taxonomía (valor monetario del volumen de negocios)	ICR que se ajusta a la taxonomía (proporción del volumen de negocios que se ajusta a la taxonomía)	Desglose por objetivos ambientales de las actividades alineadas con la Taxonomía						Actividad facilitadora	Actividad de transición	Proporción del ICR elegible según la taxonomía que se ajusta a la taxonomía
					Mitigación del cambio climático	Adaptación al cambio climático	Agua	Economía circular	Contaminación	Biodiversidad			
		%	Moneda	%	%	%	%	%	%	%			%
Hoteles, complejos vacacionales, campings y alojamientos similares	BIO 2.1	5,48 %	0,0 €	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %			0,0 %
Suma de adaptación por objetivo					**0,0 %**	**0,0 %**	**0,0 %**	**0,0 %**	**0,0 %**	**0,0 %**			
ICR total (Volumen de Negocios)		**5,48 %**	**0,0 €**	**0,0 %**	**0,0 %**	**0,0 %**	**0,0 %**	**0,0 %**	**0,0 %**	**0,0 %**	**0,0 %**	**0,0 %**	**0,0 %**

ICR (CAPEX)

EJERCICIO FINANCIERO 2025

Actividades económicas	Código	ICR elegible según la taxonomía (proporción del CapEx elegible según la taxonomía)	ICR que se ajusta a la taxonomía (valor monetario del CapEx)	ICR que se ajusta a la taxonomía (proporción del CapEx que se ajusta a la taxonomía)	Desglose por objetivos ambientales de las actividades alineadas con la Taxonomía						Actividad facilitadora	Actividad de transición	Proporción del ICR elegible según la taxonomía que se ajusta a la taxonomía
					Mitigación del cambio climático	Adaptación al cambio climático	Agua	Economía circular	Contaminación	Biodiversidad			
		%	Moneda	%	%	%	%	%	%	%			%
Instalación, mantenimiento y reparación de equipos de eficiencia energética	CCM 7.3	3,91 %	1.533.163,57 €	0,61 %	0,61 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	E		15,50 %
Instalación, mantenimiento y reparación de instrumentos y dispositivos para medir, regular y controlar la eficiencia energética de los edificios	CCM 7.5	0,74 %	1.869.262,10 €	0,74 %	0,74 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	E		100 %
Instalación, mantenimiento y reparación de tecnologías de energía renovable	CCM 7.6	0,06 %	155.647,71 €	0,06 %	0,06 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	E		100 %
Hoteles, complejos vacacionales, campings y alojamientos similares	BIO 2.1	1,04 %	0,00 €	0,00 %	0,00 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %			0,0 %
Suma de adaptación por objetivo					**1,41 %**	**0,0 %**	**0,0 %**	**0,0 %**	**0,0 %**	**0,0 %**			
ICR total (CapEx)		**5,75 %**	**3.558.073,37 €**	**1,41 %**	**1,41 %**	**0,0 %**	**0,0 %**	**0,0 %**	**0,0 %**	**0,0 %**	**1,41 %**	**0,0 %**	**24,48 %**

ICR (OPEX)

EJERCICIO FINANCIERO 2025

Actividades económicas	Código	ICR elegible según la taxonomía (proporción del OpEx elegible según la taxonomía)	ICR que se ajusta a la taxonomía (valor monetario del OpEx)	ICR que se ajusta a la taxonomía (proporción del OpEx que se ajusta a la taxonomía)	Desglose por objetivos ambientales de las actividades alineadas con la Taxonomía						Actividad facilitadora	Actividad de transición	Proporción del ICR elegible según la taxonomía que se ajusta a la taxonomía
					Mitigación del cambio climático	Adaptación al cambio climático	Agua	Economía circular	Contaminación	Biodiversidad			
		%	Moneda	%	%	%	%	%	%	%			%
Instalación, mantenimiento y reparación de equipos de eficiencia energética	CCM 7.3	6,69 %	628.976,31 €	1,00 %	1,00 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	E		14,93 %
Instalación, mantenimiento y reparación de instrumentos y dispositivos para medir, regular y controlar la eficiencia energética de los edificios	CCM 7.5	1,33 %	125.137,43 €	0,20 %	0,20 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	E		14,93 %
Instalación, mantenimiento y reparación de tecnologías de energía renovable	CCM 7.6	0,02 %	1.418,30 €	0,002 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	E		14,93 %
Hoteles, complejos vacacionales, campings y alojamientos similares	BIO 2.1	3,91 %	0,0 €	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %			0,0 %
Suma de adaptación por objetivo					**1,20 %**	**0,0 %**	**0,0 %**	**0,0 %**	**0,0 %**	**0,0 %**			
ICR total (OpEx)		**11,94 %**	**755.532,04 €**	**1,20 %**	**1,20 %**	**0,0 %**	**0,0 %**	**0,0 %**	**0,0 %**	**0,0 %**	**1,20 %**	**0,0 %**	**10,04 %**

NOTA 6. Recomendaciones del task force on climate-related financial disclosures (TCFD)

Áreas	Recomendaciones	
Gobernanza	Describir la supervisión del Consejo de Administración de los riesgos y oportunidades relacionadas con el cambio climático	El Consejo es responsable de garantizar la gestión a largo plazo de Minor Hotels Europe & Americas. El Consejo se reserva la competencia de aprobar la Estrategia de la Compañía, que incluye el pilar de *Sustainable Business*, definido como un plan para estar preparados para operar en un mundo descarbonizado. Todas las cuestiones relacionadas con el clima que desde MHEA tenemos que gestionar se incluyen en este Pilar Estratégico.
	Describir el papel de la dirección a la hora de evaluar y gestionar los riesgos y oportunidades relacionadas con el cambio climático	El Comité Ejecutivo de Sostenibilidad, co-presidido por la Chief Assets and Development Officer y la Chief People and Sustainable Business Officer, se encarga de proporcionar orientación estratégica para la gestión de las cuestiones ESG, incluidas las relacionadas con el clima.
Estrategia	Describir los riesgos y oportunidades relacionados con el cambio climático que la Organización haya identificado a corto, medio y largo plazo	En Minor Hotels Europe & Americas hemos analizado los riesgos y oportunidades climáticos que previsiblemente se materializarán y que podrían impactarnos en cuatro marcos temporales (actual, corto, medio y largo plazo). Para determinar la relevancia del riesgo y la oportunidad, la considera su presencia en términos de volumen de hoteles en propiedad o arrendados, su contribución a los resultados y su relevancia estratégica.
	Describir el impacto que tienen los riesgos y oportunidades relacionados con el cambio climático en el negocio, la estrategia y la planificación financiera de la Organización	Para los riesgos y oportunidades identificados, hemos analizado en qué punto de nuestra cadena de valor pueden repercutir: en la cadena de suministro (aguas arriba), en nuestra propia infraestructura o en los servicios (aguas abajo), así como cuál es el impacto financiero de los mismos.
	Describir la resiliencia de la estrategia de la Organización, teniendo en cuenta diferentes escenarios climáticos, entre los que se incluye un escenario de 2 °C o menos	La evaluación de riesgos y oportunidades que hemos realizado incluye un análisis de escenarios climáticos considerando distintas trayectorias que incluyen, tanto factores físicos como socioeconómicos, tales como *Representative Concentration Pathway* (RCP), *Shared Socioeconomic Pathways (SSP) o International Energy Agency* (EIA). Los escenarios seleccionados contemplan la limitación de la temperatura a 2º o menos, pero también sus características generales como tipología, diversidad, alcance... El escenario elegido para realizar el análisis de riesgos y oportunidades climáticos, SSP1 -RCP2.6, ha sido seleccionado debido a nuestros compromisos de reducción de emisiones de carbono y de convertirnos en Compañía cero emisiones netas, la recomendación del TCFD de elegir al menos un escenario de 2° o inferior y las recomendaciones del IPCC.

Áreas	Recomendaciones	
Gestión de riesgos	Describir los procesos de la Organización para identificar y evaluar los riesgos relacionados con el cambio climático	Para identificar los riesgos y oportunidades climáticos que pueden afectarnos, definimos en primer lugar el universo de riesgos y oportunidades en función de los escenarios climáticos y la identificación del impacto dentro de nuestra cadena de valor. Este universo de riesgos y oportunidades definido se valoró mediante el análisis normativo y cartográfico de las variaciones climáticas que se espera que se produzcan en el escenario seleccionado en 2050. En esta valoración se han asignado valores de impacto, probabilidad de ocurrencia y horizonte temporal, siguiendo el modelo de gestión de riesgos corporativo.
	Describir los procesos de la Organización para gestionar los riesgos relacionados con el cambio climático	Siguiendo el modelo de gestión de riesgos corporativo, se diseñan respuestas y controles adecuados para los riesgos identificados y evaluados, con el objetivo de alcanzar un Nivel de Riesgo aceptable para MHEA. Si el nivel de riesgo no está dentro de lo que se estamos dispuesto a aceptar, después de los controles y acciones emprendidos para mitigarlo, se requerirán acciones adicionales para reducir el nivel de riesgo a un nivel aceptable.
	Describir cómo se integran los procesos para identificar, evaluar y gestionar los riesgos relacionados con el cambio climático en la gestión global de los riesgos de la Organización	La metodología seguida está alineada con el modelo de gestión de riesgos corporativo, basado en la Metodología Enterprise Risk Management ("ERM"). Para determinar la magnitud del impacto de los riesgos y oportunidades identificados, también se evaluó el impacto potencial inherente y la probabilidad de ocurrencia, siguiendo la Escala de Riesgos Corporativos. Esto permite integrar el riesgo climático dentro del Mapa de Riesgos Corporativos.
Objetivos y métricas	Informar sobre las métricas utilizadas por la Organización para evaluar los riesgos y oportunidades relacionados con el cambio climático en línea con su estrategia y su proceso de gestión de riesgos	Todo el Comité de Dirección tiene variables vinculadas a la consecución de los objetivos de emisiones netas anuales definido en el marco del "Plan SBT 2030". Además, todas las funciones clave responsables de activar las palancas del "Plan SBT 2030" tienen objetivos incluidos en este sentido como parte de su remuneración variable.
	Informar del alcance 1, alcance 2 y, si fuese apropiado, alcance 3 de las emisiones de Gases de Efecto Invernadero (GEI), y los riesgos asociados.	Las emisiones se calculan de acuerdo con el Protocolo de Gases de Efecto Invernadero (GEI) “A Corporate Accounting and Reporting Standard (Revised Edition)”, utilizando el enfoque de control operativo, y su suplemento Corporate Value Chain (Scope 3) Standard
	Describir los objetivos utilizados por la Organización para gestionar los riesgos y oportunidades relacionadas con el cambio climático y su desempeño con respecto a los objetivos	Nuestros esfuerzos en la lucha contra el cambio climático se enmarcan en el “Plan SBT 2030”. Este Plan recoge las palancas de actuación para cumplir con el objetivo actualizado en 2024 de reducir un 46,2% sus emisiones absolutas de gases de efecto invernadero de alcance 1 y 2 a 2030, con respecto a 2019. Este nuevo objetivo de reducción establecido, amplía nuestro compromiso anterior, establecido en 2018, de reducir al menos un 20% la emisión total de gases de efecto invernadero a 2030. Tanto la estrategia en la que se enmarca el pilar ambiental y el Plan SBT han sido aprobados por el Comité de Dirección siendo asimismo conocedor el Consejo de Administración. Además, nos hemos comprometido a reducir las emisiones absolutas GEI de los alcances 1, 2 y 3 en un 90% para 2050 respecto a 2019. Estos objetivos están alineados con la ambición de no superar el 1,5°C de incremento de temperatura en el planeta, en particular, el alcance 1 y 2 están alineados con la trayectoria del 1.5°C para 2030 y 2050, mientras que el alcance 3 únicamente para 2050. La Iniciativa Science Based Target, SBTi, ha verificado tanto los objetivos de reducción a 2030 como el objetivo a 2050 de cero emisiones netas.

NOTA 7. Tabla de contenidos ley 11/2018 de información no financiera y diversidad

Ámbitos	Contenidos	Marco de reporte asociado	Título de la sección
Global	El Estado de Información no Financiera Consolidado e información sobre sostenibilidad incluirá la información necesaria para comprender: * la evolución, * los resultados y la situación del grupo, y el impacto de su actividad respecto, al menos: * a cuestiones medioambientales * a cuestiones sociales, * al respeto de los derechos humanos * al respeto a la lucha contra la corrupción y el soborno, * así como relativas al personal, incluidas las medidas que, en su caso, se hayan adoptado para favorecer el principio de igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres, la no discriminación e inclusión de las personas con discapacidad y accesibilidad universal.		Capítulo 5. ESTADO DE INFORMACIÓN NO FINANCIERA CONSOLIDADO E INFORMACIÓN SOBRE SOSTENIBILIDAD
Modelo de negocio	Breve descripción del modelo de negocio del grupo, que incluirá: 1.) su entorno empresarial, 2.) su organización y estructura, 3.) los mercados en los que opera, 4.) sus objetivos y estrategias, 5.) los principales factores y tendencias que pueden afectar a su futura evolución.	NEIS 2, MDR-P; E1-2, E1-4; E2-1, E2-3; E3-1, E3-3; E4-2, E4-4; E5-1, E5-3; S1-1, S1-5; S2-1, S2-5; S3-3, S3-5; S4-1, S4-5; G1-1	Sección: NEIS 2. Información General. Apartado: SBM1. Modelo de negocio, cadena de valor y estrategia
Políticas	Una descripción de las políticas que aplica el Grupo respecto a dichas cuestiones, que incluirá: 1.) los procedimientos de diligencia debida aplicados para la identificación, evaluación, prevención y atenuación de riesgos e impactos significativos 2.) los procedimientos de verificación y control, incluyendo qué medidas se han adoptado.	NEIS 2 - Políticas MDR-P; NEIS G1-1	Sección: NEIS 2. Información General > Políticas MDR-P: Políticas adoptadas para gestionar las cuestiones de sostenibilidad de importancia relativa Sección: 5.3 Gobernanza > NEIS 1. Conducta Empresarial > G1-1: Cultura corporativa y políticas de cultura corporativa y conducta empresarial
Resultados de las políticas	Los resultados de esas políticas, debiendo incluir indicadores clave de resultados no financieros pertinentes que permitan: 1.) el seguimiento y evaluación de los progresos y 2.) que favorezcan la comparabilidad entre sociedades y sectores, de acuerdo con los marcos nacionales, europeos o internacionales de referencia utilizados para cada materia.	NEIS 2 - Políticas MDR-P	Capítulo 5. ESTADO DE INFORMACIÓN NO FINANCIERA CONSOLIDADO E INFORMACIÓN SOBRE SOSTENIBILIDAD Sección: NEIS 2. Información General > Apartado: Políticas MDR-P: Políticas adoptadas para gestionar las cuestiones de sostenibilidad de importancia relativa
Riesgos a CP, MP y LP	Los principales riesgos relacionados con esas cuestiones vinculados a las actividades del grupo, entre ellas, cuando sea pertinente y proporcionado, sus relaciones comerciales, productos o servicios que puedan tener efectos negativos en esos ámbitos, y * cómo el Grupo gestiona dichos riesgos, * explicando los procedimientos utilizados para detectarlos y evaluarlos de acuerdo con los marcos nacionales, europeos o internacionales de referencia para cada materia. * Debe incluirse información sobre los impactos que se hayan detectado, ofreciendo un desglose de los mismos, en particular sobre los principales riesgos a corto, medio y largo plazo.	NEIS 2 GOV 5; NEIS 2 IRO-1, SBM-3	Sección: NEIS 2. Información General > GOV-5: Gestión de riesgos y controles internos de la divulgación de información sobre sostenibilidad; IRO-1: Descripción de los procesos para determinar y evaluar las incidencias, los riesgos y las oportunidades de importancia relativa; SBM-3: IROS interacción con la estrategia y el modelo de negocio

Ámbitos	Contenidos	Marco de reporte asociado	Título de la sección
KPIs	Indicadores clave de resultados no financieros que sean pertinentes respecto a la actividad empresarial concreta, y que cumplan con los criterios de comparabilidad, materialidad, relevancia y fiabilidad. * Con el objetivo de facilitar la comparación de la información, tanto en el tiempo como entre entidades, se utilizarán especialmente estándares de indicadores clave no financieros que puedan ser generalmente aplicados y que cumplan con las directrices de la Comisión Europea en esta materia y los estándares de Global Reporting Initiative, debiendo mencionar en el informe el marco nacional, europeo o internacional utilizado para cada materia. * Los indicadores clave de resultados no financieros deben aplicarse a cada uno de los apartados del estado de información no financiera. * Estos indicadores deben ser útiles, teniendo en cuenta las circunstancias específicas y coherentes con los parámetros utilizados en sus procedimientos internos de gestión y evaluación de riesgos. * En cualquier caso, la información presentada debe ser precisa, comparable y verificable.		Capítulo 5. ESTADO DE INFORMACIÓN NO FINANCIERA CONSOLIDADO E INFORMACIÓN SOBRE SOSTENIBILIDAD Nota 4: TABLA DE INDICADORES
Cuestiones Ambientales	**Global Medio Ambiente**		
	1.) Información detallada sobre los efectos actuales y previsibles de las actividades de la empresa en el medio ambiente y en su caso, la salud y la seguridad, 2.) los procedimientos de evaluación o certificación ambiental; 3.) Los recursos dedicados a la prevención de riesgos ambientales; 4.) La aplicación del principio de precaución, la cantidad de provisiones y garantías para riesgos ambientales.	1) NEIS SBM-3; E1-9; E2-6; E3-5; E4-6; E5-6. 2) GRI 3-3 3) E1-3; E2-2; E3-2; E4-3; E5-2; GOV-1. 4) E1-1; E1-3; E2-2; E3-2; E4-3; E5-2	Sección: NEIS 2. Información General > SBM-3: IROS interacción con la estrategia y el modelo de negocio; GOV-1: El papel de los órganos de administración, dirección y supervisión y GOV-2: Información facilitada a los órganos de administración, dirección y supervisión de la empresa y cuestiones de sostenibilidad abordadas por ellos 5.1 Información Medioambiental > PLANET> NEIS E1-9; E2-6; E3-5; E4-6; E5-6; E1-3; E2-2; E3-2; E4-3; E5-2; E1-1; E1-3.
	Contaminación		
	1.) Medidas para prevenir, reducir o reparar las emisiones de carbono que afectan gravemente el medio ambiente; 2*.)Teniendo en cuenta cualquier forma de contaminación atmosférica específica de una actividad, incluido el ruido y la contaminación lumínica.	1) NEIS E1-1, E1-3 2) NEIS E2-2	Sección: 5.1 Información Medioambiental > PLANET. Apartado: Introducción Sección: 5.1 Información Medioambiental > PLANET. Apartado: NEIS E1. Cambio Climático > E1-1: Plan de transición para la mitigación del cambio climático; E1-3: Actuaciones y recursos en relación con las políticas en materia de cambio climático
	**La contaminación lumínica y el ruido no han sido considerados un impacto medioambiental para el negocio de Minor Hotels Europe & Americas. Para más detalle véase sección: IRO-2: Requisitos de divulgación establecidos en las NEIS cubiertos por el estado de sostenibilidad de la empresa*		
	Economía circular y prevención y gestión de residuos		
	Economía circular	NEIS E5-2	Sección: 5.1 Información Medioambiental > PLANET. Apartado: NEIS E5-2: Actuaciones y recursos relacionados con el uso de los recursos y la economía circular
	Residuos: medidas de prevención, reciclaje, reutilización, otras formas de recuperación y eliminación de desechos;	NEIS E5-2	Sección: 5.1 Información Medioambiental > PLANET. Apartado: NEIS E5-2: Actuaciones y recursos relacionados con el uso de los recursos y la economía circular
	Acciones para combatir el desperdicio de alimentos.	GRI 3-3	Sección: 5.1 Información Medioambiental > PLANET. Apartado: NEIS E5. Uso de los Recursos y Economía Circular > E5-2: Actuaciones y recursos relacionados con el uso de los recursos y la economía circular > Avance hacia productos más circulares > Lucha contra el desperdicio de alimentos

Ámbitos	Contenidos	Marco de reporte asociado	Título de la sección
Cuestiones Ambientales	**Uso sostenible de los recursos**		
	El consumo de agua y el suministro de agua de acuerdo con las limitaciones locales;	NEIS E3-4	Sección: 5.1 Información Medioambiental > PLANET. Apartado: NEIS E3. Recursos Hídricos y Marinos > E3-4: Consumo de agua
	Consumo de materias primas y las medidas adoptadas para mejorar la eficiencia de su uso*;	NEIS E5-2 y E5-4	
	**El consumo de materias primas no es material para Minor Hotels Europe & Americas. Para más detalle véase sección: IRO-2: Requisitos de divulgación establecidos en las NEIS cubiertos por el estado de sostenibilidad de la empresa*		
	Consumo, directo e indirecto, de energía, medidas tomadas para mejorar la eficiencia energética y el uso de energías renovables.	NEIS E1-1, E1-3 y E1-5	Sección: 5.1 Información Medioambiental > PLANET. Apartado: NEIS E1. Cambio Climático > E1-3: Actuaciones y recursos en relación con las políticas en materia de cambio climático; E1-5: Consumo y combinación energéticos; E1-1: Plan de transición para la mitigación del cambio climático
	Cambio Climático		
	Los elementos importantes de las emisiones de gases de efecto invernadero generados como resultado de las actividades de la empresa, incluido el uso de los bienes y servicios que produce;	NEIS E1-6	Sección: 5.1 Información Medioambiental > PLANET. Apartado: NEIS E1. Cambio Climático > E1-6: Emisiones de GEI brutas de alcance 1, 2 y 3 y emisiones de GEI totales
	Las medidas adoptadas para adaptarse a las consecuencias del cambio climático;	NEIS E1-1 y E1-3	Sección: 5.1 Información Medioambiental > PLANET. Apartado: NEIS E1. Cambio Climático > E1-1: Plan de transición para la mitigación del cambio climático; E1-3: Actuaciones y recursos en relación con las políticas en materia de cambio climático
	Las metas de reducción establecidas voluntariamente a medio y largo plazo para reducir las emisiones de gases de efecto invernadero y los medios implementados para tal fin.	NEIS E1-4	Sección: 5.1 Información Medioambiental > PLANET. Apartado: NEIS E1. Cambio Climático > E1-4: Metas relacionadas con la mitigación del cambio climático y la adaptación al mismo
	Protección de la biodiversidad*		
	Medidas tomadas para preservar o restaurar la biodiversidad;	NEIS E-4-3 NEIS 2 y SBM-3	
	Impactos causados por las actividades u operaciones en áreas protegidas.		
	**La biodiversidad no es material para la Compañía. Para más detalle véase sección: IRO-2: Requisitos de divulgación establecidos en las NEIS cubiertos por el estado de sostenibilidad de la empresa*		

Ámbitos	Contenidos	Marco de reporte asociado	Título de la sección
Cuestiones sociales y relativas al personal	**Empleo**		
	Número total y distribución de empleados por sexo, edad, país y clasificación profesional;	NEIS S1-6 GRI 2-7, 405-1	Sección: 5.2 Información Social > PEOPLE. Apartado: NEIS S1. Personal Propio > S1-6: Características de los asalariados de la empresa
	Número total y distribución de modalidades de contrato de trabajo,	NEIS S1-6	Sección: 5.2 Información Social > PEOPLE. Apartado: NEIS S1. Personal Propio > S1-6: Características de los asalariados de la empresa
	Promedio anual de contratos indefinidos, de contratos temporales y de contratos a tiempo parcial por sexo, edad y clasificación profesional,	GRI 405-1	Nota 4: TABLA DE INDICADORES
	Número de despidos por sexo, edad y clasificación profesional;	NEIS S1-6	Sección: 5.2 Información Social > PEOPLE. Apartado: NEIS S1. Personal Propio > S1-6: Características de los asalariados de la empresa
	Las remuneraciones medias y su evolución desagregados por sexo, edad y clasificación profesional o igual valor;	NEIS S1-16	Sección: 5.2 Información Social > PEOPLE. Apartado: NEIS S1. Personal Propio > S1-16: Parámetros de retribución (brecha salarial y retribución total)
	Brecha salarial, la remuneración de puestos de trabajo iguales o de media de la sociedad,	NEIS S1-16	Sección: 5.2 Información Social > PEOPLE. Apartado: NEIS S1. Personal Propio > S1-16: Parámetros de retribución (brecha salarial y retribución total)
	La remuneración media de los consejeros y directivos, incluyendo la retribución variable, dietas, indemnizaciones, el pago a los sistemas de previsión de ahorro a largo plazo y cualquier otra percepción desagregada por sexo,	GRI 405-2	Sección: NEIS 2. Información general. Apartado: GOV-1: El papel de los órganos de administración, dirección y supervisión > Remuneración de la Alta Dirección y del Consejo y GOV-2 Información facilitada a los órganos de administración, dirección y supervisión de la empresa y cuestiones de sostenibilidad abordadas por ellos
	Implantación de políticas de desconexión laboral,	NEIS S1-1	Sección: 5.2 Información Social > PEOPLE. Apartado: NEIS S1. Personal Propio > S1-15: Parámetros de conciliación laboral
	Empleados con discapacidad.	NEIS S1-12	Sección: 5.2 Información Social > PEOPLE. Apartado: NEIS S1. Personal Propio > S1-12: Personas con discapacidad

Ámbitos	Contenidos	Marco de reporte asociado	Título de la sección
Cuestiones sociales y relativas al personal	**Organización del trabajo**		
	Organización del tiempo de trabajo	NEIS S1-1 y S1-15	Sección: 5.2 Información social. Apartado PEOPLE > S1-6: Características de los asalariados de la empresa Sección: 5.2 Información Social > PEOPLE. Apartado: NEIS S1. Personal Propio > S1-15: Parámetros de conciliación laboral
	Número de horas de absentismo	GRI 403-9 y 403-10	Nota 4: TABLA DE INDICADORES
	Medidas destinadas a facilitar el disfrute de la conciliación y fomentar el ejercicio corresponsable de estos por parte de ambos progenitores.	NEIS S1-15	Sección: 5.2 Información Social > PEOPLE. Apartado: NEIS S1. Personal Propio > S1-15: Parámetros de conciliación laboral
	Salud y seguridad		
	Condiciones de salud y seguridad en el trabajo;	NEIS S1-14	Sección: 5.2 Información Social > PEOPLE. Apartado: NEIS S1. Personal Propio > S1-14: Parámetros de salud y seguridad
	Accidentes de trabajo, en particular su frecuencia y gravedad, y enfermedades profesionales; desagregado por sexo.		
	Relaciones sociales		
	Organización del diálogo social, incluidos procedimientos para informar y consultar al personal y negociar con ellos;	NEIS S1-2 y S1-8	Sección: 5.2 Información Social > PEOPLE. Apartado: NEIS S1. Personal Propio > S1-2: Procesos para colaborar con los trabajadores propios y los representantes de los trabajadores en materia de incidencias; S1-8: Cobertura de la negociación colectiva y diálogo social
	Porcentaje de empleados cubiertos por convenio colectivo por país;	NEIS S1-8	Sección: 5.2 Información Social > PEOPLE. Apartado: NEIS S1. Personal Propio > S1-8: Cobertura de la negociación colectiva y diálogo social
	El balance de los convenios colectivos, particularmente en el campo de la salud y la seguridad en el trabajo.	NEIS S1-8 y S1-14	Sección: 5.2 Información Social > PEOPLE. Apartado: NEIS S1. Personal Propio > S1-8: Cobertura de la negociación colectiva y diálogo social
	Mecanismos y procedimientos con los que cuenta la empresa para promover la implicación de los trabajadores en la gestión de la Compañía, en términos de información, consulta y participación.	NEIS S1-2 y S1-8	Sección: 5.2 Información Social > PEOPLE. Apartado: NEIS S1. Personal Propio >S1-2: Procesos para colaborar con los trabajadores propios y los representantes de los trabajadores en materia de incidencias; S1-3: Procesos para reparar las incidencias negativas y canales para que los trabajadores propios expresen sus inquietudes
	Formación		
	Las políticas implementadas en el campo de la formación;	NEIS S1-13	Sección: 5.2 Información Social > PEOPLE. Apartado: NEIS S1. Personal Propio > S1-1: Políticas relacionadas con el personal propio
	La cantidad total de horas de formación por categorías profesionales.	NEIS S1-13 GRI 404-1	Sección: 5.2 Información Social > PEOPLE. Apartado: NEIS S1. Personal Propio > S1-13: Parámetros de formación y desarrollo de capacidades

Ámbitos	Contenidos	Marco de reporte asociado	Título de la sección
Cuestiones sociales y relativas al personal	**Accesibilidad universal de las personas con discapacidad**	NEIS S1-12	Sección: 5.2 Información Social > PEOPLE. Apartado: NEIS S1. Personal Propio > S1-9: Parámetros de diversidad; S1-12: Personas con discapacidad
	Igualdad		
	Medidas adoptadas para promover la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres;	NEIS S1-4 y S1-9	Sección: 5.2 Información Social > PEOPLE. Apartado: NEIS S1. Personal Propio > S1-9: Parámetros de diversidad; S1-16: Parámetros de retribución (brecha salarial y retribución total)
	Planes de igualdad (Capítulo III de la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres), medidas adoptadas para promover el empleo, protocolos contra el acoso sexual y por razón de sexo, la integración y la accesibilidad universal de las personas con discapacidad;	NEIS S1-4 y S1-9	Sección: 5.2 Información Social > PEOPLE. Apartado: NEIS S1. Personal Propio > S1-9: Parámetros de diversidad;
	La política contra todo tipo de discriminación y, en su caso, de gestión de la diversidad.	NEIS S1-1 y S1-9	Sección: 5.2 Información Social > PEOPLE. Apartado: NEIS S1. Personal Propio > S1-1: Políticas relacionadas con el personal propio; S1-9: Parámetros de diversidad. Sección 5.3. Gobernanza. Apartado: NEIS G1: Conducta empresarial > Cultura Corporativa > Código de Conducta; Protección de los Derechos Humanos y Laborales
Derechos Humanos	Aplicación de procedimientos de diligencia debida en materia de derechos humanos Prevención de los riesgos de vulneración de derechos humanos y, en su caso, medidas para mitigar, gestionar y reparar posibles abusos cometidos;	NEIS 2 GOV-4, S1-4; S2-4; S3-4; S4-4	Sección 5.3. Gobernanza. Apartado: NEIS G1: Conducta empresarial > Cultura Corporativa > Protección de los Derechos Humanos y Laborales
	Denuncias por casos de vulneración de derechos humanos;	NEIS S1-17	Sección 5.3. Gobernanza. Apartado: NEIS G1: Conducta empresarial > Cultura Corporativa > Código de Conducta; Protección de los Derechos Humanos y Laborales Sección 5.2 Información social> PEOPLE. Apartado: S1-17: Incidentes, reclamaciones e incidencias graves relacionados con los derechos humanos
	Promoción y cumplimiento de las disposiciones de los convenios fundamentales de la Organización Internacional del Trabajo relacionadas con el respeto por la libertad de asociación y el derecho a la negociación colectiva;	NEIS S-1 y S2-1	Sección 5.3. Gobernanza. Apartado: NEIS G1: Conducta empresarial > Cultura Corporativa > Código de Conducta; Protección de los Derechos Humanos y Laborales
	La eliminación de la discriminación en el empleo y la ocupación;	NEIS S-1 y S2-1	Sección 5.3. Gobernanza. Apartado: NEIS G1: Conducta empresarial > Cultura Corporativa > Código de Conducta; Protección de los Derechos Humanos y Laborales Sección 5.2 Información social> PEOPLE. Apartado: S1-9: Parámetros de diversidad
	La eliminación del trabajo forzoso u obligatorio;	NEIS S-1 y S2-1	Sección 5.3. Gobernanza. Apartado: NEIS G1: Conducta empresarial > Cultura Corporativa > Código de Conducta; Protección de los Derechos Humanos y Laborales
	La abolición efectiva del trabajo infantil.	NEIS S-1 y S2-1	Sección 5.3. Gobernanza. Apartado: NEIS G1: Conducta empresarial > Cultura Corporativa > Código de Conducta; Protección de los Derechos Humanos y Laborales

Ámbitos	Contenidos	Marco de reporte asociado	Título de la sección
Corrupción y el soborno	Medidas adoptadas para prevenir la corrupción y el soborno;	NEIS G1-3	Sección 5.3. Gobernanza. Apartado: NEIS G1: Conducta empresarial > G1-3: Prevención y detección de la corrupción y el soborno
	Medidas para luchar contra el blanqueo de capitales.	NEIS G1-3	Sección 5.3. Gobernanza. Apartado: NEIS G1: Conducta empresarial > G1-3: Prevención y detección de la corrupción y el soborno
	Aportaciones a fundaciones y entidades sin ánimo de lucro.	GRI 413-1	Sección 5.3. Gobernanza. Apartado: NEIS G1: Conducta empresarial > G1-5: Influencia política y actividades de los grupos de presión
Sociedad	**Compromisos de la empresa con el desarrollo sostenible**		
	El impacto de la actividad de la sociedad en el empleo y el desarrollo local;	Información específica de la entidad de acuerdo a las NEIS	Sección 5.2. Información social> PEOPLE. Apartado: Comunidades > Adopción de medidas relacionadas con las incidencias de importancia relativa sobre las comunidades, enfoques para gestionar los riesgos de importancia relativa y aprovechar las oportunidades de importancia relativa relacionados con las comunidades y eficacia de dichas actuaciones
	El impacto de la actividad de la sociedad en las poblaciones locales y en el territorio;	Información específica de la entidad de acuerdo a las NEIS	Sección 5.2. Información social> PEOPLE. Apartado: Comunidades > Adopción de medidas relacionadas con las incidencias de importancia relativa sobre las comunidades, enfoques para gestionar los riesgos de importancia relativa y aprovechar las oportunidades de importancia relativa relacionados con las comunidades y eficacia de dichas actuaciones > Acción social y voluntariado corporativo
	Las relaciones mantenidas con los actores de las comunidades locales y las modalidades del diálogo con estos;	Información específica de la entidad de acuerdo a las NEIS	Sección 5.2. Información social > PEOPLE. Apartado: Comunidades Sección 5.1. Información general > NEIS 2. Información general > SBM-2: Intereses y opiniones de las partes interesadas
	Las acciones de asociación o patrocinio.	GRI 413-1	Sección 5.2. Información social> PEOPLE. Apartado: Comunidades > Adopción de medidas relacionadas con las incidencias de importancia relativa sobre las comunidades, enfoques para gestionar los riesgos de importancia relativa y aprovechar las oportunidades de importancia relativa relacionados con las comunidades y eficacia de dichas actuaciones > Alianzas sostenibles

Ámbitos	Contenidos	Marco de reporte asociado	Título de la sección
Sociedad	**Subcontratación y proveedores**		
	* La inclusión en la política de compras de cuestiones sociales, de igualdad de género y ambientales; * Consideración en las relaciones con proveedores y subcontratistas de su responsabilidad social y ambiental;	NEIS S2-1, S2-2, S2-3 S2-4 y G1-2	Sección: 5.3 Información medioambiental. Apartado: PLANET > Compras sostenibles > Políticas relacionadas con las compras sostenibles; Actuaciones y recursos relacionados con las compras sostenibles > Gestión de proveedores; Criterios ESG en la selección de proveedores
	Sistemas de supervisión y auditorias y resultados de las mismas.	GRI 308-1 y 414-1	Sección: 5.3 Información medioambiental. Apartado: PLANET > Compras sostenibles > Políticas relacionadas con las compras sostenibles; Actuaciones y recursos relacionados con las compras sostenibles > Criterios ESG en la selección de proveedores
	Consumidores		
	Medidas para la salud y la seguridad de los consumidores;	NEIS S4-4	Sección: 5.2 Información social. Apartado: NEIS S4. Consumidores y usuarios finales > S4-4: Adopción de medidas relacionadas con las incidencias de importancia relativa sobre los consumidores y usuarios finales, enfoques para mitigar los riesgos de importancia relativa y aprovechar las oportunidades de importancia relativa relacionados con los consumidores y usuarios finales y la eficacia de dichas actuaciones > Salud y Seguridad de los Clientes
	Sistemas de reclamación, quejas recibidas y resolución de las mismas.	NEIS S4-3:, S4-4 y S4-5	Sección: 5.2 Información social. Apartado: NEIS S4. Consumidores y usuarios finales > S4-4: Adopción de medidas relacionadas con las incidencias de importancia relativa sobre los consumidores y usuarios finales, enfoques para mitigar los riesgos de importancia relativa y aprovechar las oportunidades de importancia relativa relacionados con los consumidores y usuarios finales y la eficacia de dichas actuaciones >Incidencias relacionadas con la información
	Información fiscal		
	Beneficios obtenidos país por país Impuestos sobre beneficios pagados	GRI 207-4 y 201-4	NOTA 3. Transparencia Fiscal. Beneficios e impuestos
	Subvenciones públicas recibidas		El importe total por subsidios públicos, devengado en el ejercicio ha sido 1.400.813 de euros
Otros indicadores relevantes	**Gobierno Corporativo**	NEIS 2 GOV-1	Sección: NEIS 2. Información General. Apartados: GOV-1: El papel de los órganos de administración, dirección y supervisión y GOV -2 Información facilitada a los órganos de administración, dirección y supervisión de la empresa y cuestiones de sostenibilidad abordadas por ellos
	Transformación digital	Información específica de la entidad de acuerdo a las NEIS	Sección: 5.3 Gobernanza. Apartado: Transformación digital
Elegibilidad y alineamiento de las actividades del negocio con la Taxonomía Europea		Metodología propia basada en el cumplimiento del Reglamento UE 2020/852.	Sección: 5.3 Información Medioambiental. Apartado: PLANET > Taxonomía de actividades sostenibles de la Unión Europea NOTA 5. TAXONOMÍA EUROPEA

NOTA 8. IRO-2. Requisitos de divulgación establecidos en las NEIS cubiertos por el Estado de Sostenibilidad

Anexo NEIS

Temas	Requerimiento de divulgación		Sección del Informe
NEIS 2	**Información general**	BP-1: Bases generales para la elaboración de las declaraciones de sostenibilidad	*BP-1: Base general para la elaboración del estado de sostenibilidad*
NEIS 2	**Información general**	BP-2: Información relativa a circunstancias específicas	*BP-2: Información relativa a circunstancias específicas*
NEIS 2	**Información general**	GOV-1: El papel de los órganos de administración, dirección y supervisión	*GOV-1: El papel de los órganos de administración, dirección y supervisión* y *GOV-2: Información facilitada a los órganos de administración, dirección y supervisión de la empresa y cuestiones de sostenibilidad abordadas por ellos*
NEIS 2	**Información general**	GOV-2: Información facilitada a los órganos de administración, dirección y supervisión de la empresa y cuestiones de sostenibilidad abordadas por ellos	
NEIS 2	**Información general**	GOV-3: Integración del rendimiento relacionado con la sostenibilidad en sistemas de incentivos	*GOV-3: Integración del rendimiento relacionado con la sostenibilidad en sistemas de incentivos*
NEIS 2	**Información general**	GOV-4: Declaración sobre la diligencia debida	*GOV-4: Declaración sobre la diligencia debida*
NEIS 2	**Información general**	GOV-5: Gestión de riesgos y controles internos de la divulgación de información sobre sostenibilidad	*GOV-5: Gestión de riesgos y controles internos de la divulgación de información sobre sostenibilidad*
NEIS 2	**Información general**	SBM-1: Estrategia, modelo de negocio y cadena de valor	*SBM-1: Estrategia, modelo de negocio y cadena de valor*
NEIS 2	**Información general**	SBM-2: Intereses y opiniones de las partes interesadas	*SBM-2: Intereses y opiniones de las partes interesadas*
NEIS 2	**Información general**	SBM-3: Incidencias, riesgos y oportunidades de importancia relativa y su interacción con la estrategia y el modelo de negocio	*SBM-3: Incidencias, riesgos y oportunidades de importancia relativa y su interacción con la estrategia y el modelo de negocio*
NEIS 2	**Información general**	IRO-1: Descripción de los procesos para determinar y evaluar las incidencias, los riesgos y las oportunidades de importancia relativa	*IRO-1: Descripción de los procesos para determinar y evaluar las incidencias, los riesgos y las oportunidades de importancia relativa*
NEIS 2	**Información general**	IRO-2: Requisitos de divulgación establecidos en las NEIS cubiertos por el estado de sostenibilidad de la empresa	*IRO-2: Requisitos de divulgación establecidos en las NEIS cubiertos por el estado de sostenibilidad de la empresa*
NEIS 2	**Información general**	MDR-P: Políticas adoptadas para gestionar las cuestiones de sostenibilidad de importancia relativa	*MDR-P: Políticas adoptadas para gestionar las cuestiones de sostenibilidad de importancia relativa*
NEIS 2	**Información general**	MDR-A: Actuaciones y recursos en relación con las cuestiones de sostenibilidad de importancia relativa	*MDR-A: Actuaciones y recursos en relación con las cuestiones de sostenibilidad de importancia relativa*
NEIS 2	**Información general**	MDR-M: Parámetros en relación con las cuestiones de sostenibilidad de importancia relativa	*MDR-M: Parámetros en relación con las cuestiones de sostenibilidad de importancia relativa*
NEIS E1	**Cambio climático**	GOV-3: Integración del rendimiento relacionado con la sostenibilidad en sistemas de incentivos	*NEIS E-1 GOV-3: Integración del rendimiento relacionado con la sostenibilidad en sistemas de incentivos*
NEIS E1	**Cambio climático**	E1-1: Plan de transición para la mitigación del cambio climático	*E1-1: Plan de transición para la mitigación del cambio climático*
NEIS E1	**Cambio climático**	SBM-3: Incidencias, riesgos y oportunidades de importancia relativa y su interacción con la estrategia y el modelo de negocio	*NEIS E-1 SBM-3: Incidencias, riesgos y oportunidades de importancia relativa y su interacción con la estrategia y el modelo de negocio*
NEIS E1	**Cambio climático**	IRO-1: Descripción de los procesos para determinar y evaluar las incidencias, los riesgos y las oportunidades de importancia relativa relacionados con el clima	*NEIS E-1 IRO-1: Descripción de los procesos para determinar y evaluar las incidencias, los riesgos y las oportunidades de importancia relativa relacionados con el clima*
NEIS E1	**Cambio climático**	E1-2: Políticas relacionadas con la mitigación del cambio climático y la adaptación al mismo	*E1-2: Políticas relacionadas con la mitigación del cambio climático y la adaptación al mismo*

Temas	Requerimiento de divulgación		Sección del Informe
NEIS E1	**Cambio climático**	E1-3: Actuaciones y recursos en relación con las políticas en materia de cambio climático	*E1-3: Actuaciones y recursos en relación con las políticas en materia de cambio climático*
NEIS E1	**Cambio climático**	E1-4: Metas relacionadas con la mitigación del cambio climático y la adaptación al mismo	*E1-4: Metas relacionadas con la mitigación del cambio climático y la adaptación al mismo*
NEIS E1	**Cambio climático**	E1-5: Consumo y combinación energéticos	*E1-5: Consumo y combinación energéticos*
NEIS E1	**Cambio climático**	E1-6: Emisiones de GEI brutas de alcance 1, 2 y 3 y emisiones de GEI totales	*E1-6: Emisiones de GEI brutas de alcance 1, 2 y 3 y emisiones de GEI totales*
NEIS E1	**Cambio climático**	E1-7: Absorciones de GEI y proyectos de mitigación de GEI financiados mediante créditos de carbono	*E1-7: Absorciones de GEI y proyectos de mitigación de GEI financiados mediante créditos de carbono*
NEIS E1	**Cambio climático**	E1-8: Sistema de fijación del precio interno del carbono	No aplica
NEIS E1	**Cambio climático**	E1-9: Efectos financieros previstos de los riesgos físicos y de transición de importancia relativa y oportunidades potenciales relacionadas con el cambio climático	La Compañía se acoge al Apéndice C: Lista de requisitos de información introducidos paulatinamente de la NEIS 2.
NEIS E2	**Contaminación**	IRO-1: Descripción de los procesos para determinar y evaluar las incidencias, los riesgos y las oportunidades de importancia relativa relacionados con la contaminación	*IRO-2: Requisitos de divulgación establecidos en las NEIS cubiertos por el estado de sostenibilidad de la empresa*
NEIS E3	**Recursos hídricos y marinos**	IRO-1: Descripción de los procesos para determinar y evaluar las incidencias, los riesgos y las oportunidades de importancia relativa relacionados con los recursos hídricos y marinos	*NEIS E-3 IRO-1: Descripción de los procesos para determinar y evaluar las incidencias, los riesgos y las oportunidades de importancia relativa relacionados con los recursos hídricos y marinos*
NEIS E3	**Recursos hídricos y marinos**	E3-1: Políticas relacionadas con los recursos hídricos y marinos	*E3-1: Políticas relacionadas con los recursos hídricos y marinos*
NEIS E3	**Recursos hídricos y marinos**	E3-2: Actuaciones y recursos relacionados con los recursos hídricos y marinos	*E3-2: Actuaciones y recursos relacionados con los recursos hídricos y marinos*
NEIS E3	**Recursos hídricos y marinos**	E3-3: Metas relacionadas con los recursos hídricos y marinos	*E3-3: Metas relacionadas con los recursos hídricos y marinos*
NEIS E3	**Recursos hídricos y marinos**	E3-4: Consumo de agua	*E3-4: Consumo de agua*
NEIS E3	**Recursos hídricos y marinos**	E3-5: Efectos financieros previstos de las incidencias, los riesgos y las oportunidades relacionados con los recursos hídricos y marinos	La Compañía se acoge al Apéndice C: Lista de requisitos de información introducidos paulatinamente de la NEIS 2.
NEIS E4	**Biodiversidad y ecosistemas**	IRO-1: Descripción de los procesos para determinar y evaluar las incidencias, los riesgos y las oportunidades de importancia relativa relacionados con la biodiversidad y los ecosistemas	*NEIS E-3 IRO-2: Requisitos de divulgación establecidos en las NEIS cubiertos por el estado de sostenibilidad de la empresa*
NEIS E5	**Usos de los recursos y economía circular**	IRO-1: Descripción de los procesos para determinar y evaluar las incidencias, los riesgos y las oportunidades de importancia relativa relacionados con el uso de los recursos y la economía circular	*NEIS E-5 IRO-1: Descripción de los procesos para determinar y evaluar las incidencias, los riesgos y las oportunidades de importancia relativa relacionados con el uso de los recursos y la economía circular*
NEIS E5	**Usos de los recursos y economía circular**	E5-1: Políticas relacionadas con el uso de los recursos y la economía circular	*E5-1: Políticas relacionadas con el uso de los recursos y la economía circular*
NEIS E5	**Usos de los recursos y economía circular**	E5-2: Actuaciones y recursos relacionados con el uso de los recursos y la economía circular	*E5-2: Actuaciones y recursos relacionados con el uso de los recursos y la economía circular*
NEIS E5	**Usos de los recursos y economía circular**	E5-3: Metas relacionadas con el uso de los recursos y la economía circular	*E5-3: Metas relacionadas con el uso de los recursos y la economía circular*

Temas	Requerimiento de divulgación		Sección del Informe
NEIS E5	**Usos de los recursos y economía circular**	E5-4: Entradas de recursos	La Compañía no consume materias primas (recursos naturales transformados en productos o servicios). En la operativa de MHEA no se transforman dichas materias para obtener bienes y servicios. En cambio, la Compañía consume insumos, entendidos como bienes y servicios finales que se ponen a disposición de los clientes en los hoteles para el desarrollo de la operativa diaria
NEIS E5	**Usos de los recursos y economía circular**	E5-5: Salidas de recursos	*E5-5: Salidas de recursos*
NEIS E5	**Usos de los recursos y economía circular**	E5-6: Efectos financieros previstos de las incidencias, los riesgos y las oportunidades relacionados con el uso de los recursos y la economía circular	La Compañía se acoge al Apéndice C: Lista de requisitos de información introducidos paulatinamente de la NEIS 2.
NEIS S1	**Personal propio**	SBM-2: Intereses y opiniones de las partes interesadas	*NEIS S-1 SBM-2: Intereses y opiniones de las partes interesadas*
NEIS S1	**Personal propio**	SBM-3: Incidencias, riesgos y oportunidades de importancia relativa y su interacción con la estrategia y el modelo de negocio	*NEIS S-1 SBM-3: Incidencias, riesgos y oportunidades de importancia relativa y su interacción con la estrategia y el modelo de negocio*
NEIS S1	**Personal propio**	S1-1: Políticas relacionadas con el personal propio	*S1-1: Políticas relacionadas con el personal propio*
NEIS S1	**Personal propio**	S1-2: Procesos para colaborar con el personal propio y los representantes de los trabajadores en materia de incidencias	*S1-2: Procesos para colaborar con el personal propio y los representantes de los trabajadores en materia de incidencias*
NEIS S1	**Personal propio**	S1-3: Procesos para reparar las incidencias negativas y canales para que el personal propio exprese sus inquietudes	*S1-3: Procesos para reparar las incidencias negativas y canales para que el personal propio exprese sus inquietudes*
NEIS S1	**Personal propio**	S1-4: Adopción de medidas relacionadas con las incidencias de importancia relativa sobre el personal propio, enfoques para gestionar los riesgos de importancia relativa y aprovechar las oportunidades de importancia relativa relacionados con el personal propio y eficacia de dichas actuaciones	*S1-4: Adopción de medidas relacionadas con las incidencias de importancia relativa sobre el personal propio, enfoques para gestionar los riesgos de importancia relativa y aprovechar las oportunidades de importancia relativa relacionados con el personal propio y eficacia de dichas actuaciones*
NEIS S1	**Personal propio**	S1-5: Metas relacionadas con la gestión de incidencias negativas de importancia relativa, el impulso de incidencias positivas y la gestión de riesgos y oportunidades de importancia relativa	*S1-5: Metas relacionadas con la gestión de incidencias negativas de importancia relativa, el impulso de incidencias positivas y la gestión de riesgos y oportunidades de importancia relativa*
NEIS S1	**Personal propio**	S1-6: Características de los asalariados de la empresa	*S1-6: Características de los asalariados de la empresa*
NEIS S1	**Personal propio**	S1-7: Características de los trabajadores no asalariados en el personal propio de la empresa	La Compañía se acoge al Apéndice C: Lista de requisitos de información introducidos paulatinamente de la NEIS 2.
NEIS S1	**Personal propio**	S1-8: Cobertura de la negociación colectiva y diálogo social	*S1-8: Cobertura de la negociación colectiva y diálogo social*
NEIS S1	**Personal propio**	S1-9: Parámetros de diversidad	*S1-9: Parámetros de diversidad*
NEIS S1	**Personal propio**	S1-10: Salarios adecuados	*S1-10: Salarios adecuados*
NEIS S1	**Personal propio**	S1-11: Protección social	La Compañía se acoge al Apéndice C: Lista de requisitos de información introducidos paulatinamente de la NEIS 2.
NEIS S1	**Personal propio**	S1-12: Personas con discapacidad	*S1-12: Personas con discapacidad*
NEIS S1	**Personal propio**	S1-13: Parámetros de formación y desarrollo de capacidades	*S1-13: Parámetros de formación y desarrollo de capacidades*
NEIS S1	**Personal propio**	S1-14: Parámetros de salud y seguridad	*S1-14: Parámetros de salud y seguridad*
NEIS S1	**Personal propio**	S1-15: Parámetros de conciliación laboral	*S1-15: Parámetros de conciliación laboral*
NEIS S1	**Personal propio**	S1-16: Parámetros de retribución (brecha salarial y remuneración total)	*S1-16: Parámetros de retribución (brecha salarial y remuneración total)*

Temas	Requerimiento de divulgación		Sección del Informe
NEIS S1	**Personal propio**	S1-17: Incidentes, reclamaciones e incidencias graves relacionados con los derechos humanos	*S1-17: Incidentes, reclamaciones e incidencias graves relacionados con los derechos humanos*
NEIS S2	**Trabajadores en la cadena de valor**	SBM-2: Intereses y opiniones de las partes interesadas	*NEIS S -2 SBM-2: Intereses y opiniones de las partes interesadas*
NEIS S2	**Trabajadores en la cadena de valor**	SBM-3: Incidencias, riesgos y oportunidades de importancia relativa y su interacción con la estrategia y el modelo de negocio	*NEIS S-2 SBM-3: Incidencias, riesgos y oportunidades de importancia relativa y su interacción con la estrategia y el modelo de negocio*
NEIS S2	**Trabajadores en la cadena de valor**	S2-1: Políticas relacionadas con los trabajadores en la cadena de valor	*S2-1: Políticas relacionadas con los trabajadores en la cadena de valor*
NEIS S2	**Trabajadores en la cadena de valor**	S2-2: Procesos para colaborar con los trabajadores de la cadena de valor en materia de incidencias	*S2-2: Procesos para colaborar con los trabajadores de la cadena de valor en materia de incidencias*
NEIS S2	**Trabajadores en la cadena de valor**	S2-3: Procesos para reparar las incidencias negativas y canales para que los trabajadores de la cadena de valor expresen sus inquietudes	*S2-3: Procesos para reparar las incidencias negativas y canales para que los trabajadores de la cadena de valor expresen sus inquietudes*
NEIS S2	**Trabajadores en la cadena de valor**	S2-4: Adopción de medidas relacionadas con las incidencias de importancia relativa sobre los trabajadores de la cadena de valor, enfoques para gestionar los riesgos de importancia relativa y aprovechar las oportunidades de importancia relativa relacionados con los trabajadores de la cadena de valor	*S2-4: Adopción de medidas relacionadas con las incidencias de importancia relativa sobre los trabajadores de la cadena de valor, enfoques para gestionar los riesgos de importancia relativa y aprovechar las oportunidades de importancia relativa relacionados con los trabajadores de la cadena de valor*
NEIS S2	**Trabajadores en la cadena de valor**	S2-5: Metas relacionadas con la gestión de incidencias negativas de importancia relativa, el impulso de incidencias positivas y la gestión de riesgos y oportunidades de importancia relativa	*S2-5: Metas relacionadas con la gestión de incidencias negativas de importancia relativa, el impulso de incidencias positivas y la gestión de riesgos y oportunidades de importancia relativa*
ESRS S4	**Consumidores y usuarios finales**	SBM-2: Intereses y opiniones de las partes interesadas	*NEIS S-2 SBM-2: Intereses y opiniones de las partes interesadas*
ESRS S4	**Consumidores y usuarios finales**	SBM-3: Incidencias, riesgos y oportunidades de importancia relativa y su interacción con la estrategia y el modelo de negocio	*NEIS S-4 SBM-3: Incidencias, riesgos y oportunidades de importancia relativa y su interacción con la estrategia y el modelo de negocio*
ESRS S4	**Consumidores y usuarios finales**	S4-1: Políticas relacionadas con los consumidores y usuarios finales	*S4-1: Políticas relacionadas con los consumidores y usuarios finales*
ESRS S4	**Consumidores y usuarios finales**	S4-2: Procesos para colaborar con los consumidores y usuarios finales en materia de incidencias	*S4-2: Procesos para colaborar con los consumidores y usuarios finales en materia de incidencias*
ESRS S4	**Consumidores y usuarios finales**	S4-3: Procesos para reparar las incidencias negativas y canales para que los consumidores y usuarios finales expresen sus inquietudes	*S4-3: Procesos para reparar las incidencias negativas y canales para que los consumidores y usuarios finales expresen sus inquietudes*
ESRS S4	**Consumidores y usuarios finales**	S4-4: Adopción de medidas relacionadas con las incidencias de importancia relativa, enfoques para mitigar los riesgos de importancia relativa y aprovechar las oportunidades de importancia relativa relacionados con los consumidores y usuarios finales y la eficacia de dichas actuaciones y enfoques	*S4-4: Adopción de medidas relacionadas con las incidencias de importancia relativa, enfoques para mitigar los riesgos de importancia relativa y aprovechar las oportunidades de importancia relativa relacionados con los consumidores y usuarios finales y la eficacia de dichas actuaciones y enfoques*
ESRS S4	**Consumidores y usuarios finales**	S4-5: Metas relacionadas con la gestión de incidencias negativas de importancia relativa, el impulso de incidencias positivas y la gestión de riesgos y oportunidades de importancia relativa	*S4-5: Metas relacionadas con la gestión de incidencias negativas de importancia relativa, el impulso de incidencias positivas y la gestión de riesgos y oportunidades de importancia relativa*
ESRS G1	**Conducta empresarial**	GOV-1: El papel de los órganos de administración, dirección y supervisión	*NEIS G- 1 GOV-1: El papel de los órganos de administración, dirección y supervisión*
ESRS G1	**Conducta empresarial**	IRO-1: Descripción de los procesos para determinar y evaluar las incidencias, los riesgos y las oportunidades de importancia relativa	*NEIS S-1 IRO-1: Descripción de los procesos para determinar y evaluar las incidencias, los riesgos y las oportunidades de importancia relativa*
ESRS G1	**Conducta empresarial**	G1-1: Políticas de conducta empresarial y cultura corporativa	*G1: Políticas de conducta empresarial y cultura corporativa*
ESRS G1	**Conducta empresarial**	G1-2: Gestión de las relaciones con los proveedores	*G1-2: Gestión de las relaciones con los proveedores*
ESRS G1	**Conducta empresarial**	G1-3: Prevención y detección de la corrupción y el soborno	*G1-3: Prevención y detección de la corrupción y el soborno*

Temas	Requerimiento de divulgación		Sección del Informe
ESRS G1	**Conducta empresarial**	G1-4: Casos de corrupción o soborno	*G1-4: Casos de corrupción o soborno*
ESRS G1	**Conducta empresarial**	G1-5: Influencia política y actividades de los grupos de presión	*G1-5: Influencia política y actividades de los grupos de presión*
ESRS G1	**Conducta empresarial**	G1-6: Prácticas de pago	*G1-6: Prácticas de pago*
ESRS G1	**Conducta empresarial**	Metas relacionadas con la conducta empresarial	*Metas relacionadas con la conducta empresarial*
Asunto propio	**Compras sostenibles**	Descripción de los procesos para determinar y evaluar las incidencias, los riesgos y las oportunidades de importancia relativa relacionados con las compras sostenibles	*Descripción de los procesos para determinar y evaluar las incidencias, los riesgos y las oportunidades de importancia relativa relacionados con las compras sostenibles*
Asunto propio	**Compras sostenibles**	Políticas relacionadas con las compras sostenibles	*Políticas relacionadas con las compras sostenibles*
Asunto propio	**Compras sostenibles**	Actuaciones y recursos relacionados con las compras sostenibles	*Actuaciones y recursos relacionados con las compras sostenibles*
Asunto propio	**Compras sostenibles**	Metas relacionadas con las compras sostenibles	*Metas relacionadas con las compras sostenibles*
Asunto propio	**Comunidades**	Intereses y opiniones de las partes interesadas	*Intereses y opiniones de las partes interesadas*
Asunto propio	**Comunidades**	Incidencias, riesgos y oportunidades de importancia relativa y su interacción con la estrategia y el modelo de negocio	*Incidencias, riesgos y oportunidades de importancia relativa y su interacción con la estrategia y el modelo de negocio*
Asunto propio	**Comunidades**	Políticas relacionadas con las comunidades	*Políticas relacionadas con las comunidades*
Asunto propio	**Comunidades**	Procesos para colaborar con las comunidades	*Procesos para colaborar con las comunidades*
Asunto propio	**Comunidades**	Procesos para reparar las incidencias negativas y canales para que las comunidades expresen sus inquietudes	*Procesos para reparar las incidencias negativas y canales para que las comunidades expresen sus inquietudes*
Asunto propio	**Comunidades**	Adopción de medidas relacionadas con las incidencias de importancia relativa sobre las comunidades, enfoques para gestionar los riesgos de importancia relativa y aprovechar las oportunidades de importancia relativa relacionados con las comunidades y eficacia de dichas actuaciones	*Adopción de medidas relacionadas con las incidencias de importancia relativa sobre las comunidades, enfoques para gestionar los riesgos de importancia relativa y aprovechar las oportunidades de importancia relativa relacionados con las comunidades y eficacia de dichas actuaciones*
Asunto propio	**Comunidades**	Metas relacionadas con las comunidades	*Metas relacionadas con las comunidades*
Asunto propio	**Transformación digital**	Descripción de los procesos para determinar y evaluar las incidencias, los riesgos y las oportunidades de importancia relativa relacionados con la transformación digital	*Descripción de los procesos para determinar y evaluar las incidencias, los riesgos y las oportunidades de importancia relativa relacionados con la transformación digital*
Asunto propio	**Transformación digital**	Políticas relacionadas con la transformación digital	*Políticas relacionadas con la transformación digital*
Asunto propio	**Transformación digital**	Actuaciones y recursos relacionados con la transformación digital	*Actuaciones y recursos relacionados con la transformación digital*
Asunto propio	**Transformación digital**	Metas relacionadas con la transformación digital	*Metas relacionadas con la transformación digital*

Lista de puntos de datos incluidos en normas transversales y en normas temáticas derivados de otra legislación de la UE

Requisito de divulgación y punto de datos conexo	Referencia del Reglamento sobre la divulgación de información relativa a la sostenibilidad en el sector de los servicios financieros (1)	Referencia del pilar 3 (2)	Referencia del Reglamento sobre los índices de referencia (3)	Referencia de la Legislación Europea sobre Clima (4)	Sección del Informe
NEIS 2 GOV-1 Diversidad de género del consejo de administración apartado 21, letra d)	Indicador n.o 13 del cuadro 1 del anexo 1		Reglamento Delegado (UE) 2020/1816 de la Comisión (5), anexo II		*GOV-1: El papel de los órganos de administración, dirección y supervisión*
NEIS 2 GOV-1 Porcentaje de miembros del consejo que son independientes, párrafo 21 e)			Reglamento Delegado (UE) 2020/1816, anexo II		*GOV-1: El papel de los órganos de administración, dirección y supervisión*
NEIS 2 GOV-4 Declaración de diligencia debida apartado 30	Indicador n.o 10 del cuadro 3 del anexo 1				*GOV-4: Declaración sobre la diligencia debida*
NEIS 2 SBM-1 Participación en actividades relativas a combustibles fósiles apartado 40, letra d), inciso i)	Indicador n.o 4 del cuadro 1 del anexo 1	Artículo 449 bis del Reglamento (UE) n.o 575/2013; Reglamento de Ejecución (UE) 2022/2453 de la Comisión (6), cuadro 1: Información cualitativa sobre el riesgo ambiental y cuadro 2: Información cualitativa sobre el riesgo social	Reglamento Delegado (UE) 2020/1816, anexo II		*SBM-1: Estrategia, modelo de negocio y cadena de valor*
NEIS 2 SBM-1 Participación en actividades relacionadas con la producción de sustancias químicas apartado 40, letra d), inciso ii)	Indicador n.o 9 del cuadro 2 del anexo 1		Reglamento Delegado (UE) 2020/1816, anexo II		*SBM-1: Estrategia, modelo de negocio y cadena de valor*
NEIS 2 SBM-1 Participación en actividades relacionadas con armas controvertidas apartado 40, letra d), inciso iii)	Indicador n.o 14 del cuadro 1 del anexo 1		Reglamento Delegado (UE) 2020/1818 (7), artículo 12, apartado 1 Reglamento Delegado (UE) 2020/1816, anexo II		*SBM-1: Estrategia, modelo de negocio y cadena de valor*
NEIS 2 SBM-1 Participación en actividades relacionadas con el cultivo y la producción de tabaco apartado 40, letra d), inciso iv)			Reglamento Delegado (UE) 2020/1818, artículo 12, apartado 1 Reglamento Delegado (UE) 2020/1816, anexo II		*SBM-1: Estrategia, modelo de negocio y cadena de valor*
NEIS E1-1 Plan de transición para alcanzar la neutralidad climática para 2050 apartado 14				Reglamento (UE)- 2021/1119, artículo 2, apartado 1	*E1-1: Plan de transición para la mitigación del cambio climático*

Requisito de divulgación y punto de datos conexo	Referencia del Reglamento sobre la divulgación de información relativa a la sostenibilidad en el sector de los servicios financieros (1)	Referencia del pilar 3 (2)	Referencia del Reglamento sobre los índices de referencia (3)	Referencia de la Legislación Europea sobre Clima (4)	Sección del Informe
NEIS E1-1 Empresas excluidas de los índices de referencia armonizados con el Acuerdo de París apartado 16, letra g)		Artículo 449, letra a), del Reglamento (UE) n.o 575/2013; Reglamento de Ejecución (UE) 2022/2453 de la Comisión, plantilla 1: Cartera bancaria - Riesgo de transición ligado al cambio climático: calidad crediticia de las exposiciones por sector, emisiones y vencimiento residual	Reglamento Delegado (UE) 2020/1818, artículo 12, apartado 1, letras d) a g), y artículo 12, apartado 2		*E1-1: Plan de transición para la mitigación del cambio climático*
NEIS E1-4 Metas de reducción de las emisiones de GEI apartado 34	Indicador n.o 4 del cuadro 2 del anexo 1	Artículo 449, letra a), del Reglamento (UE) n.o 575/2013; Reglamento de Ejecución (UE) 2022/2453 de la Comisión, plantilla 3: Cartera bancaria - Riesgo de transición ligado al cambio climático: parámetros de armonización	Reglamento Delegado (UE) 2020/1818, artículo 6		*E1-4: Metas relacionadas con la mitigación del cambio climático y la adaptación al mismo*
NEIS E1-5 Consumo de energía a partir de fósiles no renovables, desagregado por fuentes (solo sectores con alto impacto climático) apartado 38	Indicador n.o 5 del cuadro 1 e indicador n.o 5 del cuadro 2 del anexo 1				*E1-5: Consumo y combinación energéticos*
NEIS E1-5 Consumo y combinación energéticos apartado 37	Indicador n.o 5 del cuadro 1 del anexo 1				*E1-5: Consumo y combinación energéticos*
NEIS E1-5 Intensidad energética relacionada con actividades en sectores con alto impacto climático apartados 40 a 43	Indicador n.o 6 del cuadro 1 del anexo 1				*E1-5: Consumo y combinación energéticos*
NEIS E1-6 Emisiones de GEI brutas de alcance 1, 2 y 3 y emisiones de GEI totales apartado 44	Indicadores n.os 1 y 2 del cuadro 1 del anexo 1	Artículo 449 bis; Reglamento (UE) n.o 575/2013; Reglamento de Ejecución (UE) 2022/2453 de la Comisión, plantilla 1: Cartera bancaria - Riesgo de transición ligado al cambio climático: calidad crediticia de las exposiciones por sector, emisiones y vencimiento residual	Reglamento Delegado (UE) 2020/1818, artículo 5, apartado 1, y artículos 6 y 8, apartado 1		*E1-6: Emisiones de GEI brutas de alcance 1, 2 y 3 y emisiones de GEI totales*

Requisito de divulgación y punto de datos conexo	Referencia del Reglamento sobre la divulgación de información relativa a la sostenibilidad en el sector de los servicios financieros (1)	Referencia del pilar 3 (2)	Referencia del Reglamento sobre los índices de referencia (3)	Referencia de la Legislación Europea sobre Clima (4)	Sección del Informe
NEIS E1-6 Intensidad de emisiones brutas de GEI apartados 53 a 55	Indicador n.o 3 del cuadro 1 del anexo 1	Artículo 449 bis del Reglamento (UE) n.o 575/2013; Reglamento de Ejecución (UE) 2022/2453 de la Comisión, plantilla 3: Cartera bancaria - Riesgo de transición ligado al cambio climático: parámetros de armonización	Reglamento Delegado (UE) 2020/1818, artículo 8, apartado 1		*E1-6: Emisiones de GEI brutas de alcance 1, 2 y 3 y emisiones de GEI totales*
NEIS E1-7 Absorciones de GEI y créditos de carbono apartado 56				Reglamento (UE)- 2021/1119, artículo 2, apartado 1	*E1-7: Absorciones de GEI y proyectos de mitigación de GEI financiados mediante créditos de carbono*
NEIS E1-9 Exposición de la cartera de índices de referencia a riesgos físicos relacionados con el clima apartado 66			Reglamento Delegado (UE) 2020/1818, anexo II Reglamento Delegado (UE) 2020/1816, anexo II		La Compañía se acoge al Apéndice C: Lista de requisitos de información introducidos paulatinamente de la NEIS 2.
NEIS E1-9 Desagregación de los importes monetarios por riesgos físicos agudos y crónicos apartado 66, letra a) NEIS E1-9 Ubicación de los activos importantes expuestos a riesgos físicos significativos apartado 66, letra c).		Artículo 449 bis del Reglamento (UE) n.o 575/2013; Reglamento de Ejecución (UE) 2022/2453 de la Comisión, apartados 46 y 47; Plantilla 5. Cartera bancaria. Riesgo físico ligado al cambio climático: exposiciones sujetas al riesgo físico.			La Compañía se acoge al Apéndice C: Lista de requisitos de información introducidos paulatinamente de la NEIS 2.
NEIS E1-9 Desglose del valor contable de sus activos inmobiliarios por eficiencia energética apartado 67, letra c).		Artículo 449 bis del Reglamento (UE) n.o 575/2013; Reglamento de Ejecución (UE) 2022/2453 de la Comisión, apartado 34; plantilla 2: Cartera bancaria - Riesgo de transición ligado al cambio climático: préstamos garantizados por garantías reales consistentes en bienes inmuebles - Eficiencia energética de las garantías reales			La Compañía se acoge al Apéndice C: Lista de requisitos de información introducidos paulatinamente de la NEIS 2.
NEIS E1-9 Grado de exposición de la cartera a oportunidades relacionadas con el clima apartado 69			Reglamento Delegado (UE) 2020/1818, anexo II		La Compañía se acoge al Apéndice C: Lista de requisitos de información introducidos paulatinamente de la NEIS 2.

Requisito de divulgación y punto de datos conexo	Referencia del Reglamento sobre la divulgación de información relativa a la sostenibilidad en el sector de los servicios financieros (1)	Referencia del pilar 3 (2)	Referencia del Reglamento sobre los índices de referencia (3)	Referencia de la Legislación Europea sobre Clima (4)	Sección del Informe
NEIS E2-4 Cantidad de cada contaminante enumerado en el anexo II del Reglamento PRTR europeo (Registro europeo de emisiones y transferencias de contaminantes) emitido al aire, al agua y al suelo, apartado 28	Indicador n.o 8 del cuadro 1 del anexo 1, indicador n.o 2 del cuadro 2 del anexo 1, indicador n.o 1 del cuadro 2 del anexo 1, indicador n.o 3 del cuadro 2 del anexo 1				No material para MHEA. Véase: *IRO-2: Requisitos de divulgación establecidos en las NEIS cubiertos por el estado de sostenibilidad de la empresa*
NEIS E3-1 Recursos hídricos y marinos apartado 9	Indicador n.o 7 del cuadro 2 del anexo 1				*E3-1: Políticas relacionadas con los recursos hídricos y marinos*
NEIS E3-1 Políticas específicas apartado 13	Indicador n.o 8 del cuadro 2 del anexo 1				*E3-1: Políticas relacionadas con los recursos hídricos y marinos*
NEIS E3-1 Gestión sostenible de los océanos y mares apartado 14	Indicador n.o 12 del cuadro 2 del anexo 1				*E3-1: Políticas relacionadas con los recursos hídricos y marinos*
NEIS E3-4 Total de agua reciclada y reutilizada, apartado 28, letra c)	Indicador n.o 6.2 del cuadro 2 del anexo 1				*E3-4: Consumo de agua*
NEIS E3-4 Consumo total de agua en m3 por ingresos netos de las operaciones propias apartado 29	Indicador n.o 6.1 del cuadro 2 del anexo 1				*E3-4: Consumo de agua*
NEIS 2 - SBM-3 - E4 apartado 16, letra a), inciso i)	Indicador n.o 7 del cuadro 1 del anexo 1				No material para MHEA. Véase: *IRO-2: Requisitos de divulgación establecidos en las NEIS cubiertos por el estado de sostenibilidad de la empresa*
NEIS 2 - SBM-3 - E4 apartado 16, letra b)	Indicador n.o 10 del cuadro 2 del anexo 1				No material para MHEA. Véase: *IRO-2: Requisitos de divulgación establecidos en las NEIS cubiertos por el estado de sostenibilidad de la empresa*
NEIS 2 - SBM-3 - E4 apartado 16, letra c)	Indicador n.o 14 del cuadro 2 del anexo 1				No material para MHEA. Véase: *IRO-2: Requisitos de divulgación establecidos en las NEIS cubiertos por el estado de sostenibilidad de la empresa*
NEIS E4-2 Prácticas o políticas agrarias o de uso de la tierra sostenibles apartado 24, letra b)	Indicador n.o 11 del cuadro 2 del anexo 1				No material para MHEA. Véase: *IRO-2: Requisitos de divulgación establecidos en las NEIS cubiertos por el estado de sostenibilidad de la empresa*
NEIS E4-2 Prácticas o políticas marinas u oceánicas sostenibles apartado 24, letra c)	Indicador n.o 12 del cuadro 2 del anexo 1				No material para MHEA. Véase: *IRO-2: Requisitos de divulgación establecidos en las NEIS cubiertos por el estado de sostenibilidad de la empresa*
NEIS E4-2 Políticas para hacer frente a la deforestación apartado 24, letra d)	Indicador n.o 15 del cuadro 2 del anexo 1				No material para MHEA. Véase: *IRO-2: Requisitos de divulgación establecidos en las NEIS cubiertos por el estado de sostenibilidad de la empresa*
NEIS E5-5 Residuos no reciclados apartado 37, letra d)	Indicador n.o 13 del cuadro 2 del anexo 1				*E5-5: Salidas de recursos*
NEIS E5-5 Residuos peligrosos y residuos radioactivos apartado 39	Indicador n.o 9 del cuadro 1 del anexo 1				*E5-5: Salidas de recursos*

Requisito de divulgación y punto de datos conexo	Referencia del Reglamento sobre la divulgación de información relativa a la sostenibilidad en el sector de los servicios financieros (1)	Referencia del pilar 3 (2)	Referencia del Reglamento sobre los índices de referencia (3)	Referencia de la Legislación Europea sobre Clima (4)	Sección del Informe
NEIS 2 – SBM-3 – S1 Riesgo de casos de trabajo forzoso apartado 14, letra f)	Indicador n.o 13 del cuadro 3 del anexo I				*SBM-3: Incidencias, riesgos y oportunidades de importancia relativa y su interacción con la estrategia y el modelo de negocio*
NEIS 2 – SBM-3 – S1 Riesgo de casos de trabajo infantil apartado 14, letra g)	Indicador n.o 12 del cuadro 3 del anexo I				*SBM-3: Incidencias, riesgos y oportunidades de importancia relativa y su interacción con la estrategia y el modelo de negocio*
NEIS S1-1 Compromisos políticos en materia de derechos humanos apartado 20	Indicador n.o 9 del cuadro 3 e indicador n.o 11 del cuadro 1 del anexo I				*S1-1: Políticas relacionadas con el personal propio*
NEIS S1-1 Políticas de diligencia debida respecto de las cuestiones a que se refieren los convenios fundamentales 1 a 8 de la Organización Internacional del Trabajo apartado 21			Reglamento Delegado (UE) 2020/1816, anexo II		*S1-1: Políticas relacionadas con el personal propio*
NEIS S1-1 Procesos y medidas de prevención de trata de seres humanos apartado 22	Indicador n.o 11 del cuadro 3 del anexo I				*S1-1: Políticas relacionadas con el personal propio*
NEIS S1-1 Políticas de prevención o sistema de gestión de accidentes en el lugar de trabajo apartado 23	Indicador n.o 1 del cuadro 3 del anexo I				*S1-1: Políticas relacionadas con el personal propio*
NEIS S1-3 Mecanismos de gestión de reclamaciones o quejas apartado 32, letra c)	Indicador n.o 5 del cuadro 3 del anexo I				*S1-3: Procesos para reparar las incidencias negativas y canales para que el personal propio exprese sus inquietudes*
NEIS S1-14 Número de víctimas mortales y número y tasa de accidentes laborales apartado 88, letras b) y c)	Indicador n.o 2 del cuadro 3 del anexo I		Reglamento Delegado (UE) 2020/1816, anexo II		*S1-14: Parámetros de salud y seguridad*
NEIS S1-14 Número de días perdidos por lesiones, accidentes, muertes o enfermedad apartado 88, letra e)	Indicador n.o 3 del cuadro 3 del anexo I				*S1-14: Parámetros de salud y seguridad*
NEIS S1-16 Brecha salarial entre hombres y mujeres, sin ajustar apartado 97, letra a)	Indicador n.o 12 del cuadro 1 del anexo I		Reglamento Delegado (UE) 2020/1816, anexo II		*S1-16: Parámetros de retribución (brecha salarial y remuneración total)*
NEIS S1-16 Brecha salarial excesiva entre el director ejecutivo y los trabajadores apartado 97, letra b)	Indicador n.o 8 del cuadro 3 del anexo I				*S1-16: Parámetros de retribución (brecha salarial y remuneración total)*
NEIS S1-17 Casos de discriminación apartado 103, letra a)	Indicador n.o 7 del cuadro 3 del anexo I				*S1-17: Incidentes, reclamaciones e incidencias graves relacionados con los derechos humanos*

Requisito de divulgación y punto de datos conexo	Referencia del Reglamento sobre la divulgación de información relativa a la sostenibilidad en el sector de los servicios financieros (1)	Referencia del pilar 3 (2)	Referencia del Reglamento sobre los índices de referencia (3)	Referencia de la Legislación Europea sobre Clima (4)	Sección del Informe
NEIS S1-17. Incumplimiento de los Principios Rectores de las Naciones Unidas sobre las empresas y los derechos humanos y las Líneas Directrices de la OCDE apartado 104, letra a)	Indicador n.o 10 del cuadro 1 e indicador n.o 14 del cuadro 3 del anexo I		Reglamento Delegado (UE) 2020/1816, anexo II Reglamento Delegado (UE) 2020/1818, artículo 12, apartado 1		*S1-17: Incidentes, reclamaciones e incidencias graves relacionados con los derechos humanos*
NEIS 2 - SBM-3 - S2 Riesgo importante de trabajo infantil o trabajo forzoso en la cadena de valor apartado 11, letra b)	Indicadores n.os 12 y 13 del cuadro 3 del anexo I				*SBM-3: Incidencias, riesgos y oportunidades de importancia relativa y su interacción con la estrategia y el modelo de negocio*
NEIS S2-1 Compromisos políticos en materia de derechos humanos apartado 17	Indicador n.o 9 del cuadro 3 e indicador n.o 11 del cuadro 1 del anexo 1				*S2-1: Políticas relacionadas con los trabajadores en la cadena de valor*
NEIS S2-1 Políticas relacionadas con los trabajadores de la cadena de calor apartado 18	Indicadores n.os 11 y 4 del cuadro 3 del anexo 1				*S2-1: Políticas relacionadas con los trabajadores en la cadena de valor*
NEIS S1-1. Incumplimiento de los Principios Rectores de las Naciones Unidas sobre las empresas y los derechos humanos y las Líneas Directrices de la OCDE apartado 19	Indicador n.o 10 del cuadro 1 del anexo 1		Reglamento Delegado (UE) 2020/1816, anexo II Reglamento Delegado (UE) 2020/1818, artículo 12, apartado 1		*S1-1: Políticas relacionadas con el personal propio*
NEIS S2-1 Políticas de diligencia debida respecto de las cuestiones a que se refieren los convenios fundamentales 1 a 8 de la Organización Internacional del Trabajo apartado 19			Reglamento Delegado (UE) 2020/1816, anexo II		*S2-1: Políticas relacionadas con los trabajadores en la cadena de valor*
NEIS S2-4 Problemas e incidentes de derechos humanos relacionados con las fases anteriores y posteriores de su cadena de valor apartado 36	Indicador n.o 14 del cuadro 3 del anexo 1				*S2-4: Adopción de medidas relacionadas con las incidencias de importancia relativa sobre los trabajadores de la cadena de valor, enfoques para gestionar los riesgos de importancia relativa y aprovechar las oportunidades de importancia relativa relacionados con los trabajadores de la cadena de valor*
NEIS S3-1 Compromisos políticos en materia de derechos humanos apartado 16	Indicador n.o 9 del cuadro 3 e indicador n.o 11 del cuadro 1 del anexo 1				No material para MHEA. Véase: *IRO-2: Requisitos de divulgación establecidos en las NEIS cubiertos por el estado de sostenibilidad de la empresa*
NEIS S3-1 Incumplimiento de los Principios Rectores de las Naciones Unidas sobre las empresas y los derechos humanos, los principios de la OIT o las Líneas Directrices de la OCDE apartado 17	Indicador n.o 10 del cuadro 1 del anexo 1		Reglamento Delegado (UE) 2020/1816, anexo II Reglamento Delegado (UE) 2020/1818, artículo 12, apartado 1		No material para MHEA. Véase: *IRO-2: Requisitos de divulgación establecidos en las NEIS cubiertos por el estado de sostenibilidad de la empresa*

Requisito de divulgación y punto de datos conexo	Referencia del Reglamento sobre la divulgación de información relativa a la sostenibilidad en el sector de los servicios financieros (1)	Referencia del pilar 3 (2)	Referencia del Reglamento sobre los índices de referencia (3)	Referencia de la Legislación Europea sobre Clima (4)	Sección del Informe
NEIS S3-4 Problemas e incidentes de derechos humanos apartado 36	Indicador n.o 14 del cuadro 3 del anexo 1				No material para MHEA. Véase: *IRO-2: Requisitos de divulgación establecidos en las NEIS cubiertos por el estado de sostenibilidad de la empresa*
NEIS S4-1 Políticas relacionadas con los consumidores y los usuarios finales apartado 16	Indicador n.o 9 del cuadro 3 e indicador n.o 11 del cuadro 1 del anexo 1				*S4-1: Políticas relacionadas con los consumidores y usuarios finales*
NEIS S4-1 Incumplimiento de los Principios Rectores de las Naciones Unidas sobre las empresas y los derechos humanos y las Líneas Directrices de la OCDE apartado 17	Indicador n.o 10 del cuadro 1 del anexo 1		Reglamento Delegado (UE) 2020/1816, anexo II Reglamento Delegado (UE) 2020/1818, artículo 12, apartado 1		*S4-1: Políticas relacionadas con los consumidores y usuarios finales*
NEIS S4-4 Problemas e incidentes de derechos humanos apartado 35	Indicador n.o 14 del cuadro 3 del anexo 1				*S4-4: Adopción de medidas relacionadas con las incidencias de importancia relativa, enfoques para mitigar los riesgos de importancia relativa y aprovechar las oportunidades de importancia relativa relacionados con los consumidores y usuarios finales y la eficacia de dichas actuaciones y enfoques*
NEIS G1-1 Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción apartado 10, letra b)	Indicador n.o 15 del cuadro 3 del anexo 1				*G1-1: Políticas de conducta empresarial y cultura corporativa*
NEIS G1-1 Protección de los denunciantes apartado 10, letra d)	Indicador n.o 6 del cuadro 3 del anexo 1				*G1-1: Políticas de conducta empresarial y cultura corporativa*
NEIS G1-4 Multas por infringir las leyes de lucha contra la corrupción y el soborno, apartado 24, letra a)	Indicador n.o 17 del cuadro 3 del anexo 1		Reglamento Delegado (UE) 2020/1816, anexo II		*G1-4: Casos de corrupción o soborno*
NEIS G1-4 Normas de lucha contra la corrupción y el soborno apartado 24, letra b)	Indicador n.o 16 del cuadro 3 del anexo 1				*G1-4: Casos de corrupción o soborno*

(1) Reglamento (UE) 2019/2088 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 27 de noviembre de 2019, sobre la divulgación de información relativa a la sostenibilidad en el sector de los servicios financieros (DO L 317 de 9.12.2019, p. 1).
(2) Reglamento (UE) n.o 575/2013 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 26 de junio de 2013, sobre los requisitos prudenciales de las entidades de crédito y las empresas de inversión, y por el que se modifica el Reglamento (UE) n.o 648/2012 (Reglamento sobre requisitos de capital, «RRC») (DO L 176 de 27.6.2013, p. 1).
(3) Reglamento (UE) 2016/1011 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 8 de junio de 2016, sobre los índices utilizados como referencia en los instrumentos financieros y en los contratos financieros o para medir la rentabilidad de los fondos de inversión, y por el que se modifican las Directivas 2008/48/CE y 2014/17/UE y el Reglamento (UE) n.o 596/2014 (DO L 171 de 29.6.2016, p. 1).
(4) Reglamento (UE) 2021/1119 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 30 de junio de 2021, por el que se establece el marco para lograr la neutralidad climática y se modifican los Reglamentos (CE) n.o 401/2009 y (UE) 2018/1999 («Legislación europea sobre el clima») (DO L 243 de 9.7.2021, p. 1).
(5) Reglamento Delegado (UE) 2020/1816 de la Comisión, de 17 de julio de 2020, por el que se complementa el Reglamento (UE) 2016/1011 del Parlamento Europeo y del Consejo en lo que se refiere a la explicación incluida en la declaración sobre el índice de referencia del modo en que cada índice de referencia elaborado y publicado refleja los factores ambientales, sociales y de gobernanza (DO L 406 de 3.12.2020, p. 1).
(6) Reglamento de Ejecución (UE) 2022/2453 de la Comisión, de 30 de noviembre de 2022, por el que se modifican las normas técnicas de ejecución establecidas en el Reglamento de Ejecución (UE) 2021/637 en lo que respecta a la divulgación de información sobre los riesgos ambientales, sociales y de gobernanza (DO L 324 de 19.12.2022, p. 1).
(7) Reglamento Delegado (UE) 2020/1818 de la Comisión, de 17 de julio de 2020, por el que se complementa el Reglamento (UE) 2016/1011 del Parlamento Europeo y del Consejo en lo relativo a los estándares mínimos aplicables a los índices de referencia de transición climática de la UE y los índices de referencia de la UE armonizados con el Acuerdo de París (DO L 406 de 3.12.2020, p. 17).

Cuestiones de sostenibilidad no materiales para MHEA

Fruto del análisis de importancia relativa (análisis de doble materialidad) ha concluido que determinados aspectos señalados en la normativa CSRD (requerimiento AR 16 de la NEIS1) o bien no ha resultado de aplicación en el análisis o bien no se han identificado como materiales:

- Aspectos para los que se ha determinado la **no aplicabilidad**:
  - Aspectos relacionados con la contaminación del entorno en términos de *"Contaminación de organismos vivos y recursos alimentarios"*: debido a la operativa del negocio no somos una Compañía destinada al suministro de producto alimenticio. Si bien es cierto que ofrecemos servicios de restauración. Cualquier posible impacto en organismos vivos o recursos alimentarios se aborda desde la perspectiva de la seguridad de los clientes y usuarios finales, especialmente en lo que respecta a su salud. Asimismo, se determina que el *"Sustancias extremadamente preocupantes"* no es aplicable, ya que hacemos uso de este tipo de sustancias en nuestras operaciones.
  - Ciertos aspectos relativos a la biodiversidad y los ecosistemas, en concreto *"Factores de incidencia directa sobre la pérdida de biodiversidad"* e *"Incidencias sobre los servicios ecosistémicos y dependencias de estos servicios"*; así como el Sub-Subtema *"Riesgo de extinción de las especies a escala mundial"* (asociado al Subtema *"Incidencias sobre el estado de las especies"*). No obstante, determinados aspectos relacionados con la biodiversidad y los ecosistemas si fueron abordados a lo largo del proceso de doble materialidad, todo ellos finalmente no resultaron materiales tal y como se explica más adelante.
  - Aspectos relacionados con los *"Trabajadores en la cadena de valor"*. De conformidad a las definiciones expuestas en el anexo 2 de términos del Reglamento Delegado (UE) 2023/2772 de la Comisión, de 31 de julio de 2023, hemos revisado la terminología utilizada para la clasificación del personal tanto propio como a lo largo de la cadena de valor. Como resultado, hemos identificado tres principales tipologías de trabajadores en nuestra cadena de valor aguas arriba: 1) personal de hoteles de gestión y franquicia; 2) trabajadores de servicios subcontratados y; 3) empleados de otros proveedores. Para más información véase la sección: *"Personal en Minor Hotels Europe & Americas"*.

    Se determino qué, únicamente, la formación y el desarrollo de las capacidades de la primera tipología podrían considerarse potenciales aspectos materiales. Ello se debe a que, en el caso de los contratos de outsourcing, así como para el resto de trabajadores aguas arriba de la cadena de valor, no tenemos capacidad de influencia directa sobre las restantes temáticas señaladas por la normativa aplicable.y, es por ello que, se determinó la no aplicabilidad de las mismas. La influencia de la Compañía se limita a la selección de proveedores a través de los criterios establecidos en su proceso de homologación, los cuales no contemplan estos factores, sino que se basan en otros aspectos no relacionados únicamente con cuestiones ESG.
  - Aspectos relacionados con "colectivos afectados" entendiendo estos como "pueblos indígenas". Tomando como referencia la base de datos registrada en *Native Land* hemos realizado un análisis al respecto concluyendo que y hemos concluido que este aspecto no aplica en nuestro análisis de importancia relativa.

    De conformidad al nuestro modelo de negocio la actividad que desarrollamos no afecta directamente a dicho colectivos al no ubicarnos en zonas cercanas a su presencia. Sin embargo, si que hemos identificado dos colectivos que directamente son afectados por nuestra actividad: por un lado, los consumidores o usuarios finales abordados a través de los requerimientos S4 de las NEIS aplicables. Y, por otro lado, un segundo grupo correspondiente a los

NH Bern The Bristol
Berna, Suiza

NH Collection Venezia Grand Hotel Palazzo Dei Dogi
Venecia, Italia

vecinos y el entorno cercano a la ubicación de los hoteles, cuyos IROs se gestionan desde la perspectiva de las "*Comunidades*".

- Aspectos evaluados a lo largo del proceso de doble materialidad pero que finalmente **concluyen como no materiales** al no presentar impactos, riesgos y oportunidades cuyo umbral de materialidad supere el establecido en la metodología de análisis:

- Cuestiones medioambientales:

  - Tras la evaluación de los IROs asociados con la contaminación del aire, del agua y del suelo se ha concluido que para los diferentes emplazamientos y sus actividades empresariales de la Compañía no han resultado de importancia relativa.

  - Aspectos relativos con vertidos de agua y recursos marinos (para conocer el detalle sobre dicho análisis véase sección *NEIS 2 IRO-1: Descripción de los procesos para determinar y evaluar las incidencias, los riesgos y las oportunidades de importancia relativa relacionados con los recursos hídricos y marinos.*

  - Aspectos relacionados con la biodiversidad y los ecosistemas. Anualmente realizamos un análisis sobre nuestra presencia en zonas próximas a áreas de especial protección con el objetivo de identificar posibles afecciones derivadas de esta proximidad.

  - Dicho análisis se basa en la geolocalización de nuestras ubicaciones y su proximidad a las áreas de especial protección tomando como base del análisis: Protected Planet (fuente de información más exhaustiva a nivel mundial sobre áreas protegidas), Natura 2000, Key Biodiversity Areas (KBA) y WHC UNESCO.

    Como resultado de dicho análisis, hemos identificado que un total de 9 hoteles del porfolio (excluidos hoteles en gestión y franquicia) se encuentran ubicado directamente en un área de especial protección.

No obstante, tenemos un elevado compromiso con el medio ambiente y por ello, hacemos uso de un criterio más exhaustivo para el cálculo de nuestra presencia en áreas de especial protección distinguiendo entre hoteles urbanos y hoteles resort. Entendiendo que, este último está más vinculado al segmento vacacional y, consecuentemente es más extractivo y con un mayor impacto en los ecosistemas naturales. Con ello, en MHEA consideramos que un hotel se ubica en un área de especial protección si el mismo está ubicado directamente sobre un área de especial protección o bien si está próximo a estas áreas (menos de 100 kilómetros en el caso de hoteles vacacionales). Bajo este criterio, hemos obtenido los siguientes resultados:

Hoteles ubicados próximos a áreas de especial protección

	2025		2024	
	Nº hoteles	% sobre el total (por región)	Nº hoteles	% sobre el total (por región)
Región América	1	2,2 %	1	1,7 %
Región Norte de Europa	2	1,9 %	2	1,8 %
Región Sur de Europa	11	8,0 %	12	7,0 %
Total	**14**	**4,9 %**	**15**	**4,4 %**

Tras analizar nuestra presencia y proximidad a áreas protegidas y analizando detalladamente lo establecido en la NEIS 2 IRO-1 del ESRS E4, hemos concluido que las temáticas relacionadas con los ecosistemas y la biodiversidad no se consideran materiales para nuestro modelo de negocio, en donde nuestros hoteles están presenten en un 95% en zonas urbanas. Resultado de ello, es que desde MHEA no tenemos capacidad de afectación significativa sobre los ecosistemas y la biodiversidad. No obstante, nos preocupamos por la conservación y la protección de los hábitats naturales en los destinos en los que estamos presente especialmente en aquellos establecimientos de carácter vacacional y próximos a las áreas de especial protección.

- Cuestiones sociales: aspectos relacionados con la vivienda adecuada del personal propio; aspectos relativos con la seguridad de los consumidores y usuarios finales en términos de la seguridad de una persona o la protección de los niños.

- Cuestiones de gobernanza: aspectos relacionados con el bienestar animal y el *compromiso político*.

NOTA 9. Informe de verificación independiente

Informe de verificación limitada emitido por un verificador sobre el Estado de Información No Financiera Consolidado e Información sobre Sostenibilidad

A los accionistas de Minor Hotels Europe & Americas, S.A. por encargo de la dirección:

Conclusión de verificación limitada

De acuerdo con el artículo 49 del Código de Comercio hemos realizado la verificación limitada del Estado de Información No Financiera Consolidado adjunto (en adelante, EINF) correspondiente al ejercicio anual finalizado el 31 de diciembre de 2025 de Minor Hotels Europe & Americas, S.A. (en adelante, la Sociedad dominante) y sociedades dependientes (en adelante, el Grupo) que forma parte del informe de gestión consolidado del Grupo.

El contenido del EINF incluye información adicional a la requerida por la normativa mercantil vigente en materia de información no financiera, en concreto incluye la Información sobre Sostenibilidad preparada por el Grupo correspondiente al ejercicio anual terminado el 31 de diciembre de 2025 (en adelante, la información sobre sostenibilidad) siguiendo lo establecido en la Directiva (UE) 2022/2464 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 14 de diciembre de 2022, sobre la presentación de información sobre sostenibilidad por parte de las empresas (CSRD, por sus siglas en inglés). Dicha información sobre sostenibilidad también ha sido objeto de verificación limitada.

Basándonos en los procedimientos realizados y en las evidencias que hemos obtenido, no ha llegado a nuestro conocimiento ninguna cuestión que nos lleve a pensar que:

a) el Estado de Información No Financiera del Grupo correspondiente al ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2025 no ha sido preparado, en todos sus aspectos significativos, de acuerdo con los contenidos recogidos en la normativa mercantil vigente y siguiendo los criterios seleccionados de las Normas Europeas de Información sobre Sostenibilidad (NEIS o ESRS, por sus siglas en inglés), así como aquellos otros criterios descritos de acuerdo a lo mencionado para cada materia en la tabla incluida en la nota 7 del citado Estado;

b) la información sobre sostenibilidad en su conjunto no ha sido preparada, en todos los aspectos significativos, de conformidad con el marco de información sobre sostenibilidad aplicado por el Grupo y que se identifica en el apartado BP-1 adjunto, incluyendo:

- Que la descripción proporcionada del proceso para identificar la información sobre sostenibilidad incluida en el apartado IRO-1 es coherente con el proceso implantado y que permite identificar la información material a ser revelada según las prescripciones de las NEIS.
- El cumplimiento de las NEIS.

PricewaterhouseCoopers Auditores, S.L.
Torre PwC, P.º de la Castellana 259 B, 28046
Madrid, España
Tel.: +34 915 684 400 / +34 902 021 111

R.M. Madrid, hoja 63988, folio 75, tomo 9267, libro 8.054, sección 3.ª
Inscrita en el R.O.A.C. con el número S0242 - NIF: B-79031290

- El cumplimiento de los requisitos de divulgación, incluidos en el apartado "Taxonomía de actividades sostenibles de la Unión Europea" de la sección sobre medio ambiente de la información sobre sostenibilidad con lo establecido en el artículo 8 del Reglamento (UE) 2020/852, del Parlamento Europeo y del Consejo, de 18 de junio de 2020, relativo al establecimiento de un marco para facilitar las inversiones sostenibles.

Fundamento de la conclusión

Hemos realizado nuestro encargo de verificación limitada de conformidad con las normas profesionales de general aceptación aplicables en España y específicamente con las pautas de actuación contenidas en las Guías de Actuación 47 Revisada y 56 Revisada emitidas por el Instituto de Censores Jurados de Cuentas de España sobre encargos de verificación de información no financiera y considerando el contenido de la nota publicada por el Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas (ICAC) de fecha 18 de diciembre de 2024 (en adelante, normas profesionales de general aceptación).

La extensión de los procedimientos aplicados en un encargo de verificación limitada es menor en comparación con los que se requieren en un encargo de verificación razonable. En consecuencia, el grado de seguridad que se obtiene en un encargo de verificación limitada es menor que el grado de seguridad que se hubiera obtenido si se hubiera realizado un encargo de seguridad razonable.

Nuestras responsabilidades de acuerdo con dicha normativa se describen con más detalle en la sección *Responsabilidades del verificador* de nuestro informe.

Hemos cumplido con los requerimientos de independencia y demás requerimientos de ética del Código Internacional de Ética para Profesionales de la Contabilidad (incluidas las normas internacionales de independencia) del Consejo de Normas Internacionales de Ética para Profesionales de la Contabilidad (Código de ética del IESBA por sus siglas en inglés) que está basado en los principios fundamentales de integridad, objetividad, competencia y diligencia profesionales, confidencialidad y comportamiento profesional.

Nuestra firma aplica la Norma Internacional de Gestión de la Calidad (NIGC) 1, que requiere que se diseñe, implante y opere un sistema de gestión de la calidad que incluya políticas y procedimientos relativos al cumplimiento de los requerimientos de ética, normas profesionales y requerimientos legales y reglamentarios aplicables.

Consideramos que la evidencia que hemos obtenido es suficiente y adecuada para proporcionar una base sobre la que sustentar nuestra conclusión.

Responsabilidades de los administradores de la Sociedad dominante

La formulación del EINF incluido en el informe de gestión consolidado del Grupo, así como el contenido del mismo, es responsabilidad de los administradores de Minor Hotels Europe & Americas, S.A. El EINF se ha preparado de acuerdo con los contenidos recogidos en la normativa mercantil vigente y siguiendo los criterios de las NEIS seleccionados, así como aquellos otros criterios descritos de acuerdo con lo mencionado para cada materia en la tabla incluida en la nota 7 del citado Estado.

Esta responsabilidad incluye asimismo el diseño, la implantación y el mantenimiento del control interno que se considere necesario para permitir que el EINF esté libre de incorrección material, debida a fraude o error.

Los administradores de Minor Hotels Europe & Americas, S.A. son también responsables de definir, implantar, adaptar y mantener los sistemas de gestión de los que se obtiene la información necesaria para la preparación del EINF.

En relación con la información sobre sostenibilidad, los administradores de la Sociedad dominante son responsables de desarrollar e implantar un proceso para identificar la información que se debe incluir en la información sobre sostenibilidad de conformidad con el contenido de la CSRD, de las NEIS y con lo establecido en el artículo 8 del Reglamento (UE) 2020/852, del Parlamento Europeo y del Consejo, de 18 de junio de 2020 y de divulgar información sobre este proceso en la propia información sobre sostenibilidad en el apartado IRO-1. Dicha responsabilidad incluye:

- conocer el contexto en el que se desarrollan las actividades y relaciones de negocio del Grupo, así como sus grupos de interés, en relación con los impactos que tiene el Grupo sobre las personas y el medio ambiente;
- identificar los impactos reales y potenciales (tanto negativos como positivos), así como los riesgos y oportunidades que podrían afectar, o de los que razonablemente se podría esperar que afecten, a la situación financiera, los resultados financieros, los flujos de efectivo, el acceso a la financiación o el coste de capital del Grupo en el corto, medio o largo plazo;
- evaluar la materialidad de los impactos, riesgos y oportunidades identificados; y
- realizar hipótesis y estimaciones que sean razonables en función de las circunstancias.

Los administradores de la Sociedad dominante son asimismo responsables de la preparación de la información sobre sostenibilidad, que incluya la información identificada por el proceso, de conformidad con el marco de información sobre sostenibilidad aplicado, incluyendo el cumplimiento de la CSRD, el cumplimiento de las NEIS y el cumplimiento de los requisitos de divulgación, incluidos en el apartado "Taxonomía de actividades sostenibles de la Unión Europea" de la sección sobre medio ambiente de la información sobre sostenibilidad con lo establecido en el artículo 8 del Reglamento (UE) 2020/852, del Parlamento Europeo y del Consejo, de 18 de junio de 2020, relativo al establecimiento de un marco para facilitar las inversiones sostenibles.

Esta responsabilidad incluye:

- Diseñar, implantar y mantener el control interno que los administradores de la Sociedad dominante consideren relevante para permitir la preparación de la información sobre sostenibilidad que esté libre de incorrecciones materiales, debidas a fraude o error.
- Seleccionar y aplicar métodos apropiados para la presentación de información sobre sostenibilidad y la realización de asunciones y estimaciones que sean razonables, considerando las circunstancias, sobre las divulgaciones específicas.

Limitaciones inherentes en la preparación de la información

De acuerdo con las NEIS, los administradores de la Sociedad dominante están obligados a preparar información prospectiva sobre la base de asunciones e hipótesis, que han de incluirse en la información sobre sostenibilidad, acerca de hechos que pueden ocurrir en el futuro, así como posibles acciones futuras que, en su caso, podría tomar el Grupo. El resultado real puede diferir de forma significativa del estimado, ya que se refiere al futuro y los acontecimientos futuros frecuentemente no ocurren como se esperaba.

Para determinar las revelaciones de la información sobre sostenibilidad, los administradores de la Sociedad dominante interpretan términos legales y de otro tipo que no se encuentran claramente definidos que pueden ser interpretados de forma diferente por otras personas, incluyendo la conformidad legal de dichas interpretaciones y, en consecuencia, están sujetas a incertidumbre.

Responsabilidades del verificador

Nuestros objetivos son planificar y realizar el encargo de verificación con el fin de obtener una seguridad limitada sobre si el EINF y la información sobre sostenibilidad están libres de incorrección material, ya sea debida a fraude o error, y emitir un informe de verificación limitada que contiene nuestras conclusiones al respecto. Las incorrecciones pueden deberse a fraude o error y se consideran materiales si, individualmente o de forma agregada, puede preverse razonablemente que influirán en las decisiones que los usuarios toman basándose en esta información.

Como parte de un encargo de verificación limitada, aplicamos nuestro juicio profesional y mantenemos una actitud de escepticismo profesional durante todo el encargo. También:

- Diseñamos y aplicamos procedimientos para evaluar si el proceso para identificar la información que se incluye tanto en el EINF como en la información sobre sostenibilidad es congruente con la descripción del proceso seguido por el Grupo y permite, en su caso, identificar la información material a ser revelada según las prescripciones de las NEIS.

- Aplicamos procedimientos sobre el riesgo, incluido obtener un conocimiento de los controles internos relevantes para el encargo con el fin de identificar la información a revelar en la que es más probable que surjan incorrecciones materiales, debido a fraude o error, pero no con la finalidad de proporcionar una conclusión acerca de la eficacia del control interno del Grupo.

- Diseñamos y aplicamos procedimientos que responden a las divulgaciones contenidas tanto en el EINF como en la información sobre sostenibilidad en las que es probable que surjan incorrecciones materiales. El riesgo de no detectar una incorrección material debida a fraude es más elevado que en el caso de una incorrección material debida a error, ya que el fraude puede implicar colusión, falsificación, omisiones deliberadas, manifestaciones intencionalmente erróneas o la elusión del control interno.

Resumen del trabajo realizado

Un encargo de verificación limitada incluye la realización de procedimientos para obtener evidencia que sirva de base para nuestras conclusiones. La naturaleza, momento de realización y extensión de los procedimientos seleccionados depende del juicio profesional, incluida la identificación de la información a revelar en que es probable que surjan incorrecciones materiales, debido a fraude o error, en el EINF y en la información sobre sostenibilidad.

Nuestro trabajo ha consistido en indagaciones ante la dirección, así como a las diversas unidades y componentes del Grupo que han participado en la elaboración del EINF e información sobre sostenibilidad, en la revisión de los procesos para recopilar y validar la información presentada en el EINF e información sobre sostenibilidad y en la aplicación de ciertos procedimientos analíticos y pruebas de revisión por muestreo, que se describen a continuación:

En relación con el proceso de verificación del EINF:

- Reuniones con el personal del Grupo para conocer el modelo de negocio, las políticas y los enfoques de gestión aplicados, los principales riesgos relacionados con esas cuestiones y obtener la información necesaria para la revisión externa.

- Análisis del alcance, relevancia e integridad de los contenidos incluidos en el EINF del ejercicio 2025 en función del análisis de materialidad realizado por el Grupo y descrito en el apartado "Gestión de incidencias, riesgos y oportunidades", considerando contenidos requeridos en la normativa mercantil en vigor.

- Análisis de los procesos para recopilar y validar los datos presentados en el EINF del ejercicio 2025.

- Revisión de la información relativa a los riesgos, las políticas y los enfoques de gestión aplicados en relación con los aspectos materiales presentados en el EINF del ejercicio 2025.

- Comprobación, mediante pruebas, en base a la selección de una muestra, de la información relativa a los contenidos incluidos en el EINF del ejercicio 2025 y su adecuada compilación a partir de los datos suministrados por las fuentes de información.

En relación con el proceso de verificación de la información sobre sostenibilidad:

- Realización de indagaciones ante el personal del Grupo:

  – Para conocer el modelo de negocio, las políticas y los enfoques de gestión aplicados, los principales riesgos relacionados con estas cuestiones y obtener información necesaria para la revisión externa.

  – Con el fin de conocer el origen de la información utilizada por la dirección (por ejemplo, la interacción con los grupos de interés, los planes de negocio y los documentos de estrategia); y la revisión de la documentación interna del Grupo sobre su proceso.

- Obtención, a través de indagaciones ante el personal del Grupo, del conocimiento de los procesos de la entidad de recopilación, validación y presentación de información relevantes para la elaboración de su información sobre sostenibilidad.

- Evaluación de la concordancia de la evidencia obtenida de nuestros procedimientos sobre el proceso implantado por el Grupo para la determinación de la información que debe incluirse en la información sobre sostenibilidad con la descripción del proceso incluida en dicha información, así como evaluación de si el citado proceso implantado por el Grupo permite identificar la información material a ser revelada según las prescripciones de las NEIS.

- Evaluación de si toda la información identificada en el proceso implantado por el Grupo para la determinación de la información que debe incluirse en la información sobre sostenibilidad está efectivamente incluida.

- Evaluación de la concordancia de la estructura y la presentación de la información sobre sostenibilidad con lo dispuesto en las NEIS y el resto del marco normativo de información sobre sostenibilidad aplicado por el Grupo.

- Realización de indagaciones al personal pertinente y procedimientos analíticos sobre información divulgada en la información sobre sostenibilidad considerando aquella en la que es probable que surjan incorrecciones materiales, debido a fraude o error.

- Realización, en su caso, de procedimientos sustantivos por muestreo sobre información divulgada en la información sobre sostenibilidad seleccionada considerando aquella en la que es probable que surjan incorrecciones materiales, debido a fraude o error.

- Obtención, en su caso, de los informes emitidos por terceros independientes acreditados anexos al informe de gestión consolidado en respuesta a exigencias de la normativa europea y, en relación con la información a la que se refieren y de acuerdo con las normas profesionales de general aceptación, comprobación, exclusivamente, de la acreditación del verificador y de que el alcance del informe emitido se corresponde con el exigido por la normativa europea.

- Obtención, en su caso, de los documentos que contengan la información incorporada por referencia, los informes emitidos por auditores o verificadores sobre dichos documentos y, de acuerdo con las normas profesionales de general aceptación, comprobación, exclusivamente, de que, en el documento al que se refiere la información incorporada por referencia, se cumplen las condiciones descritas en las NEIS para poder incorporar información por referencia en la información sobre sostenibilidad.

- Obtención de una carta de manifestaciones de los administradores de la Sociedad dominante y la dirección en relación con el EINF e información sobre sostenibilidad.

Otra información

Los administradores de la Sociedad dominante son responsables de la otra información. La otra información comprende las cuentas anuales consolidadas y resto de la información incluida en el informe de gestión consolidado, pero no incluye ni el informe de auditoría de las cuentas anuales consolidadas ni los informes de verificación emitidos por terceros independientes acreditados exigidos por el derecho de la Unión Europea sobre divulgaciones concretas contenidas en la información sobre sostenibilidad y que figuran como anexo del informe de gestión consolidado.

Nuestro informe de verificación no cubre la otra información y no expresamos ningún tipo de conclusión de verificación sobre esta.

En relación con nuestro encargo de verificación de la información sobre sostenibilidad, nuestra responsabilidad consiste en leer la otra información identificada anteriormente y, de este modo, considerar si la otra información presenta incongruencias materiales con la información sobre sostenibilidad o con el conocimiento que hemos adquirido durante el encargo de verificación que pudieran ser indicativas de la existencia de incorrecciones materiales en la información sobre sostenibilidad.

PricewaterhouseCoopers Auditores, S.L.

Raúl Llorente Adrián

12 de febrero de 2026

INSTITUTO DE CENSORES JURADOS DE CUENTAS DE ESPAÑA

PRICEWATERHOUSECOOPERS AUDITORES, S.L.

2026 Núm. 01/26/00776

Sello distintivo de otras actuaciones

06

Hechos posteriores

Hechos posteriores

Con posterioridad al 31 de diciembre de 2025 y como parte de la estrategia de crecimiento del Grupo, se está analizando la posibilidad de incluir diversos activos europeos en el lanzamiento de un *"Real Estate Investment Trust"* (REIT), como vehículo que posibilite una mayor flexibilidad para invertir en nuevos mercados y en el desarrollo de marcas.

Declaración de responsabilidad de los consejeros sobre las cuentas anuales.

Los Consejeros de Minor Hotels Europe & Americas, S.A., declaran que, hasta donde alcanza su conocimiento, las Cuentas Anuales consolidadas y el Informe de Gestión consolidado, que incluye el Estado de Información No Financiera Consolidado e Información sobre Sostenibilidad, formulados en la reunión del Consejo de Administración celebrada el día 12 de Febrero de 2026, elaboradas con arreglo a los principios de contabilidad aplicables, ofrecen la imagen fiel del patrimonio, de la situación financiera y de los resultados de Minor Hotels Europe & Americas, S.A., y de las empresas comprendidas en la consolidación tomados en su conjunto y que el Informe de Gestión incluye un análisis fiel de la información exigida.

En cumplimiento de lo dispuesto en el artículo 253 del Texto Refundido de la Ley de Sociedades de Capital, los Consejeros de Minor Hotels Europe & Americas, S.A., proceden a la firma de las Cuentas Anuales e Informe de Gestión, correspondientes al ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2025 de Minor Hotels Europe & Americas, S.A. y Sociedades Dependientes.

D. EMMANUEL JUDE DILLIPRAJ RAJAKARIER

D. GONZALO AGUILAR

D. WILLIAM ELLWOOD HEINECKE

D. STEPHEN ANDREW CHOJNACKI

D. CARLOS ULECIA PALACIOS

DILIGENCIA que extiende el Secretario del Consejo de Administración, para hacer constar que se ha firmado la Declaración de Responsabilidad anterior por parte de la totalidad de los miembros del Consejo de Administración en consonancia con las Cuentas Anuales e Informe de Gestión correspondientes al ejercicio 2025 de Minor Hotels Europe & Americas, S.A. y Sociedades Dependientes, que se han formulado en la sesión del Consejo de Administración celebrada el día 12 de Febrero de 2026, figurando la estampación de la firma junto con el respectivo nombre y apellidos del Consejero firmante.

Se hace constar que D. Gonzalo Aguilar estampa su firma en nombre y representación de los Consejeros D. Emmanuel Jude Dillipraj Rajakarier, D. Stephen Andrew Chojnacki y D. William Ellwood Heinecke, quienes asistieron personalmente mediante videoconferencia, autorizando expresamente durante la sesión del Consejo de Administración a D. Gonzalo Aguilar para la firma de cuantos documentos fueran necesarios en el marco de la formulación de Cuentas Anuales.

De todo ello doy Fe.

Madrid,12 de febrero de 2026.

Carlos Ulecia Palacios
Secretario del Consejo de Administración

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