



NH | HOTEL GROUP
PART OF
MINOR
HOTELS

3

MODELO DE
NEGOCIO DE
NH HOTEL GROUP

NH Collection Palacio de Oquendo
España

NUESTRA VISIÓN Y CULTURA

Nuestra visión

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

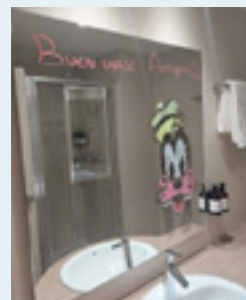
NH Hotel Group tiene su foco puesto en el cliente; éste es el centro de todas las decisiones. Este enfoque permite evolucionar hacia una visión orientada en la cultura del servicio, cuidando los detalles en todo momento y unos valores corporativos que fomentan la sostenibilidad, innovación y la responsabilidad, fundamentados en las personas.

NH Hotel Group quiere ser el destino elegido por el consumidor, ofreciéndole experiencias memorables que van más allá de sus expectativas y haciéndole sentir especial. Esta visión, compartida por todas las personas que forman parte de la Compañía, actúa como guía de desempeño y compromiso, y al mismo tiempo, persigue convertir a NH Hotel Group en la mejor opción para inversores y propietarios que quieren crecer junto al Grupo, con una propuesta global y flexible, con equipos motivados y orgullosos, con eficientes herramientas de gestión y soluciones únicas.

Para maximizar el retorno al accionista que ha depositado su confianza en NH Hotel Group, la Compañía ofrece a sus inversores las mejores oportunidades de gestión como operador de primer nivel tanto en el segmento urbano como en el de negocios.

Como reflejo de nuestros valores de Compañía...

El personal del hotel NH Barajas Airport se volcó con Sergio y su familia, que quería hacer realidad su sueño y viajar a EuroDisney para conocer a su amigo del alma: ¡Goofy! Era el primer viaje de la familia y, aunque estaban emocionados,



se sentían un poco inseguros. Gracias al equipo del hotel, nada más llegar se sintieron como en casa. Les encantó el recibimiento y les decoraron la habitación haciéndoles sentir muy especiales.

El equipo del hotel NH Collection Constanza en Barcelona se volcó para ayudar a la familia de Abraham, un peque que llegó a Barcelona para someterse a una operación y gracias a NH se sintieron alojados como en casa. La familia pasó una estancia muy emotiva y el personal del hotel ayudó a afrontar esos difíciles momentos.



Nuestra cultura

Se ha definido una nueva cultura que expresa lo que somos, lo que queremos hacer y cómo lo hacemos.

Para ello se han identificado los beliefs de Compañía, que son las creencias que le permitirán alcanzar la visión y convertirse así en un referente del sector a nivel mundial.

Estos mensajes sirven de inspiración y motivación para los Empleados en la consecución de los objetivos del Plan Estratégico y guían el día a día de Grupo NH, promoviendo así el cambio y la evolución hacia un modelo de liderazgo.

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

...y todo lo hacemos con una SONRISA.

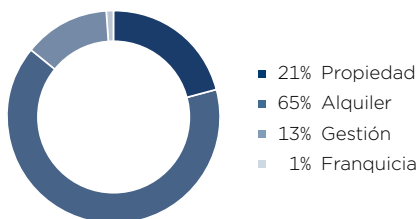
MODELO DE NEGOCIO DE NH HOTEL GROUP

NH Hotel Group es un operador multinacional consolidado y una de las cadenas hoteleras urbanas de referencia a nivel mundial. Al cierre del ejercicio 2022, el Grupo está presente en 30 países, operando 350 hoteles y 54.820 habitaciones en tres continentes (Europa, América y África).

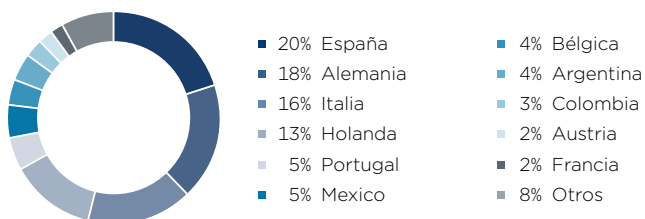
El modelo de negocio centralizado permite a NH Hotel Group ofrecer un servicio excelente a sus clientes en los distintos hoteles de las diferentes regiones y zonas geográficas en las que opera.

La 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.

DESGLOSE DE HABITACIONES POR TIPO DE CONTRATO (Diciembre de 2022)



DESGLOSE DE HABITACIONES POR PAÍS (Diciembre de 2022)



DESGLOSE DE HABITACIONES POR MARCA (Diciembre de 2022)



DESGLOSE DE LA CARTERA

	TOTAL		PROPIEDAD		ALQUILER		GESTIÓN		FRANQUICIA	
	Hoteles	Habitaciones	Hoteles	Habitaciones	Hoteles	Habitaciones	Hoteles	Habitaciones	Hoteles	Habitaciones
NH Hotel Group	350	54.820	69	11.280	224	35.594	51	7.461	6	485
Argentina	16	2.241	12	1.524			4	717		
Brasil	1	178			1	178				
Chile	6	718	4	499			2	219		
Colombia	14	1.403			13	1.355	1	48		
Cuba	2	251					2	251		
Ecuador	1	124			1	124				
Haití	1	72					1	72		
México	16	2.531	4	685	7	993	5	853		
Uruguay	1	136	1	136						
BU AMÉRICA	58	7.654	21	2.844	22	2.650	15	2.160	0	0
Alemania	52	9.958	4	870	48	9.088				
Austria	7	1.340			7	1.340				
Bélgica	13	2.271	6	822	6	1.203	1	246		
Dinamarca	1	394			1	394				
Eslovaquia	1	117			2	260	1	117		
Holanda	31	6.911	11	2.642	19	3.818	1	451		
Hungría	3	483			3	483				
Irlanda	1	187			1	187				
Luxemburgo	1	148	1	148						
Polonia	1	93							1	93
Reino Unido	1	190					1	190		
República Checa	4	733			1	152	3	581		
Rumanía	1	83			1	83				
Suiza	2	260			2	260				
BU NORTE DE EUROPA	119	23.168	22	4.482	89	17.008	6	1.468	1	93
Andorra	2	100					2	100		
España	90	11.117	12	1.722	63	8.122	10	881	5	392
Estados Unidos	1	288	1	288						
Francia	6	1.023			5	873	1	150		
Italia	57	8.624	13	1.944	40	6.087	4	593		
Portugal	16	2.753			5	854	11	1.899		
Túnez	1	93					1	93		
BU SUR DE EUROPA	173	23.998	26	3.954	113	15.936	29	3.716	5	392
TOTAL EUROPA	292	47.166	48	8.436	202	32.944	35	5.184	6	485

Datos cerrados a 31 de diciembre de 2022

Expansión y optimización del porfolio

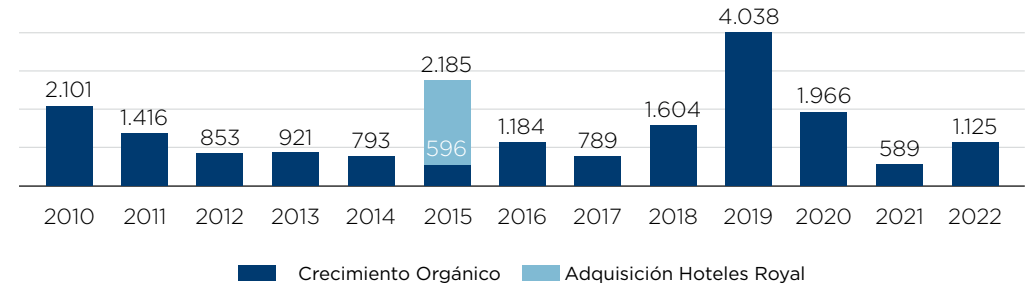
Nuestra ambición como Grupo es seguir creciendo, así como reforzar aún más nuestra posición en los destinos turísticos y el liderazgo en el sector urbano. Durante este año, la apuesta combinada y simultánea por los destinos de ocio y viajes de negocios ha reforzado la capacidad de recuperación de la Compañía.

Durante este ejercicio, NH Hotel Group ha abierto 8 nuevos hoteles en diferentes países, con un total de 1.125 habitaciones. La apertura en Niza del hotel Anantara Plaza Nice consolida la posición de la Compañía en el mercado de lujo, con 152 habitaciones adicionales.

HOTELES ABIERTOS DESDE EL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2022

Nombre del hotel	País	Ciudad	Categoría	Habitaciones
NH Santiago del Estero	Argentina	Santiago del Estero	★★★★	97
NH Collection Milano City Life	Italy	Milan	★★★★	185
NH Milano Buenos Aires	Italy	Milan	★★★★	100
NH Collection Palomé	Andorra	La Massana	★★★★	34
Anantara Plaza Nice Hotel	France	Niza	★★★★★	152
nhow Frankfurt	Germany	Frankfurt	★★★★	375
NH Cali Boulevard del Rio	Colombia	Cali	★★★★	48
NH Iquique Pacifico	Chile	Iquique	★★★★	134

En los últimos años, la evolución de aperturas e incorporaciones, en número de habitaciones, ha sido la siguiente:



Además, el Grupo ha firmado 8 nuevos hoteles en 2022 con 1.336 habitaciones. Estas firmas han sido bajo fórmulas de gestión y alquiler en Andora, Vila Viçosa, Berna, Tenerife, Alvor, Coimbra, Oporto y Lisboa. Las firmas han sido bajo las marcas NH, NH Collection, Tivoli y Anantara.

Por relevancia, destacar un resort tan emblemático como La Caleta en Tenerife y la firma del Tivoli Blue Alvor en El Algarve, permitiendo a la Compañía dar un estratégico paso adelante, sumando estos destinos a los ya existentes para la marca en Portugal, Brasil, Qatar y China. En adelante, ampliar la presencia de esta marca a través de resorts de alta calidad será una prioridad para NH Hotel Group.

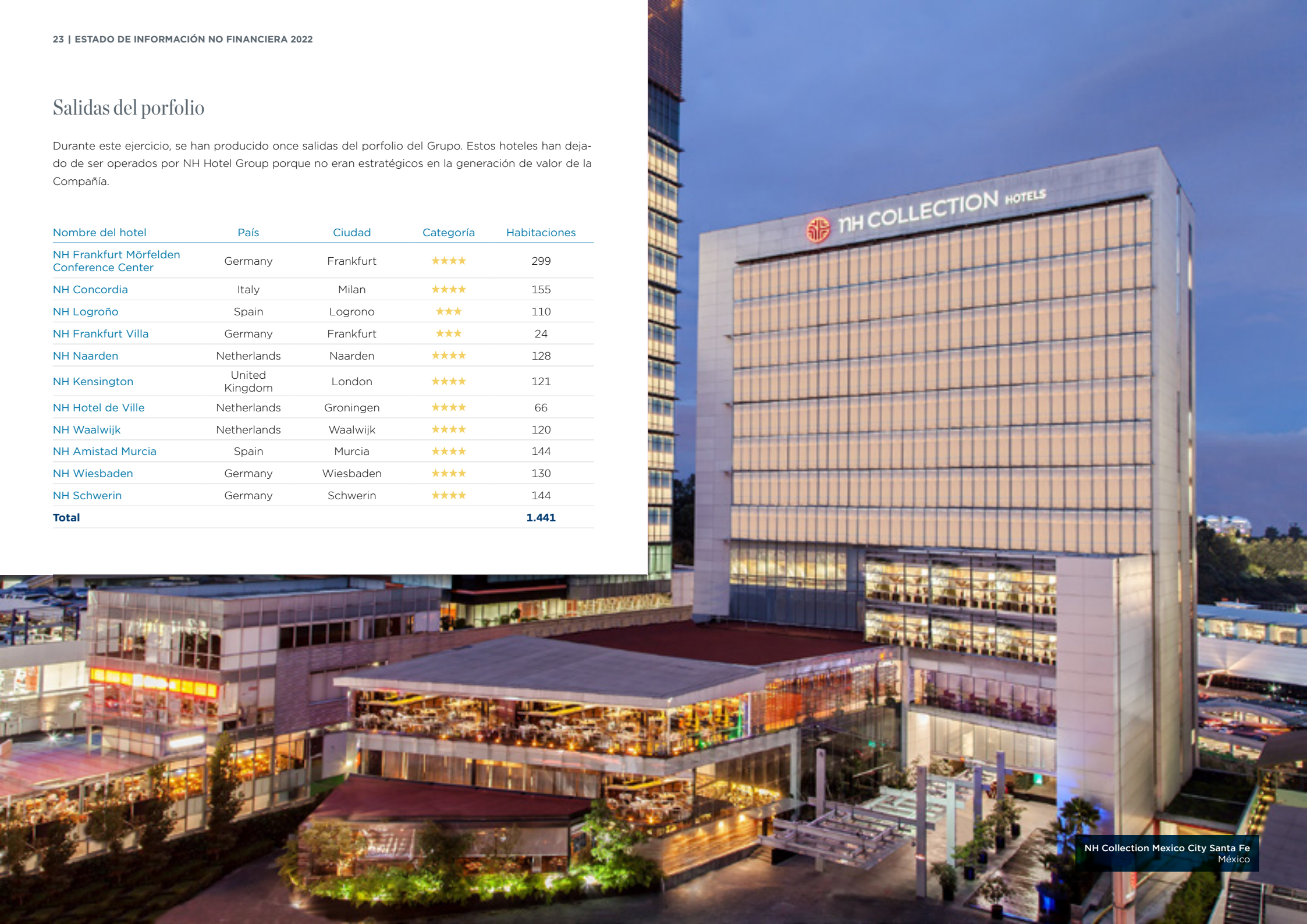


NH Collection Grand Hotel dei Dogi
Italia

Salidas del portfolio

Durante este ejercicio, se han producido once salidas del portfolio del Grupo. Estos hoteles han dejado de ser operados por NH Hotel Group porque no eran estratégicos en la generación de valor de la Compañía.

Nombre del hotel	País	Ciudad	Categoría	Habitaciones
NH Frankfurt Mörfelden Conference Center	Germany	Frankfurt	★★★★★	299
NH Concordia	Italy	Milan	★★★★★	155
NH Logroño	Spain	Logrono	★★★	110
NH Frankfurt Villa	Germany	Frankfurt	★★★	24
NH Naarden	Netherlands	Naarden	★★★★★	128
NH Kensington	United Kingdom	London	★★★★★	121
NH Hotel de Ville	Netherlands	Groningen	★★★★★	66
NH Waalwijk	Netherlands	Waalwijk	★★★★★	120
NH Amistad Murcia	Spain	Murcia	★★★★★	144
NH Wiesbaden	Germany	Wiesbaden	★★★★★	130
NH Schwerin	Germany	Schwerin	★★★★★	144
Total				1.441



Contexto económico global y turístico

Durante 2022, se ha consolidado la recuperación iniciada en 2021 tras la crisis económica generada por la pandemia del COVID-19. Así, la economía mundial creció un +3,4% comparado con un crecimiento del año anterior del +6,2%.

La lucha mundial contra la inflación, la guerra de Rusia en Ucrania y el rebrote del COVID-19 en China frenaron la actividad económica mundial en 2022, y los dos primeros factores seguirán haciéndolo en 2023.

A pesar de estos factores negativos, el crecimiento del PIB se puede calificar de sólido explicado por varios factores: mayor consumo e inversión privada de lo previsto en un contexto de escasez de mano de obra y apoyo fiscal superior al previsto. Los hogares gastaron más para satisfacer la demanda reprimida, sobre todo en servicios, recurriendo en parte a sus ahorros conforme las economías iban reabriéndose. La inversión empresarial aumentó para atender la demanda. Por el lado de la oferta, las presiones sobre los precios cedieron al aliviarse los cuellos de botella y al disminuir los costes de transporte. Los mercados energéticos se han adaptado más pronto de lo previsto al shock de la invasión rusa de Ucrania.

Los cuatro países que aglutinan la mayor proporción de ventas y resultados del Grupo presentan tasas de crecimiento en el 2022: España (+5,2% en 2022 vs. +5,5% en 2021), Países Bajos (+4,5% en 2022 vs. +4,9% en 2021), Alemania (+1,9% en 2022 vs. +2,6% en 2021) e Italia (+3,9% 2022 vs. +6,7% en 2021). Por otro lado, el crecimiento en Latinoamérica se espera que sea del +3,9% en 2022 vs. +7,0% en 2021.

La subida de las tasas de interés de los bancos centrales para combatir la inflación y la guerra de Rusia en Ucrania continúan lastrando la actividad económica. La rápida propagación del COVID-19 en China frenó el crecimiento en 2022, pero con la reciente reapertura se espera una recuperación más rápida. Se prevé que la inflación mundial disminuya de 8,8% en 2022 a 6,6% en 2023 y a 4,3% en 2024, niveles aún superiores a los observados antes de la pandemia (2017-19) de alrededor del 3,5%.

De esta manera, la estimación para el crecimiento de la actividad económica mundial en el 2023 es de un +2,9% (+3,4% en 2022 vs. +6,2% en 2021). Más concretamente, en la zona Euro se prevé un crecimiento del +0,7% en 2023 (+3,5% en 2022 vs. +5,3% en 2021).

Según los datos de la OMT, más de 900 millones de turistas realizaron viajes internacionales en 2022, el doble que en 2021, aunque esa cifra se quede aún al 63% de los niveles anteriores a la pandemia. Todas las regiones del mundo registraron incrementos notables en las cifras de turistas internacionales. Oriente Medio disfrutó del mayor incremento relativo, ya que las llegadas ascendieron al 83% de las cifras prepandémicas. Europa llegó casi al 80% de los niveles prepandémicos, con 585 millones de llegadas en 2022. África y las Américas recuperaron alrededor del 65% de los visitantes prepandémicos, mientras que la región de Asia y el Pacífico solo recuperó el 23%, al mantener medidas más estrictas en relación con la pandemia que solo en los últimos meses han empezado a eliminarse.

El incremento de los ingresos por turismo internacional registrados en la mayoría de los destinos ha sido notable, y ha superado en varios casos al de las llegadas. Ha contribuido a ello el aumento del gasto medio por viaje debido a la prolongación de los periodos de estancia, la voluntad de los viajeros de gastar más en sus destinos y el aumento de los costes de viaje debido a la inflación. No obstante, la situación económica podría significar que los turistas adoptaran una actitud más precavida en 2023, con un menor gasto, viajes más cortos y a lugares más cercanos.

Evolución de Resultados

Respecto a la cifra de ingresos en el ejercicio 2022 alcanzó los 1.722,4 millones de euros, mostrando un incremento del 131% (+975,9 millones de euros). El Beneficio del ejercicio atribuible a la Sociedad Dominante alcanzó los 100,3 millones de euros frente a (133,7) millones de euros en 2021. Dicho incremento se explica por el incremento en la actividad posterior al impacto de COVID-19 durante el ejercicio 2021.

Respecto a la situación de endeudamiento bruto en este ejercicio disminuyó desde los 813,0 millones de euros en diciembre 2021 a 610,7 millones de euros en diciembre 2022. Referente a la situación de tesorería y otros activos líquidos, a 31 de diciembre de 2022 asciende a 301,8 millones de euros (243,9 millones de euros a 31 de diciembre de 2021). Adicionalmente dicha liquidez se complementa con la línea de crédito sindicada por importe de 242,0 millones de euros (disponible en su totalidad a cierre de los ejercicios 2022 y 2021) y unas líneas de crédito a cierre de ejercicio 2022 por importe de 25,0 millones de euros (disponible en su totalidad a cierre de los ejercicios 2022 y 2021).



ESTRATEGIA DE NH HOTEL GROUP

Para poder cumplir no solo con la estrategia definida por NH Hotel Group sino con la de Minor Hotels Internacional y responder a las necesidades de los accionistas, socios, clientes y empleados, desde NH Hotel Group se han articulado una serie de iniciativas estratégicas que servirán de palanca para alcanzar los objetivos deseados, en torno a cuatro grandes bloques:

1. La mejor oferta para nuestros clientes

Uno de los pilares fundamentales de la estrategia de NH Hotel Group se centra en la perfección continua de productos y el desarrollo de servicios diferenciales con el objetivo último de mejorar la satisfacción de los clientes. En el marco del Plan Estratégico se contemplan principalmente cuatro iniciativas que dan respuesta a esta palanca:

- La inversión de recursos en proyectos de reposicionamiento/rebranding de hoteles para maximizar el valor del porfolio, ofreciendo así a los clientes unos productos de una calidad y diseño impecables.
- Definir una estrategia comercial que permita, por un lado, maximizar los ingresos a través de una optimización de precios (ADR) e integridad de los mismos, una estructura sana en términos de segmentos y canales y, por otro lado, desarrollar una propuesta de valor para el segmento B2B totalmente adaptada a las necesidades de las compañías.
- La migración a un nuevo programa de fidelización que mejora los beneficios de los clientes más fieles dándoles acceso a una mayor oferta en la que poder redimir sus puntos y un programa de beneficios basado en experiencias.
- La implementación de herramientas digitales, nuevos conceptos y personalización para responder cada vez mejor a lo que los clientes están demandando y a las cambiantes tendencias de mercado.

2. Crecer para ganar escala

Un ambicioso plan de expansión que permita a NH Hotel Group consolidarse en los mercados en los que ya está presente, así como explorar nuevas regiones estratégicas, nuevos segmentos y modelos de negocio. Para crecer en esta línea la compañía se apoyará en:



NH Collection Bogotá WTC Royal
Colombia

Proyectos innovadores en 2022

MOBILE GUEST SERVICE

La digitalización de la información y servicios del hotel en una Progressive Web App (PWA) accesible desde cualquier dispositivo del cliente (móvil, Tablet, PC) ofreciendo a los clientes la posibilidad de tener toda la información del hotel a su alcance: desde información de las instalaciones del hotel y horarios, hasta la posibilidad de pedir room service o reservar mesa en el restaurante, solicitar amenities extra, etc. Una iniciativa que elimina interacciones garantiza la información de manera segura durante la estancia y genera beneficios en cuanto a sostenibilidad al estar todos los datos digitalizados. De cara a mejorar la experiencia de nuestros huéspedes y la eficiencia interna, en 2022 se ha comenzado a analizar la integración de los procesos con nuestro Sistema de Gestión Hotelera, encontrándose ya esta herramienta en 325 hoteles de todas nuestras marcas presentes en todas nuestras unidades de negocio.



FASTPASS

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, permitiéndole elegir su propia habitación explorando el plan arquitectónico del hotel. Esta iniciativa continuará evolucionando en el futuro con el análisis e incorporación de nuevas tecnologías que permitan dar pasos más allá sobre estos servicios como biometría y reconocimiento facial o llave digital.





NH Cali Royal
Colombia

Proyectos innovadores en 2022

HOUSEKEEPING MOBILITY APP



NH Hotel Group ha continuado implementando y mejorando una aplicación para "Housekeeping" que permite optimizar la gestión del departamento, así como el proceso de check-in. Así, en cuanto una habitación está limpia y preparada, el personal de limpieza del hotel, a través de la aplicación, puede confirmarlo en tiempo real. Esta iniciativa supone una mejora para que los empleados puedan gestionar la limpieza de habitaciones de una manera óptima y más segura. En 2022 se ha implementado en 30 hoteles adicionales.

SMART TABLETS EN LA RECEPCIÓN



Con el fin de continuar a la vanguardia de la innovación y ofrecer los mejores servicios a sus clientes, NH Hotel Group ha diseñado Smart Tablet in Reception, una nueva propuesta que permite digitalizar todas las fases de los procesos durante el check-in y check-out. Durante el 2022, más de 60 hoteles han implementado esta iniciativa y se ha impartido formación a más de 30 equipos operativos. Gracias a este proyecto podemos ahorrar 2 millones de hojas de papel A4 al año que se traducen en:

- 30.000 kg de madera salvada.
- 500 m³ de agua no consumida.
- 100.000 kWh de energía ahorrados.
- 11 toneladas de CO₂ no emitido a la atmósfera.

- El crecimiento en los mercados actuales apoyado en la estructura ya existente.
- El afianzamiento de la presencia en mercados atractivos para la compañía.
- El estudio de oportunidades en países en los que NH Hotel Group no está presente centrándose siempre en las principales ciudades.
- La diversificación a negocios altamente rentables y resilientes como son el lujo, principalmente a través de la marca Anantara Hotels, Resorts & Spas, que cuenta con un gran reconocimiento en el mercado, y los resorts con foco en la marca Tivoli Hotels & Resorts, que demuestra unos resultados excelentes en este segmento. Para el desarrollo de la categoría lifestyle, la Compañía ampliará su propuesta de valor con la marca Avani, además de seguir apostando por la marca nhow hotels, tanto en Europa como en Latam. Igualmente, las marcas NH Hotels y NH Collection, que suman más de 320 hoteles actualmente, seguirán siendo fundamentales para el desarrollo de la estrategia de crecimiento en los segmentos *upscale* y *upper-upscale*.

3. Evolucionar la propuesta de valor de los empleados

La percepción del sector Hospitality como un sector atractivo ha sufrido un cambio muy importante motivado principalmente por la crisis del Covid-19. Se ha puesto en evidencia la vulnerabilidad del sector con respecto a los ciclos económicos y otras circunstancias externas y con ello se está dificultando al atracción y retención de talento en la compañía. Por ello es más importante que nunca que la estrategia de la compañía contemple la evolución de la *Employee Value Proposition* adaptándola a esta nueva situación donde cobran mayor importancia aspectos como la carrera profesional de los empleados, su bienestar personal y la compensación.

4. Ser compañía referente en sostenibilidad

La sostenibilidad ha ganado aún más relevancia para NH Hotel Group, con el objetivo de contribuir de manera positiva al bienestar ambiental y social del planeta.

En 2022, NH Hotel Group fue reconocida como una de las compañías más sostenibles del sector según el CSA de S&P Global y uno de los propósitos de la Compañía es continuar liderando dicho ranking. Para ello, se han definido una serie de líneas de trabajo que llevarán a NH Hotel Group a definir un plan de acción para operar en un mundo descarbonizado a largo plazo.