

**MENSAJE DEL
PRESIDENTE
Y DEL CEO**

Mensaje del Presidente

Queridos stakeholders:

NH Hotel Group, integrada en Minor Hotels, ha completado en 2023 el que probablemente ha sido el mejor año de su historia. La integración y homologación global de las ocho marcas de las dos compañías, así como la racionalización operativa, estratégica y de gestión en las respectivas áreas geográficas de influencia de NH y Minor, han sido decisivas para lograr este éxito. Trabajar juntos en excelente coordinación nos ha dado una considerable capacidad de resistencia durante los peores años de la pandemia. Desde abril de 2022, y especialmente en el último año, también hemos sido capaces de mantener un enfoque unificado y unos estándares elevados para reforzar nuestra oferta en los segmentos de lujo y resorts.

Estos objetivos estratégicos, la unidad y la coordinación, se han convertido en importantes palancas para acelerar el crecimiento de la empresa en los últimos doce meses. Gracias a ellos, también hemos conseguido posicionarnos entre los principales grupos hoteleros del mundo, y además hemos aumentado significativamente el reconocimiento y el aprecio de nuestras marcas en todo el mundo.

Se ha conseguido mucho hasta ahora y estoy convencido de que una mayor integración entre las capacidades de NH y Minor nos aportará mucho más valor en el futuro. La plataforma Minor es un referente internacional en experiencias innovadoras de estilo de vida para diferentes negocios como restaurantes, clubes de playa, trenes, barcos de lujo y mucho más, además de hoteles. Esto, junto con las sinergias operativas y las economías de escala, creará nuevas oportunidades de negocio.

Los resultados del pasado ejercicio, de los que todos debemos sentirnos legítimamente orgullosos, han sido posibles gracias a la dedicación, entusiasmo y excelencia del equipo directivo y de los profesionales del grupo, junto con la supervisión y compromiso del Consejo de Administración de NH Hotel Group. Trimestre tras trimestre, la compañía ha sido capaz de liderar la recuperación del sector, optimizar la política comercial y de ingresos y mantener un control de costes que se ha convertido en otro atributo diferencial en la forma de entender el negocio hotelero. El sector parece evolucionar hacia la concentración y una mayor dimensión internacional, un proceso que supimos anticipar en su momento y que ahora nos sitúa en las mejores condiciones de partida para consolidar nuestro liderazgo ante los cambios de fondo y forma que se avecinan en el sector.

Los distintos informes sobre el sector coinciden en que el turismo se consolidó en 2023 como motor clave de una recuperación económica que siguió lastrada por la invasión rusa de Ucrania y el brusco encarecimiento de la vida. El último informe del [Foro Económico Mundial](#), publicado hace unas semanas por el Fondo Monetario Internacional, constata que las economías de los países con un gran sector de viajes y turismo se han recuperado más y mejor que las de otras naciones en 2023. El sur de Europa ha sido un ejemplo especialmente claro de esta mayor recuperación, con ingresos superiores a sus equivalentes de 2019 a pesar



de que el turismo internacional cerrará el año pasado en torno al 90% de las cifras alcanzadas cuatro años antes, según el último Barómetro del Turismo Mundial elaborado por la Organización Mundial del Turismo. De cara a 2024, las expectativas son aún mejores en caso de que la demanda y la conectividad aérea se recuperen en Asia y el Pacífico, lo que podría tomar la delantera hacia una reactivación mucho más uniforme y finalmente por encima de las cifras récord de viajeros alcanzadas en el último año prepandémico.

Para la alianza estratégica y la integración de NH Hotel Group en Minor Hotels, las previsiones del Fondo Monetario Internacional y de la Organización Mundial del Turismo nos hacen ser moderadamente optimistas de cara a 2024. Desde que Minor se hizo con el control de NH a través de la exitosa OPA de 2018, ambas compañías han establecido un acuerdo de colaboración tan transparente como ambicioso. Ahora que la pandemia se ha resuelto con el extraordinario esfuerzo de los profesionales y el máximo rigor en la gestión, los principios que acordamos entonces cobran plena vigencia. Es evidente que la integración de las marcas, la gestión bien coordinada y eficaz en las respectivas áreas de influencia y el rigor en la gestión de todos los equipos han reforzado la posición y las expectativas de NH Hotel Group, lo que sin duda ha revertido y revertirá en beneficio del conjunto de los accionistas de la compañía.

Me siento especialmente honrado por haber asumido la presidencia del Consejo de Administración de la compañía a partir del 22 de mayo de 2023. Es también una importante responsabilidad, que afronto con la lealtad que se espera de un consejero dominical, con un firme compromiso con la transparencia y los mejores criterios de gobierno, y también con la sostenibilidad y la inclusión como principios rectores de cualquier política empresarial. Una vez ganada la confianza del Consejo, mi primer mandato fue coordinar el proceso de renovación de los tres consejeros independientes de la compañía, necesario tras la dimisión de sus predecesores y que se completó en un tiempo récord. Estoy convencido de que los tres nombramientos por cooptación finalmente aprobados por el Consejo, tras la selección de un consultor independiente y las preceptivas deliberaciones y nombramientos propuestos por la Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Gobierno Corporativo, han respondido a los criterios más exigentes y acreditados entre las sociedades cotizadas españolas.

Desde la nueva etapa corporativa iniciada por NH en octubre de 2018, el Consejo de Administración ha actuado siempre con la debida diligencia, transparencia y respeto en materia de gobierno, donde ha aplicado en todo momento las mejores prácticas corporativas. Ha fijado en un alto nivel de proporcionalidad el número de consejeros independientes, que presiden las dos Comisiones existentes. Los tres nuevos consejeros independientes, que deberán ser ratificados en la próxima Junta General de Accionistas, reúnen las condiciones óptimas de prestigio personal y profesional, probada trayectoria y exhaustivo conocimiento del mercado requeridas para su cargo. María Segimón, Míriam González-Amezqueta y Tomás López Fernebrand cuentan con probada experiencia como directivos y consejeros independientes en materias de gestión inmobiliaria, ESG y diversidad e inclusión en compañías líderes españolas e internacionales.

Su incorporación nos permitirá, además, acercarnos al cumplimiento de los principios de inclusión e igualdad de género, de acuerdo tanto con la normativa y recomendaciones vigentes como con el futuro proyecto de Ley Orgánica de representación paritaria y presencia equilibrada de hombres y mujeres, si finalmente sale adelante. Asimismo, el

reconocimiento y prestigio del gobierno y la política corporativa del Consejo de NH Hotel Group vienen siendo avalados desde hace años por los principales indicadores internacionales.

En las últimas semanas, el nuevo Consejo ha tenido la oportunidad de retomar y profundizar en el acuerdo marco firmado por NH y Minor en febrero de 2019, por el que ambas se comprometían a asumir la gestión de los hoteles del Grupo en sus respectivas áreas geográficas, así como a realizar aquellas operaciones que permitieran desarrollar oportunidades de negocio. En virtud de este acuerdo, y una vez superados los efectos adversos de la pandemia, el 18 de diciembre de 2023, el Consejo de Administración de NH, con el voto favorable de todos sus consejeros ejecutivos e independientes, y sin la participación en la deliberación y votación de los consejeros dominicales representantes de Minor, aprobó la compra a Minor Hotels de la propiedad, concesión y arrendamiento de cinco hoteles del grupo en Portugal, mediante la adquisición por 133,2 millones de euros al holding. Además del beneficio derivado para NH de la racionalización de activos en un mercado clave como Portugal, sólo en 2024 la adquisición aportará 11 millones de euros adicionales al EBITDA de la compañía, lo que a su vez redundará en una mayor rentabilidad para todos sus accionistas.

Me gustaría terminar esta carta con una importante referencia a la segunda subida de rating que Moody's hizo a la calificación de NH Hotel Group el año pasado. El 20 de diciembre, la agencia subió nuestra calificación un escalón más, de B2 a B1, y mejoró la perspectiva de estable a positiva. Valora positivamente los aumentos de la tarifa media por habitación y de los ingresos diarios por habitación del grupo, el cambio gradual hacia una especialización en el segmento de lujo, más rentable, y el efecto sostenido de las medidas de reducción de costes. También destaca la significativa reducción de la deuda y el menor peso de los arrendamientos de renta fija. Como resultado, espera que el Grupo mantenga una sólida tendencia de reservas a corto y medio plazo, con un bajo apalancamiento y sin vencimientos significativos hasta 2026. La propia Moody's reconoce que la evolución de NH ha mejorado claramente sus expectativas, un logro significativo debido al excelente desempeño y compromiso de la dirección de NH y de sus más de doce mil profesionales, que un año más representan el principal activo corporativo y nuestra mejor garantía para prestar diariamente el mejor servicio y la oferta más exclusiva a nuestra creciente cartera de clientes en todo el mundo. Con su decidida contribución y su confianza, el futuro de NH irá siempre un paso por delante, al igual que la satisfacción, rentabilidad y eficiencia que seamos capaces de ofrecer a nuestros diferentes grupos de interés y a cada uno de ustedes.

Dillip Rajakarier
Presidente NH Hotel Group

Mensaje del CEO

Queridos stakeholders:

Tengo la satisfacción de poder avanzarles en estas líneas que la compañía ha alcanzado en 2023 los mayores ingresos y beneficios de su historia. Mientras les escribo no hay publicados todavía datos oficiales, así que les animo a consultarlos en nuestra página web una vez sean remitidos al regulador. Sí puedo avanzarles ahora que nuestros resultados fueron mejorando trimestre a trimestre, y que confiamos en mantener las líneas maestras de esa tendencia al alza durante 2024.

Para quienes estamos involucrados en la gestión cotidiana de NH Hotel Group, part of Minor Hotels, después de haber sufrido en 2020 la que también fue la situación histórica más difícil del sector, completar en apenas tres años este ciclo tan exitoso representa una alegría y un orgullo muy especiales. Nos corresponde agradecerse de forma muy concreta y en primer lugar a los más de doce mil profesionales que trabajan en Europa y América y nos aportan cada día su grandísimo entusiasmo y saber hacer. También a la confianza fiel con que clientes, proveedores, agentes sectoriales, inversores y accionistas nos distinguen día a día.

En mi opinión, buena parte de ese éxito radica en los cinco años de colaboración con Minor Hotels que alcanzamos en octubre de 2023. En apenas un lustro, esa alianza estratégica nos ha permitido consolidarnos como referencia en el sector del lujo, gracias al ascendente de Anantara, y también en el *leisure* de calidad a través de la expansión de las marcas Avani y Tivoli. Después de la pandemia, ese doble posicionamiento en lujo y *leisure* se ha demostrado crucial para activar la recuperación de nuestro grupo. La integración ha sido determinante en ese proceso. NH Hotel Group actúa en la práctica y de hecho como *Minor Europe & Americas*, lo que nos proporciona una amplitud de radio mundial y un grado de reconocimiento y vinculación sustancialmente mayor en todo el mundo.

Los efectos dinamizadores y las ventajas de esa integración seguirán apreciándose en los próximos años, a medida que el turismo mundial consolide su recuperación y se superen las cifras de viajeros internacionales de 2019 (un hito que, a día de hoy, sigue pareciendo lejano). En cualquier caso, la mayor orientación hacia el segmento medio-alto y de lujo, junto a una estructura mejor balanceada de nuestra oferta entre el *leisure* y los viajes de negocio, nos ha permitido actualizar de forma relevante los ingresos medios por habitación y noche durante el año pasado.

Hemos compensado así, al menos en parte, el fuerte repunte de distintos costes que ha mermado la rentabilidad de muchas compañías sectoriales. Este año 2024 con la sólida demanda de ocio, más la recuperación sostenida de los clientes de negocios y de los viajes internacionales, la tendencia operativa de nuestros hoteles continúa siendo muy saludable, lo que nos hace ser moderadamente optimistas para el conjunto del año.



Esa fortaleza de fondo, unida al estricto control de costes y a la reducción de nuestra deuda financiera bruta en un 21% y la neta en un 14% (un 54% si eliminamos el impacto de la adquisición de los hoteles de Minor en Portugal) durante el año pasado, nos permitió liderar durante los pasados doce meses las inversiones y el crecimiento operativo. Son muchos los ejemplos que podría citar de esa actividad recurrente y vigorosa.

Quisiera destacar dos. En primer lugar, la apertura este año de nuestros tres primeros hoteles en París, de las marcas NH Hotels & Resorts y NH Collection Hotels & Resorts. Entramos por la puerta grande en una ciudad emblemática, lo que nos permitirá participar en el alojamiento de una cita tan especial como los Juegos Olímpicos de este verano. Completamos así nuestra oferta en Francia, donde ya tenemos hoteles en ciudades tan relevantes como Niza, Marsella, Lyon y Toulouse. En segundo lugar, hemos comunicado también la llegada de nuestro primer hotel a China, el NH Zhengzhou Jinshui, en un momento óptimo para la llegada de turistas europeos sin necesidad de visados para estancias iguales o inferiores a quince días. Se suma a incorporaciones anteriores de la marca NH en Asia y Oriente Medio, como por ejemplo el NH Boat Lagoon Pkuket Resort en Tailandia o los NH Collection Maldives Havodda Resort y Dubai The Palm.

Abriremos también, desde ahora y hasta 2026, nuevos hoteles en destinos igualmente emblemáticos para el turismo como Finlandia, Tailandia, Maldivas, Emiratos Árabes Unidos o Australia, entre otros. Tanto estos como el resto de ejemplos de nuestro actual proceso de expansión tienen en común el objetivo de seguir mejorando y diferenciando la experiencia de nuestros clientes para cada marca a través de digitalización, conceptos innovadores y la personalización más avanzada. En el mundo pospandémico, sin un porfolio bien organizado no hay futuro. Estamos en las mejores condiciones para despuntar en ese ámbito. Nuestro estilo de gestión nos facilita cumplir casi al ciento por ciento los business cases que firmamos con los propietarios.

Como parte de Minor Hotels, seguimos desarrollando un ambicioso plan con tres objetivos prioritarios: fortalecer nuestra posición en el segmento de lujo, con nuestra marca Anantara y la amplia experiencia de Minor en ese segmento; reforzar nuestro protagonismo en el segmento de resorts de lujo, especialmente con nuestra marca Tivoli, y seguir creciendo en el segmento urbano de manera estratégica en grandes ciudades de Francia, Reino Unido, países nórdicos, y Estados Unidos, sin olvidarnos en ningún caso del sur y el centro de Europa.

Estamos inmersos en una política de crecimiento y desarrollo de las marcas Anantara Hotels, Resorts & Spas, Tivoli Hotels & Resorts y Avani Hotels & Resorts, así como en la consolidación y expansión en nuevos mercados de las marcas NH Hotels & Resorts, NH Collection Hotels & Resorts y nhow Hotels & Resorts.

Hemos abierto el Anantara Convento di Amalfi Grand Hotel, situado en un convento capuchino del siglo XIII, Anantara Plaza Nice y Anantara The Marker Dublin, y además hemos terminado las reformas del Anantara Grand Hotel Krasnapolsky Ámsterdam y el Anantara Palazzo Naiadi Rome. Hemos anunciado también el Anantara Royal Vila Viçosa, segundo

hotel de la cadena en Portugal, que abrirá sus puertas en 2026; y el Anantara Palais Hansen Vienna, que se estrenará este año.

Si hablamos de Tivoli, la marca está creciendo especialmente en el sur de Europa, con aperturas recientes como Tivoli Alvor Algarve Resort, Tivoli Portopiccolo Sistani Wellness Resort & Spa o Tivoli La Caleta Tenerife Resort. En los Países Bajos, se ha incorporado el Tivoli Doelen Ámsterdam. Por su parte, las últimas aperturas nhow en importantes capitales europeas como Fráncfort y Bruselas se sumaron a las anteriores en Londres, Ámsterdam o Marsella, todas ellas muy bien recibidas. Queremos seguir impulsando nhow como la marca disruptiva y de estilo de vida. Y nos proponemos hacer lo propio con Avani, marca lifestyle destinada a viajeros millenials. Inauguramos ya Avani Alonso Martínez, en Madrid; Avani Palazzo Moscova, en Milán; Avani Rio Novo, en Venecia; Avani Cancún Airport, en México; y Avani Royal Zona T, en Bogotá. Asimismo, vamos a introducir otras marcas en el segmento de resorts, como ya hemos hecho con NH Hotels & Resorts con el NH Marina Portimão Resort en el Algarve y con el NH Boat Lagoon Phuket Resort en Tailandia, o con la marca NH Collection en el recién inaugurado NH Collection Maldives Havodda Resort¹.

Por supuesto, también nos proponemos seguir trabajando este año en la generación de compromiso y liderazgo de nuestros profesionales, así como en el desarrollo de sus habilidades digitales, proporcionándoles capacidad de decisión y oportunidades para crecer. Potenciar el talento nos obliga a enfocarnos más y más hacia la calidad. En el imaginario colectivo, los hoteles representan un factor aspiracional casi tan importante como la ciudad a la que se desea ir. Lograr esa capacidad de atracción solo se consigue a través del mejor talento en cada hotel y de una oferta digital muy cualificada y a la carta.

Asistimos, en suma, a cambios acelerados en un sector como el turismo donde la cualificación y la personalización de la oferta ganan relevancia. Las empresas cuyo talento evolucione con más rapidez hacia ese escenario dispondrán de ventajas competitivas. En NH Hotel Group, part of Minor Hotels, contamos con los mejores recursos y una trayectoria exitosa y acreditada en la gestión de los distintos ciclos de expansión y contracción del mercado. Cada año procuramos crecer de forma complementaria y flexible, siempre de acuerdo con un estricto criterio gestor donde priman la rentabilidad y la eficiencia. Sabemos que el éxito en el sector hotelero sólo puede articularse a partir de la confianza y el orgullo de nuestros profesionales, y de una oferta diferencial y exclusiva para el mejor elenco de clientes. Es el ideal que nos mueve, el que nos motiva a diario y que también nos obliga, por supuesto, a conseguir los mejores resultados y expectativas para todos y cada uno de nuestros inversores, socios y accionistas. Adicionalmente, como miembro de la Red Española de Pacto Mundial de las Naciones Unidas, nos comprometemos a seguir mostrando su contribución a los Objetivos de Desarrollo Sostenible, centrándonos especialmente en aquellos relacionados directamente con nuestra actividad, a través de las distintas páginas del presente Informe.

Muchas gracias,

Ramón Aragonés
CEO NH Hotel Group

¹ Los hoteles nombrados no pertenecen al alcance de este Informe.