

NH | HOTEL GROUP
PART OF
MINOR
HOTELS

4

**MODELO DE NEGOCIO
DE NH HOTEL GROUP**

Anantara Palazzo Naiadi
Roma, Italia

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 2023, el Grupo está presente en 30 países, operando 350 hoteles y 55.626 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 entre otros.

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, la 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 quieran 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.

Nuestra cultura

Se ha definido una cultura que expresa lo que el grupo es, lo que quiere hacer y cómo lo hace. 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 *team members* en la consecución de los objetivos de la estrategia 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 *team members* y nuestros *team members* 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

Como reflejo de los valores de Compañía...



NH COLLECTION DRESDEN ALTMARKT

NH Hotel Group se enorgullece al recibir una extraordinaria reseña de un huésped que se alojó en el NH Collection Dresden Altmarkt (Alemania). Más allá de la alta calidad y las buenas instalaciones del hotel sobre las que escribe el huésped, alaba sobre todo la increíble atención y servicio recibidos por Bernhard Webber, *team member* de recepción, que se preocupó y le ayudó durante un incidente que le ocurrió durante su estancia.

ANANTARA NEW YORK PALACE BUDAPEST

El Grupo está muy emocionado de compartir la historia de Teddy, el osito de peluche que desafortunadamente fue olvidado por uno de sus pequeños huéspedes en el Anantara New York Palace Budapest (Hungría). Por suerte, Teddy enviaba un correo electrónico con fotos cada día que pasaba separado de su querido amigo, hasta que finalmente se reencontraron de nuevo.



nhow MILANO

"Profesionalidad, empatía y capacidad para cuidar del huésped y percibir su estado de ánimo", así describen Paul y Roberta, huéspedes de nhow Milano (Italia), la actitud del personal hacia ellos y hacia todos los huéspedes. Este correo electrónico que enviaron al hotel, refleja el tipo de experiencia de calidad que todos los clientes deberían disfrutar en los hoteles.

Nuestra presencia en el mundo



350
HOTELES

30
PAÍSES

55.626
HABITACIONES

14.431*
TEAM MEMBERS

4,3
MILLONES DE CLIENTES

REGIÓN AMÉRICA

58 HOTELES

7.655 HABITACIONES

9 PAÍSES

Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Cuba, Ecuador, Haití, México y Uruguay

REGIÓN NORTE DE EUROPA

119 HOTELES

23.280 HABITACIONES

14 PAÍSES

Alemania, Austria, Bélgica, Dinamarca, Eslovaquia, Hungría, Irlanda, Luxemburgo, Países Bajos, Polonia, Reino Unido, República Checa, Rumania, Suiza

REGIÓN SUR DE EUROPA

173 HOTELES

24.691 HABITACIONES

7 PAÍSES

Andorra, Estados Unidos, España, Francia, Italia, Portugal y Túnez

Datos a 31.12. 2023. Incluye hoteles operados con contrato de propiedad, alquiler, gestión y franquicia.

* FTEs y en el dato no se incluyen franquicias.

Nuestras marcas

La complementariedad de la cartera de Minor y NH Hotel Group, así como la posición de referencia de sus distintas marcas, permite a NH Hotel Group crecer y competir con mayores garantías de éxito y crear valor añadido a su base de clientes por todo el mundo. Ambos grupos están alineados con el fin de poder capitalizar las mejores oportunidades de expansión de sus marcas en sus distintos territorios de preferencia.

Con la entrada de Minor en el capital se abrió una nueva etapa con oportunidades de creación de valor, a través de una plataforma hotelera global con presencia en cinco continentes, que permite llegar a más clientes con un paraguas de marcas más amplio y en nuevas geografías.

Todas las marcas comparten los valores y principios que caracterizan a la Compañía. Gracias a la diversidad de marcas, NH Hotel Group aprovecha las oportunidades en diferentes segmentos del mercado a la vez que fortalece la posición competitiva al abordar las diferentes experiencias de los clientes.



Lujo auténtico en los entornos más singulares y emocionantes del mundo, desde el bullicio de Bangkok hasta la extensión del desierto de Arabia, el centelleante océano Índico o el patrimonio cultural de Europa. Los hoteles y resorts Anantara abren una ventana al carácter moderno de su destino, manteniendo unos estándares operativos de primera clase para hacer que cada estancia sea única y personal.

Experiencia del cliente: moderno y lujoso, pero sin pretensiones. Una inmersión auténtica en cada destino, con experiencias originales que conectan a los huéspedes con la gente y la cultura locales.



La marca NH Collection, perteneciente al segmento de lujo superior, presenta cautivadores hoteles ubicados en auténticos edificios emblemáticos en destinos clave de Europa y América Latina. Las propiedades están cuidadosamente concebidas con un ambiente ecléctico-elegante para ofrecer estancias impulsadas por sensaciones extraordinarias, prestando gran atención a los detalles estimulantes, para crear momentos memorables.

Experiencia del cliente: sentirse inspirado por el destino y las experiencias gastronómicas con conceptos de autor. Siéntase único con espacios elegantes y habitaciones para desplegar. Siéntase mimado por un servicio excepcional.



Una marca de lujo joven, contemporánea y emocionante que combina un diseño elegante con un servicio que va más allá, poniendo un esfuerzo extra en los detalles que importan. Con establecimientos a lo largo de Europa la cartera de Avani no deja de crecer.

Experiencia del cliente: habitaciones elegantes diseñadas para el sueño más profundo. Espacios sociales animados que fluyen con el estado de ánimo del día. Comida honesta, fresca y de inspiración local. Servicio intuitivo y con sentido común.



Hoteles y resorts de lujo con un estilo de vida poco convencional y un diseño único inspirado en el ambiente del destino. Todos los establecimientos nhow tienen una personalidad diferente y atrevida. Cada uno de ellos se convierte en un centro innovador y distintivo, icónico, pero también inclusivo e individual, en los principales destinos de Europa y próximamente en Latinoamérica.

Experiencia del cliente: despertar los sentidos, colorido, arte y toques de diseño en todos los espacios e interacciones. Música, entretenimiento, eventos inspirados en la moda y conceptos creativos de comida callejera como parte de su gastro-verso.



NH Hotels es una marca de hoteles de categoría media y alta de renombre mundial que destaca por la calidad de sus servicios e instalaciones, ofreciendo experiencias de confianza basadas en tres pilares fundamentales: relación calidad-precio, las mejores ubicaciones en los principales destinos y un servicio con un toque humano. Con una fuerte presencia en Europa y América.

Experiencia del cliente: funcional, natural y realista, innovador, fiable y amable. Incorpora las últimas innovaciones y cuida hasta el más mínimo detalle para que el día a día sea más fácil y flexible, adaptado a todos los estilos de vida. Para estancias de ocio, los huéspedes disfrutan de *The Family Hub & Zone*, habitaciones familiares, creativas ofertas de restauración y actividades de inspiración local.



Tivoli Hotels & Resorts es una colección de propiedades de lujo y de alta gama, una marca ecléctica única que abarca playas idílicas, lugares cosmopolitas y destinos de lujo. La filosofía de Tivoli y su larga herencia hacen que la marca destaque en mercados maduros y nuevos mercados emergentes, desde destinos emblemáticos en Europa. Tivoli evoca una época en la que las estancias en hoteles eran grandes experiencias y viajar significaba ralentizar la vida durante un tiempo.

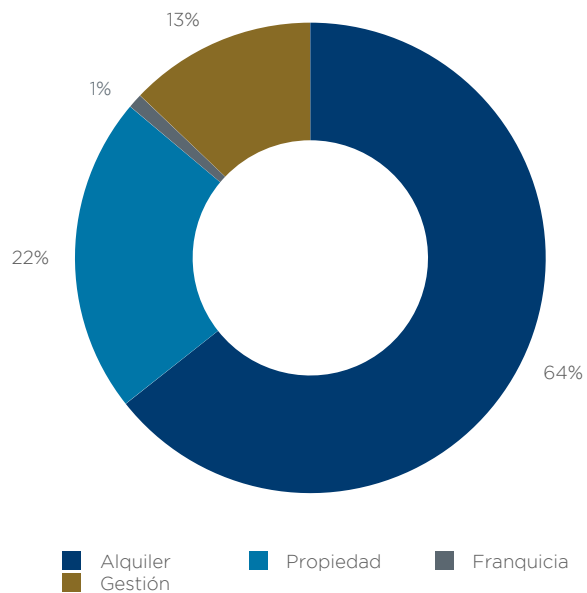
Experiencia del cliente: experiencias *Bene vivere* inspiradas en la hospitalidad atemporal, que invitan a los huéspedes a vivir el momento, con un servicio extraordinario, una restauración contemporánea innovadora y un conocimiento profundo del destino.

Desglose de la cartera

NH Hotel Group es un operador multinacional consolidado y una de las cadenas hoteleras urbanas de referencia a nivel mundial. Al cierre del ejercicio 2023, el Grupo está presente en 30 países, operando 350 hoteles y 55.626 habitaciones.

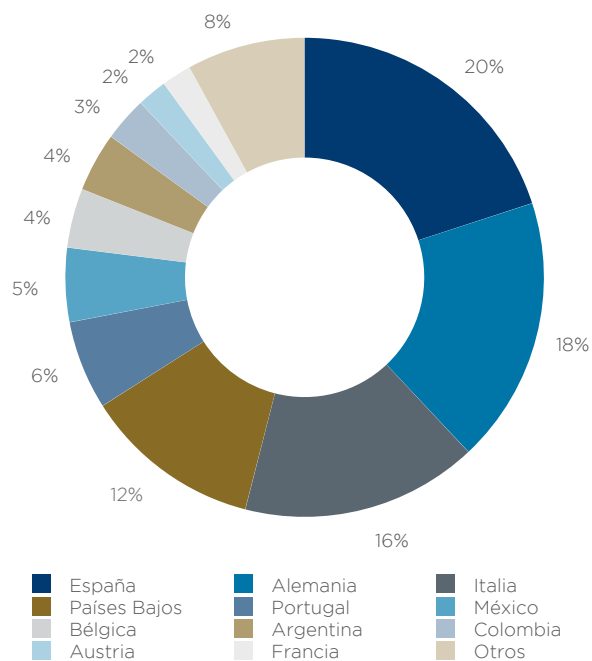
El modelo de negocio centralizado permite a NH Hotel Group ofrecer un servicio excelente a sus clientes, y un alto valor añadido a los propietarios que buscan un operador de primer nivel

DESGLOSE DE HABITACIONES POR TIPO DE CONTRATO*



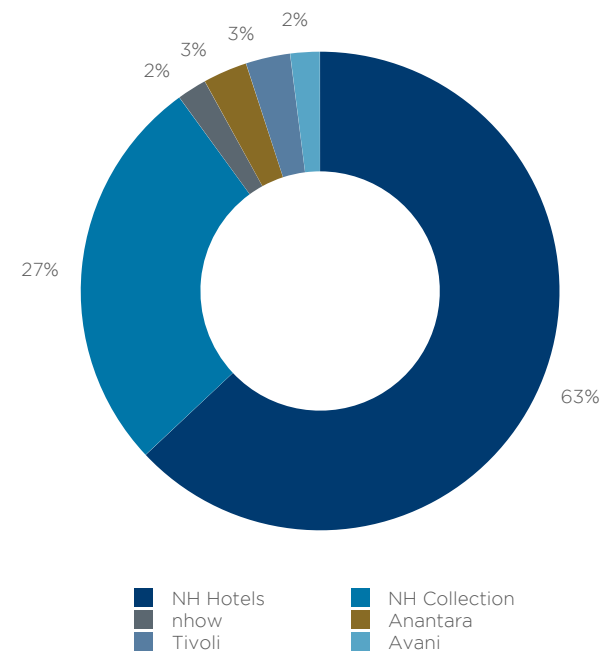
*31 de diciembre de 2023

DESGLOSE DE HABITACIONES POR PAÍS*



*31 de diciembre de 2023

DESGLOSE DE HABITACIONES POR MARCA*



*31 de diciembre de 2023

	TOTAL		PROPIEDAD		ALQUILER		GESTIÓN		FRANQUICIA	
	Hoteles	Habitaciones	Hoteles	Habitaciones	Hoteles	Habitaciones	Hoteles	Habitaciones	Hoteles	Habitaciones
NH Hotel Group	350	55.626	73	12.016	224	36.078	48	7.125	5	407
Argentina	16	2.241	12	1.524	0	0	4	717	0	0
Brasil	1	178	0	0	1	178	0	0	0	0
Chile	6	718	4	499	0	0	2	219	0	0
Colombia	14	1.403	0	0	13	1.355	1	48	0	0
Cuba	2	251	0	0	0	0	2	251	0	0
Ecuador	1	124	0	0	1	124	0	0	0	0
Haití	1	72	0	0	0	0	1	72	0	0
México	16	2.531	4	685	7	993	5	853	0	0
Uruguay	1	136	1	136	0	0	0	0	0	0
Región América	58	7.655	21	2.845	22	2.650	15	2.160	0	0
Alemania	52	10.230	4	870	48	9.360	0	0	0	0
Austria	7	1.340	0	0	7	1.340	0	0	0	0
Bélgica	12	2.025	6	822	6	1.203	0	0	0	0
Dinamarca	1	394	0	0	1	394	0	0	0	0
Eslovaquia	1	117	0	0	0	0	1	117	0	0
Países Bajos	31	6.897	11	2.642	19	3.818	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	148	1	148	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	733	0	0	1	152	3	581	0	0
Rumanía	1	83	0	0	1	83	0	0	0	0
Suiza	3	360	0	0	3	360	0	0	0	0
Región Norte de Europa	119	23.280	22	4.482	90	17.380	6	1.325	1	93
Andorra	2	100	0	0	0	0	2	100	0	0
España	87	11.101	12	1.722	60	7.900	11	1.165	4	314
Estados Unidos	1	288	1	288	0	0	0	0	0	0
Francia	6	1.023	0	0	5	873	1	150	0	0
Italia	58	8.741	14	2.026	40	6.122	4	593	0	0
Portugal	18	3.345	3	653	7	1.153	8	1.539	0	0
Túnez	1	93	0	0	0	0	1	93	0	0
Región Sur de Europa	173	24.691	30	4.689	112	16.048	27	3.640	4	314

Datos a 31 de diciembre de 2023.

Expansión y optimización del portfolio

La ambición como Grupo es seguir creciendo, así como reforzar aún más su 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.

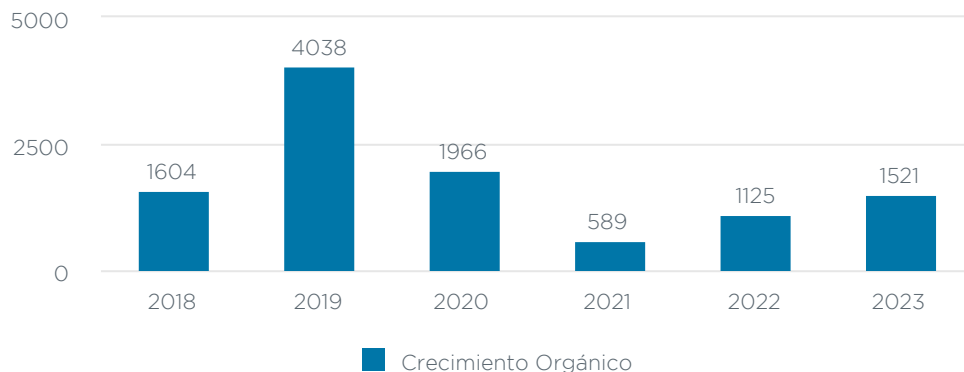
Durante este ejercicio, NH Hotel Group ha abierto 6 nuevos hoteles en diferentes países, con un total de 1.521 habitaciones. La apertura de tres nuevos hoteles en el segmento resorts bajo la marca "Tivoli" consolida la posición de la Compañía en el este segmento, con 885 habitaciones adicionales.

Hoteles abiertos desde el 1 de enero al 31 de diciembre de 2023

Nombre del hotel	País	Ciudad	Categoría	Habitaciones
NH Bern The Bristol	Suiza	Bern	****	100
NH Collection Frankfurt Spin Tower	Alemania	Frankfurt	****	414
NH Dona Ines Coimbra	Portugal	Coimbra	***	122
Tivoli Alvor Algarve All Inclusive Resort	Portugal	Alvor	*****	470
Tivoli La Caleta Tenerife Resort	España	Tenerife	*****	284
Tivoli Portopiccolo Sistiana Wellness Resort & Spa	Italia	Trieste	*****	131

1.521

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 2023 con 1.143 habitaciones. Éstas firmas han sido bajo fórmulas mayoritariamente con contratos en gestión.

Por relevancia, destacan la firma de tres hoteles de cuatro estrellas en la ciudad parisina, donde la Compañía operará bajo sus marcas NH Hotels y NH Collection. Con este hito, el Grupo tendrá presencia en la segunda ciudad más visitada del mundo y permitirá continuar fortaleciendo su presencia en Francia.

Adicionalmente, se ha firmado el hotel NH Collection Helsinki Grand Hansa, primer hotel para la Compañía en Finlandia y mercado clave dentro de la estrategia del Grupo de crecimiento en los países nórdicos. El hotel de marca Collection es un hotel de cinco estrellas, situado en Helsinki, que estará formado por dos de los edificios más emblemáticos y reconocidos de la ciudad.

Asimismo, cabe señalar la apertura en 2024 del Anantara Palais Hansen Vienna que llegará a la capital austriaca bajo la marca de lujo Anantara. Esta apertura supone un paso importante en la estrategia por el sector del lujo, en el que la Compañía ya cuenta con 10 hoteles. La Compañía continuará ampliando la presencia de esta marca a través de resorts de alta calidad como una prioridad para NH Hotel Group.

Salidas del portfolio

Durante este ejercicio, se han producido 6 salidas del portfolio del grupo. Estos hoteles han dejado de ser operados por NH Hotel Group al no ser estratégicos en la generación de valor de la Compañía.

Salidas del portfolio desde el 1 de enero del 2023 al 31 de diciembre de 2023

Nombre del hotel	País	Ciudad	Categoría	Habitaciones
NH Madrid Sur	España	Madrid	***	62
NH Villa de Coslada	España	Madrid	***	78
NH Magdeburg	Alemania	Magdeburg	****	142
NH Brussels Louise	Bélgica	Bruselas	****	246
NH Cartagena	España	Cartagena	****	100
NH Turcosa	España	Castellón	***	70

698

Contexto económico global y turístico

Durante 2023, 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 +3,1% comparado con un crecimiento del año anterior del +3,5%. Más concretamente, la zona Euro se presenta un crecimiento del +0,5% en 2023 (+3,4% en 2022).

La recuperación económica mundial está resultando ser sorprendentemente resiliente tras la pandemia del Covid-19, la invasión rusa de Ucrania y la crisis del coste de vida. La inflación está disminuyendo más rápidamente de lo previsto tras tocar techo en 2022 y está afectando menos de lo esperado al empleo y la actividad económica, como resultado de la evolución favorable por el lado de la oferta y el endurecimiento de las políticas por parte de los bancos centrales, que ha mantenido ancladas las expectativas de inflación. A la vez, se espera que las elevadas tasas de interés dirigidas a combatir la inflación, unidas al retiro del respaldo fiscal en un contexto de deuda elevada, frenen el crecimiento en 2024.

Los cuatro países que aglutinan la mayor proporción de ventas y resultados del Grupo presentan desaceleración de sus tasas de crecimiento en el 2023: España (+2,4% en 2023 vs. +5,8% en 2022), Países Bajos (+0,6% en 2023 vs. +4,3% en 2022), Alemania (-0,3% en 2023 vs. +1,8% en 2022) e Italia (+0,7% 2023 vs. +3,7% en 2022). Por otro lado, el crecimiento en Latinoamérica fue del +2,5% en 2023 vs. +4,2% en 2022.

La inflación está siendo más rígida y persistente de lo que se anticipaba. Si bien la inflación mundial ha disminuido, esto se debe principalmente al retroceso en los precios de la energía y los alimentos. Pero la inflación subyacente, que excluye los componentes volátiles de la energía y los alimentos, todavía no ha alcanzado su máximo en muchos países. Se prevé que la inflación mundial disminuya de 9,2% en 2022 a 5,9% en 2023 y a 4,8% en 2024, niveles muy por encima del nivel fijado como objetivo y aún superiores a los observados antes de la pandemia (2017-19) de alrededor del 3,5%.

Según los datos de la OMT, en 2023 el turismo internacional alcanzó el 88% de los niveles registrados antes de la pandemia, con un número estimado de 1.300 millones de llegadas internacionales. Se prevé que la liberación de la demanda acumulada restante, el aumento de la conectividad aérea y una mayor recuperación de los mercados y destinos asiáticos apoyen una plena recuperación para finales de 2024. Europa, la región más visitada del mundo, alcanzó el 94% de los niveles logrados en 2019, apoyada por la demanda intrarregional y por los viajes provenientes de los Estados Unidos. África recuperó el 96% de los visitantes anteriores a la pandemia, y las Américas el 90%. Asia y el Pacífico alcanzaron el 65% de los niveles registrados antes de la pandemia, tras la reapertura de varios mercados y destinos.

Los últimos datos de la OMT también ponen de relieve el impacto económico de la recuperación. En 2023, según las estimaciones preliminares, los ingresos por turismo internacional alcanzaron 1,4 billones de dólares, aproximadamente el 93% de los 1,5 billones de dólares ingresados por los destinos en 2019. Las estimaciones preliminares de la contribución económica del turismo, medida en términos de producto interior bruto (PIB) directo del turismo, apuntan a 3,3 billones de dólares en 2023, o al 3% del PIB mundial. Esto indica una recuperación del PIB directo del turismo alcanzado antes de la pandemia, impulsado por el fuerte crecimiento del turismo nacional e internacional.



Estrategia de NH Hotel Group

Durante todo el año 2023 NH Hotel Group ha trabajado en la ejecución y seguimiento de los cinco pilares estratégicos de la Compañía, logrando superar así los objetivos marcados para este pasado año y dando respuesta a las necesidades de los accionistas, socios, clientes y *team members*.

A continuación, se detallan los cinco pilares estratégicos y los principales hitos alcanzados:

1. La mejor propuesta de valor para nuestros clientes

Siguiendo con la estrategia de perfección continua de productos y servicios diferenciales la Compañía ha trabajado en las iniciativas que dan respuesta a esta palanca:

- Fortalecimiento de la arquitectura de marcas: la compañía se mantiene firme en su objetivo de construir marcas excepcionales en los segmentos *upscale*, *upper-upscale* y *luxury* cubriendo un espectro de experiencia desde lo más universal a lo más distintivo. En este sentido, se está trabajando en:
 - Potenciación de las marcas Anantara, Tivoli y Avani, tanto con la firma de nuevos contratos como con cambios de marca (*rebranding*) de hoteles existentes.
 - Expansión de las marcas NH y NH Collection también en el segmento resorts
 - Potencial creación de nuevas marcas que aporten mayor flexibilidad al *portfolio*.
- Inversión de recursos en proyectos de reposicionamiento/*rebranding* de hoteles: para maximizar el valor del *portfolio* actual y ofrecer así a los clientes unos productos de una calidad y diseño impecables. En 2023 se han planificado proyectos de reposicionamiento y *rebranding* para 59 hoteles: se han realizado intervenciones en 43 hoteles y 16 hoteles están en fase de pre-construcción.
- Mejora de las capacidades comerciales: se ha definido y trabajado en 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. Algunos de los principales logros alcanzados en este sentido han sido el crecimiento del negocio generado a través de la página web de NH Hotel Group consolidándose como uno de los principales canales de la Compañía (casi duplicando los beneficios con crecimientos rozando el 100% respecto al año anterior), el crecimiento de RevPar (ingresos por habitación disponible) respecto al año anterior superior al de nuestros competidores. la consecución de cifras récord en nuestra estrategia de *upselling*, la implementación de una herramienta para la automatización de los *forecast* de ventas y ocupación o la completa definición y

lanzamiento de NH PRO, programa y propuesta de valor dirigidos a empresas para el segmento B2B.

- Migración de todas las marcas al programa GHA Discovery que cuenta ya con 25 millones de usuarios. Los clientes ya tienen a su disposición un programa de fidelización con acceso a una mayor oferta donde redimir sus puntos y un programa de beneficios basado en las mejores experiencias locales.
- Implementación de herramientas digitales, nuevos conceptos y personalización: NH Hotel Group ha continuado haciendo un gran esfuerzo por responder cada vez mejor a las demandas de los clientes y a las cambiantes tendencias de mercado. En este sentido, la Compañía ha desarrollado:
 - Herramientas y tecnologías para digitalizar la experiencia al completo de un cliente en el hotel. Por ejemplo, se ha mejorado la funcionalidad de hacer *check-in* y *check-out online*, se ha digitalizado la comunicación de un cliente durante su estancia en el hotel a través de una *Progressive Web App* (PWA) accesible desde cualquier dispositivo móvil o el lanzamiento de *Click & Meet*, una nueva funcionalidad de NH PRO para reservar online espacios de reuniones y eventos accediendo en tiempo real a información de precios, disponibilidad y confirmación inmediata en salas de hasta 20 personas.
 - Nuevos conceptos de experiencia o mejora de los actuales. Para ello, se ha llevado a cabo la revisión de los Brilliant Basics (mejora de los colchones, almohadas, duchas, minibar...) o la implementación de Lobbies Alive buscando revitalizar los vestíbulos de los hoteles para generar un ambiente acogedor y un mayor uso de los clientes.
 - La mejora de las capacidades de personalización incluyendo nuevas funcionalidades en su *Customer Relationship Management* que facilitan los procesos de reserva y selección de preferencias de los clientes.

Llevando a cabo una mejora continua en todos los procesos.

- Asimismo, durante este año, se ha incluido una nueva palanca estratégica con el objetivo de hacer un especial foco en la división de F&B (alimentos y bebidas), con el objetivo de asegurar que todos los *puntos de venta* ofrecen una propuesta de valor de calidad adaptada a las demandas de los clientes. Entre otros proyectos se ha comenzado a trabajar en nuevos conceptos, en la actualización de los estándares operativos, en la mejora de la gestión de costes o la implementación de herramientas digitales y móviles para mejorar la eficiencia operativa.

Más información sobre ello en el capítulo: "[Clientes](#)"

2. Crecer para ganar escala

La Compañía continúa creciendo en sus mercados actuales, fortaleciendo su red y apoyándose en su excelente estructura operativa ya existente.

- Se han firmado 4 nuevos hoteles en destinos estratégicos para la Compañía como Paris (NH Collection Paris Champs Elysees, NH Paris Gare de L'Est y NH Paris Opera La Fayette) y Helsinki (NH Collection Helsinki Grand Hansa).
- Se ha mantenido el crecimiento en los mercados actuales apoyados en la estructura ya existente con nuevas firmas en Austria (Viena), Portugal (Porto), México (Guadalajara) o Italia (Sistiana). Así como próximas aperturas en Portugal, Italia, México, Chile o Perú, entre otros.
- Se apuesta por la diversificación a negocios altamente rentables y resilientes como el lujo, los *resorts* y el segmento *lifestyle*. En este sentido, la Compañía cuenta ya con 9 hoteles operados bajo la marca Anantara, 2 hoteles NH resorts y 6 hoteles Avani.
- En cuanto a los modelos de negocio, NH Hotel Group tiene especial interés en los negocios de gestión y de franquicia, aspecto que se ve reflejado en las nuevas firmas que se han realizado este año.
- El pasado 18 de diciembre de 2023, NH Hotel Group anunció la adquisición de 5 hoteles en Portugal a Minor por un importe de 133 millones de euros. Con la operación se da cumplimiento a lo previsto en el Contrato Marco suscrito entre la Sociedad 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 NH refuerza su presencia en el mercado portugués de resorts 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, lo que le permitirá aprovechar las sinergias operativas y comerciales a través de la plataforma de NH en el sur de Europa y reforzar su estrategia actual de crecimiento en dicho segmento vacacional. Asimismo, con la Operación NH consolida una cartera de hoteles que representa una aportación incremental esperada de aproximadamente 11 millones de euros de EBITDA en 2024. Cabe destacar que la operación se ha llevado a cabo en condiciones de mercado y con la validación de asesores externos, resultando en que todo el negocio de Minor en Portugal pertenece ahora a NH Hotel Group.

Más información sobre el modelo de crecimiento de la Compañía en el apartado: "[Nuestra presencia en el mundo](#)" y "[Desglose de la cartera](#)"

3. Evolucionar la propuesta de valor de los Team Members

La percepción del sector *Hospitality*, como un sector atractivo, se ha visto mejorada aunque sigue sin estar posicionado en los niveles previos a la crisis del COVID-19. Por ello desde NH Hotel Group se cuenta con una línea de trabajo específica que contempla la evolución de la *Employee Value Proposition* adaptándola a esta nueva situación.

Durante este ejercicio se ha trabajado en proyectos que mejoran la propuesta de valor de los *team members* actualizando la política de movilidad interna o flexibilizando los beneficios de compensación de los *team members*.

Asimismo, se están testando una serie de acciones para mejorar la atracción y fidelización del talento a la Compañía como, por ejemplo, la posibilidad de ofrecer alojamiento para *team members* en nuestros *resorts*, mejora e incremento de formación que proporcione mejora de su desarrollo o incremento de las oportunidades de rotación entre departamentos, entre otras.

Más información sobre el pilar de UP FOR PLANET de la Compañía véase apartado: [UP FOR PEOPLE](#).

4. Ser compañía referente en sostenibilidad

La sostenibilidad sigue ganando cada vez más relevancia para NH Hotel Group, con el objetivo de continuar contribuyendo de manera positiva al bienestar ambiental y social del planeta.

Gracias a la estrategia de *Sustainable Business* con los dos pilares "UP FOR PLANET" y "UP FOR PEOPLE" se han conseguido, entre otros hitos importantes:

- 184 hoteles que cuentan con certificaciones ambientales, haciendo un total de 233 certificaciones ambientales a cierre de ejercicio.
- La inclusión de NH Hotel Group en el Anuario de Sostenibilidad 2024 de S&P Global.
- La renovación de nuestra presencia en el índice *FTSE4GOOD* gracias a la gestión responsable del negocio y mejoras implementadas
- La obtención de una calificación B en materia de cambio climático y una calificación B- en materia de gestión del agua en el *ranking* anual de *Carbon Disclosure Project (CDP)* que reconoce el trabajo de las principales compañías globales en la lucha contra el cambio climático y agua en ambos cuestionarios.
- Se han compensado las emisiones de 364 grandes eventos, lo que supone la neutralización de 2.544 toneladas de CO_{2eq}.

En esta línea, este ejercicio NH Hotel Group ha sido reconocida una vez más como una de las compañías más sostenibles del sector según el *Corporate Sustainability Assessment* de S&P Global, cumpliendo así con el propósito de continuar liderando dicho ranking y manteniendo su pertenencia en el Anuario de Sostenibilidad que publica S&P Global en 2024, con el reconocimiento a las empresas mejor posicionadas y valoradas por su desempeño de la sostenibilidad bajo criterios ambientales, económicos, sociales y de gobierno.

Más información sobre el pilar de UP FOR PLANET de la Compañía véase apartado: [UP FOR PLANET](#).

5. Transformación digital

La continua apuesta por la transformación digital ha permitido dotar de eficiencia a procesos internos y sistemas, incrementar la diferenciación con respecto a la competencia y poder prestar un servicio cada vez mejor a los clientes. Entre los principales proyectos ejecutados en 2023 de la mano de la digitalización se pueden encontrar:

- **Mobile Guest Service:** desarrollo de una aplicación accesible desde cualquier dispositivo del cliente, ya sea móvil, Tablet o PC, y que ofrece a los clientes la posibilidad de tener toda la información del hotel a su alcance: instalaciones del hotel, horarios, pedir *room service*, reservar mesa en el restaurante, solicitar nuevos *amenities*, etc. Se trata de un desarrollo que elimina interacciones y garantiza una información segura y homogénea.
- **FastPass:** proyecto que permite a los clientes realizar el check-in online, elegir la habitación y hacer el check-out online.
- **Housekeeping Mobility App:** aplicación que permite optimizar la gestión del departamento de pisos así como el proceso de *check-in*. En cuanto una habitación está limpia y preparada, el personal de limpieza del hotel, a través de la aplicación, puede confirmarlo en tiempo real. De esta manera se acelera el proceso, se elimina papel y se eficienta la comunicación entre áreas del hotel.
- **Smart Tablets en recepción:** se trata de una nueva propuesta que permite digitalizar todas las fases de los procesos durante el *check-in* y *check-out*. Durante 2023 más de 100 hoteles han implementado este proyecto y se están ahorrando ya miles de impresiones de papel.

Más información sobre los proyectos innovadores de la Compañía en el apartado: "[Proyectos innovadores](#)" e "[Iniciativas para mejorar la calidad de la experiencia para clientes individuales](#)".



Evolución de Resultados

Respecto a la cifra de ingresos en el ejercicio 2023 alcanzó los 2.158 millones de euros, mostrando un incremento del 25,3 % (+435,8 millones de euros). El Beneficio del ejercicio atribuible a los accionistas de la Sociedad Dominante alcanzó los 128,3 millones de euros frente a 100,3 millones de euros en 2022. Dicho incremento se explica por el incremento en la actividad posterior y la consolidación de la recuperación durante el 2023.

Respecto a la situación de endeudamiento bruto en este ejercicio disminuyó desde los 610,7 millones de euros en diciembre 2022 a 483 millones de euros en diciembre 2023. Referente a la situación de tesorería y otros activos líquidos, a 31 de diciembre de 2023 asciende a 2201,8 millones de euros (301,8 millones de euros a 31 de diciembre de 2022). 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 2023 y 2022) y unas líneas de crédito a cierre de ejercicio 2023 por importe de 62,0 millones de euros.

Estructura Accionarial

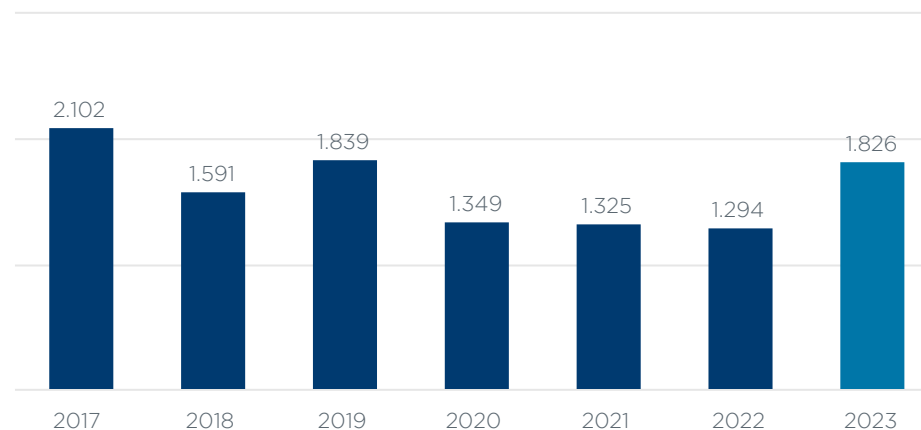
Al cierre del ejercicio 2023 el capital social de NH Hotel Group, S.A. ha sido de 871.491.340 € y ha estado representado por 435.745.670 acciones al portador de 2€ de valor nominal cada una, íntegramente suscritas y desembolsadas.

De acuerdo con las últimas notificaciones recibidas por la Sociedad y con las comunicaciones realizadas a la Comisión Nacional del Mercado de Valores antes del cierre de cada ejercicio, las participaciones accionariales más significativas a cierre de ejercicio han sido las siguientes:

	2023	2022
Minor International Public Company Limited ("MINT")*	95,87 %	94,12 %

*MINT es el accionista indirecto a través de MHG Continental Holding (Singapore) Pte Ltd.

Capitalización al cierre de cada ejercicio (en millones de €)



Relación con accionistas e inversores

A lo largo de 2023, NH Hotel Group ha mantenido contacto continuo y permanente con analistas e inversores de la Compañía, con el fin de atender sus necesidades sobre la evolución general del Grupo. 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.

Principales indicadores de relación con accionistas e inversores en 2023

Entidades que realizan análisis de NH Hotel Group	8
Consultas atendidas de accionistas e inversores	90
Reuniones individuales de accionistas e inversores	100
Informes de seguimiento de los analistas	50

La Compañía produce de forma periódica información financiera consistente y transparente, con el fin de permitir un seguimiento para el análisis y valoración del Grupo.

Como empresa cotizada, NH Hotel Group publica los resultados trimestrales al mercado. En las publicaciones semestrales y anuales se realiza adicionalmente una llamada / conferencia con el mercado, con una asistencia media de 50 participantes, entre 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, conferencias de inversores... 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 NH Hotel Group, www.nh-hotels.es, bajo el apartado "Accionistas e Inversores".



NH Collection Paseo del Prado
Madrid, España