

# 9

## GESTIÓN DE RIESGOS

# 9. GESTIÓN DE RIESGOS

La gestión de Riesgos forma parte de la cultura de NH Hotel Group y se integra de forma transversal en las operaciones de la Compañía.

## Gobierno de la Gestión de Riesgos

El Consejo de Administración de la Compañía es el órgano responsable de la supervisión del sistema de gestión de Riesgos, de conformidad con lo establecido en el artículo 5 del Reglamento del Consejo de Administración.

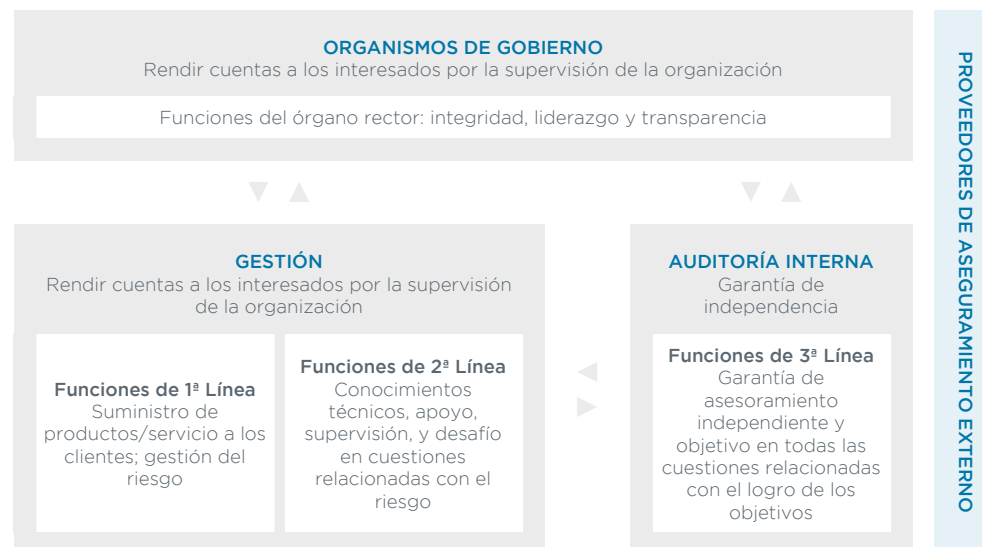
Tal y como se regula en el artículo 25 b) Apartado 3 del Reglamento del Consejo de Administración de la Sociedad, la Comisión de Auditoría y Control apoya al Consejo de Administración en la supervisión de la eficacia del control interno, la auditoría interna y los sistemas de gestión de Riesgos, incluidos los Riesgos fiscales. En este sentido, como en años anteriores, en 2023, la Comisión de Auditoría y Control ha supervisado y validado la actualización del Mapa de Riesgos y la correcta implantación de los planes de acción que contribuyen a mitigar total o parcialmente los principales Riesgos previa aprobación del Consejo de Administración.

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. A estos efectos, 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 en la Compañía. 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 en la Compañía y su vinculación a los objetivos estratégicos.

Para garantizar que no existen conflictos de independencia y que el sistema de control y gestión de Riesgos de la Compañía funciona tal y como está previsto en la Política Corporativa de Gestión de Riesgos, 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 de la Comisión de Auditoría y Control.

En línea con lo anterior, NH Hotel Group 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.

La Política Corporativa de Gestión de Riesgos de NH Hotel Group (aprobada en 2015 por el Consejo de Administración), así como el manual interno de Riesgos que la desarrolla, tiene como objetivo definir los principios básicos y el marco general de actuación para la identificación y control de Riesgos de toda naturaleza que puedan afectar a las sociedades sobre las que NH Hotel Group tiene un control efectivo, así como asegurar el alineamiento con la estrategia de la Compañía.

## Modelo de gestión de riesgos

El modelo de gestión de Riesgos de NH Hotel Group, que se encuentra desplegado tanto en la sede Corporativa del Grupo 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 del grupo, 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 NH Hotel Group:

- Adoptar un adecuado gobierno en relación con la gestión de Riesgos en la Compañía, así como promover una cultura de gestión de Riesgos apropiada.
- 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.



*\*Como hito del 2023 cabe destacar la implementación de una novedosa e innovadora herramienta de monitorización en remoto. La misma permite disponer de información sobre determinados riesgos, destacando los relacionados con protección de datos.*

## Catálogo de gestión de riesgos

### Proceso de identificación, priorización, supervisión y monitorización

El Mapa de Riesgos del Grupo es actualizado con carácter anual y aprobado por el Consejo de Administración, previa revisión y validación por parte de la Comisión de Auditoría y Control. En 2023, dicho Mapa ha sido aprobado por el Consejo de Administración en su reunión del 18 de diciembre de 2023.

La Compañía ha actualizado su Mapa de Riesgos mediante un proceso en el que 27 Altos Ejecutivos de todos los Departamentos Corporativos y Unidades de Negocio identificaron, evaluaron y priorizaron los principales riesgos a los que se enfrenta la Compañía de conformidad con el catálogo de riesgos.

Como resultado la Compañía ha identificado los riesgos más relevantes para la Compañía. Cada uno de los principales riesgos del Mapa de Riesgos de la Compañía es asignado a un gestor de Riesgos ("Risk Owner"), que a su vez es miembro del Comité de Dirección.

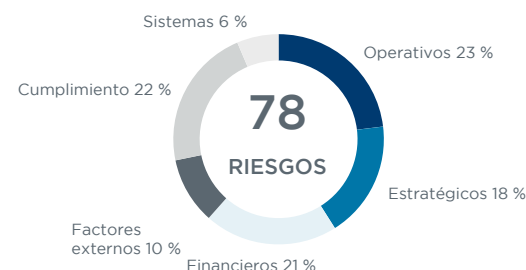
Anualmente, con motivo de la actualización del Mapa de Riesgos, la función de Gestión de Riesgos se encarga de reevaluar el catálogo de Riesgos, tanto financieros como no financieros. El catálogo definitivo es validado con los Altos Ejecutivos que participan en el proceso, así como con los órganos que participan en su validación (Comité de Dirección, Comité Ejecutivo de Riesgos y Comisión de Auditoría y Control) y aprobación (Consejo de Administración). Además, durante el año, los gestores de Riesgos pueden reportar/sugerir un nuevo riesgo a la Oficina de Riesgos si lo consideran necesario.

Asimismo, para los principales riesgos del Mapa de Riesgos, la Comisión de Auditoría y Control supervisa periódicamente el estado de los mismos. Cada uno de los Risk Owner presenta periódicamente ante la CAC la implantación y desarrollo de los planes de acción de cada uno de los principales riesgos identificados.

Cabe señalar, que el Mapa de Riesgos corporativo recoge los principales riesgos a los que está expuesta la Compañía, incluyendo aquellos asociados al cambio climático.

### Categorías de Riesgos

De los 78 Riesgos de los que consta el catálogo de Riesgos de la Compañía, se ha llevado a cabo un análisis para identificar aquellos relacionados vinculados a aspectos ESG (en sus siglas en inglés Environmental, Social y Governance. - medioambiental, social y gobernanza). A continuación, se muestran las seis categorías de riesgos en las que se clasifican los riesgos a los que está expuesto NH Hotel Group:



- OPERATIVOS**  
Generados por una gestión inadecuada de los procesos y recursos, ya sean humanos materiales o tecnológicos
- FINANCIEROS**  
De acuerdo con el perfil de riesgo de NH y alineados con la estrategia definida
- CUMPLIMIENTO**  
Derivados de posibles cambios normativos, así como del incumplimiento de la normativa tanto interna como externa
- ESTRATÉGICOS**  
Creado por las dificultades de acceso a los mercados y las dificultades en la desinversión de activos
- FACTORES EXTERNOS**  
Consecuencias de catástrofes naturales, crisis sanitarias, inestabilidad política o atentados terroristas
- SISTEMAS**  
Acontecimientos que podrían afectar a la integridad, disponibilidad o fiabilidad de la información operativa y/o financiera

Así, se ha determinado que 37 de los 78 Riesgos presentan una vinculación con cuestiones sociales, medioambientales y de gobernanza corporativa, lo que supone un 47 % del total de los riesgos. Cabe señalar que la mayor parte de los mismos se encuentra en las categorías de riesgos "Operativos" y "Cumplimiento".

Al estar integrado dentro del Modelo de Gestión de Riesgos de la Compañía, el Mapa de Riesgos ESG sigue las mismas fases del proceso, entre las que se incluyen la respuesta a los Riesgos, el seguimiento y control y medidas de mitigación adoptadas.

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.



## Gestión del mapa de los principales riesgos identificados

Categoría	Evento de riesgo	Descripción del riesgo	Tendencia de riesgo (TR)	Probabilidad del riesgo		Magnitud
			↑ Aumento ↔ Estable ↓ Descenso	Remoto; Improbable; Probable; Muy probable	Muy significativo; Significativo; Material	
			TR	Probabilidad	Magnitud	Medidas de control y mitigación
<b>Negocio</b>	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	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Presencia en asociaciones del sector turismo.</li> <li>■ Presencia en comités de expertos del sector.</li> <li>■ Relaciones institucionales con diversos organismos.</li> <li>■ Presencia de personal especializado de RRHH en la negociación de convenios colectivos.</li> <li>■ Colaboración con consultores especializados en RRHH.</li> </ul>
<b>Estratégicos</b>	Canales de distribución (internos y externos) y maximización de ADR (Average Daily Rate)	<p>Las agencias de viaje online ("OTAs" en inglés) y los distribuidores continúan ganando cuota de mercado y NH 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.</p> <p>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.</p> <p>Por último, es necesario asegurar que los proyectos relativos a la fijación de precios no se demoren para que NH pueda maximizar el ADR (Average Daily Rate) neto. También se debe considerar la capacidad para negociar condiciones comerciales.</p>	↑	Probable	Significativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Existencia de un Comité de Revenue Management.</li> <li>■ Proceso optimizado de presupuestación.</li> <li>■ Análisis periódico de resultados vs presupuesto y definición de planes de acción.</li> <li>■ Proceso de control sobre las comisiones de intermediarios.</li> <li>■ Política corporativa de comisiones.</li> <li>■ Definición de un Plan Estratégico orientado a potenciar las ventas por canales directos (Hotel, Web, Central de Reservas).</li> <li>■ Programa de fidelización NH DISCOVERY.</li> <li>■ Análisis de la competitividad de precios (paridad de precios vs agencias de viaje online ("OTAs" en inglés) y distribuidores).</li> <li>■ Herramientas tecnológicas para mejorar la fijación de precios y la gestión de ingresos.</li> <li>■ Cálculo optimizado del ADR neto empleando técnicas de Inteligencia de Negocio (Business Intelligence).</li> <li>■ Estrategia de diversificación de OTAs y renegociación de costes de intermediación.</li> <li>■ Análisis periódico de resultados de los competidores por mercado usando informes externos.</li> </ul>
	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.	↑	Poco Probable	Significativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Existencia de un Comité de Expansión.</li> <li>■ Asistencia periódica a conferencias de inversión en el sector hotelero.</li> <li>■ Organización de encuentros periódicos con posibles inversores en desarrollo de proyectos hoteleros.</li> </ul>
	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. NH debe ser capaz de desarrollar y ejecutar un Plan de Expansión/Crecimiento adecuado para contrarrestar la reacción de los competidores y garantizar un crecimiento continuo.	↔	Probable	Significativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Existencia de un proceso documentado sobre expansión (contratos de alquiler y gestión).</li> <li>■ Definición de un Plan Estratégico orientado a potenciar el crecimiento de la Compañía por área geográfica, tipo de contrato, marcas, segmentos, etc.</li> <li>■ Puesta en marcha de la Oficina de Integración con Minor International (principal accionista). Desarrollo de las marcas NH en Oriente Medio y Asia-Pacífico y implantación progresiva de las marcas de Anantara, Tivoli y Avani en Europa y Américas.</li> </ul>
<b>Cumplimiento</b>	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	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Revisión y actualización periódica de la matriz de actividades de tratamiento de datos para cada sociedad del Grupo NH.</li> <li>■ Procedimientos de "privacidad desde el diseño".</li> <li>■ Existencia de la Oficina de Protección de Datos apoyada por asesores especializados.</li> <li>■ Formación online obligatoria de RGPD para todos los team members.</li> <li>■ Existencia de un canal específico para comunicar posibles brechas de seguridad relacionadas con protección de datos.</li> <li>■ Existencia de un Plan de Recuperación de datos.</li> </ul>

Categoría	Evento de riesgo	Descripción del riesgo	TR	Probabilidad	Magnitud	Medidas de control y mitigación
<b>Financieros</b>	Cambios en los estándares contables	Nuevas normas y regulaciones contables (p.ej. IFRS16, IAS29), así como interpretaciones variadas de las normativas contables en vigor podrían tener un impacto significativo en los estados financieros de la Compañía.	↔	Improbable	Material	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Gestión de contratos a través de una herramienta informática de gestión de contratos que cubre la normativa IFRS16 en vigor.</li> <li>■ Asesoramiento especializado en nuevas normativas.</li> <li>■ Asistencia periódica a conferencias sobre cambios en normativas contables impartidas por asesores especializados (firmas de auditoría externa).</li> <li>■ Evaluación interna de los posibles impactos de las nuevas regulaciones contables.</li> <li>■ Cursos de formación sobre nuevas normativas contables para el personal interno correspondiente.</li> </ul>
<b>Financieros (cont.)</b>	Efectos adversos del tipo de cambio	NH opera en países sujetos a la fluctuación de los tipos de cambio (México, Colombia o Argentina) por lo que los resultados financieros podrían verse impactados.	↔	Probable	Material	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Monitorización periódica del impacto del tipo de cambio de las principales monedas locales.</li> <li>■ Planes específicos de repatriación de caja en moneda local a moneda fuerte (p.ej. USD).</li> <li>■ 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).</li> </ul>
<b>Financieros (cont.)</b>	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 del grupo. 2022 ha sido un año en el que las tasas de inflación se han elevado considerablemente, y para hacerles frente se han mantenido políticas muy activas de negociación de precios desde el área de Compras/Coperama. Durante 2023 los expertos indican que las tasas de inflación se deberían ir moderando.	↔	Muy probable	Significativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Seguimiento periódico de las negociaciones de convenios colectivos.</li> <li>■ Análisis y revisión de las principales fuentes de coste operativo (limpieza de pisos, restauración, energía, agua, etc.).</li> <li>■ Monitorización de la correcta aplicación de la normativa IAS29 debido a la hiperinflación en Argentina.</li> </ul>
<b>Financieros (cont.)</b>	Riesgo de tipos de interés	<p>2023 ha continuado siendo un año de subida de tipos, lo cual tiene un doble efecto:</p> <p>Por un lado afecta al coste de la estructura de deuda de la empresa. Una subida de los tipos de interés haría aumentar los gastos financieros del Grupo ligados a la deuda con tipo de referencia variable, lo que tendría efecto en los resultados y los flujos de caja. En este sentido, para reducir su exposición, la compañía ha procedido durante 2022 y 2023, al repago de aquella deuda estructurada a tipo variable (y por tanto afectada por las subidas), gracias a la buena situación de liquidez y la caja generada por el negocio.</p> <p>A cierre del Ejercicio 2023 el 12% de la deuda financiera del Grupo está expuesta a la fluctuación de los tipos de interés (el 88% tiene tipos de interés fijos). Como estimación, un aumento de los tipos de interés de 25 puntos básicos supondría un incremento de los gastos financieros en unos 0,145 millones de euros.</p> <p>Por otro lado la subida de tipos puede encarecer otros productos que la empresa utiliza, como por ejemplo los avales o las líneas de confirming que se utilizan para la optimización del circulante. En el caso de los avales, por ejemplo, la mejor situación del sector, y de la compañía dentro del mismo, posibilita que podamos negociar no utilizar este tipo de productos en determinados casos (sustituyéndolos por garantías corporativas sin coste, no ligadas a ningún tipo de interés). En el caso del confirming el coste no se aplica a NH sino a los proveedores, pero un escenario de subida de tipos puede hacer que estos pierdan interés en el producto. El enfoque sigue siendo negociar estos instrumentos con preferencia a la transferencia tradicional como medio de pago.</p>	↑	Probable	Material	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Evaluación de los instrumentos de cobertura de tipos de interés y razonabilidad de las condiciones económicas/comerciales.</li> </ul>

Categoría	Evento de riesgo	Descripción del riesgo	TR	Probabilidad	Magnitud	Medidas de control y mitigación
<b>Financieros (cont.)</b>	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 WK (confirming) para acomodar el tamaño actual y las futuras oportunidades de crecimiento	↔	Poco Probable	Material	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Diálogo continuo con bancos e instituciones financieras para identificar nuevos socios y encontrar el mejor esquema de financiación para NH. 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).</li> <li>■ Analizar nuevas soluciones del mercado de capitales a corto plazo (es decir, papel comercial).</li> <li>■ 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.</li> <li>■ El posicionamiento de la Compañía en ESG podrá ayudar a diversificar los productos de financiación.</li> </ul>
	Cambio de ciclo económico	La contracción de la economía global (o niveles bajos de crecimiento económico) podrían afectar negativamente a los ingresos y a la rentabilidad de NH, así como ralentizar el crecimiento futuro de la Compañía.	↑	Probable	Muy significativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Existencia de un Plan Estratégico Comercial orientado a la diversificación y fortalecimiento de segmentos.</li> <li>■ Proyectos de optimización operativa y eficiencia.</li> <li>■ Estrategia de Reposicionamiento de Activos.</li> </ul>
<b>Factores externos</b>	Riesgos geopolíticos (terrorismo e inestabilidad política)	NH opera 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 de NH cuyo valor no se encuentra totalmente cubierto por la póliza de seguros en vigor.	↑	Probable	Significativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Existencia de un protocolo de comunicación en caso de crisis.</li> <li>■ Existencia de un Plan de Continuidad de Negocio y de un Plan de Recuperación de datos.</li> <li>■ Análisis trimestral de la situación económica y geopolítica en las regiones en las que opera NH y evaluación del impacto en las operaciones de la Compañía.</li> <li>■ Existencia de un Comité Ejecutivo de Riesgos.</li> <li>■ Proceso documentado de Gestión de Riesgos y Seguros.</li> <li>■ Adaptación de la estrategia comercial para mitigar el impacto de algunos mercados emisores (por ejemplo, Rusia, China)</li> </ul>
		NH también opera en ciertos países sujetos a inestabilidad o incertidumbre política que podría afectar a las decisiones de negocio o a los resultados financieros (p. ej. Brexit, España/Cataluña, Italia, México, etc.). Esto también incluye el posible impacto de la Ley Helms-Burton sobre posibles demandas contra NH in tribunales de EE. UU. (Cuba, Sotocaribe, etc.).				

Categoría	Evento de riesgo	Descripción del riesgo	TR	Probabilidad	Magnitud	Medidas de control y mitigación
<b>Factores externos (cont)</b>	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.	↑	Probable	Material	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Presencia en asociaciones locales y/o nacionales del sector turismo.</li> <li>■ Presencia en comités de expertos del sector.</li> <li>■ Relaciones institucionales con diversos organismos.</li> <li>■ Proyectos piloto con herramientas tecnológicas para monitorizar los resultados de los proveedores de economía colaborativa en las principales ubicaciones urbanas en las que tiene presencia la Compañía.</li> <li>■ Iniciativas operativas orientadas a atraer familias a los alojamientos de NH e iniciativas especiales lanzadas para facilitar y aumentar la experiencia de los clientes corporativos (por ejemplo, el sitio web de NH+ Business Program)</li> </ul>
		Por otra parte, NH se encuentra sujeta 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 opera NH, 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 la cuota de mercado de NH.				
<b>Sistemas</b>	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.	↔	Probable	Material	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Existencia de una Política de Seguridad corporativa.</li> <li>■ Pruebas periódicas de intrusión para detectar vulnerabilidades en los sistemas y comunicaciones.</li> <li>■ Medidas de seguridad perimetral.</li> <li>■ Análisis periódico de malware, virus, etc.</li> <li>■ Campañas de concienciación en ciberseguridad (píldoras de formación).</li> <li>■ Formación online de ciberseguridad para todos los team members (obligatoria).</li> <li>■ Sistema de Gestión de la Seguridad de la Información basado en estándares internacionales.</li> <li>■ Auditoría anual por parte de un externo del cumplimiento de la normativa PCI-DSS.</li> </ul>
		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.				
	Incapacidad para estar al día en tecnología	Las operaciones actuales de NH y su 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, NH necesita mantenerse actualizado en cuanto a desarrollos tecnológicos necesarios para soportar adecuadamente sus operaciones y su negocio y competir de manera efectiva.  Por último, también se debe tener en cuenta la incapacidad de los sistemas y procesos de NH 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.	↔	Poco probable	Material	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Existencia de controles periódicos para monitorizar el rendimiento de las plataformas tecnológicas de NH.</li> <li>■ Análisis recurrente para garantizar que las versiones de los sistemas se mantienen actualizadas.</li> <li>■ Asistencia a eventos y reuniones con proveedores y consultores especializados para estar al tanto de novedades tecnológicas.</li> <li>■ Análisis de requerimientos de negocio y tecnológicos y coordinación entre departamentos en proyectos de integración de hoteles en el porfolio.</li> <li>■ Análisis de rendimiento del proceso de reservas de clientes en la Web de NH y en la aplicación móvil.</li> <li>■ Revisión recurrente del tiempo de carga de la Web de NH en dispositivos móviles y de sobremesa.</li> <li>■ Iniciativa FastPass, combinación de tres innovadores servicios: Check-in Online, Choose Your Room y Check-out Online.</li> <li>■ Existencia de un Plan de Evolución Digital (DER).</li> </ul>
Caídas de SAP/Web	NH 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, NH podría no ser capaz de facturar a sus clientes o NH podría detener la actividad del departamento de administración. Además, los ingresos de NH dependen del éxito y la disponibilidad de la Web.	↔	Poco probable	Material	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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.</li> <li>■ Las medidas ya detalladas anteriormente para el riesgo de ciberataques (pruebas de intrusión, seguridad perimetral, análisis de malware y virus, etc.).</li> </ul>	



## Respuesta de NH Hotel Group frente a los riesgos y oportunidades asociadas al cambio climático en base al Task Force on Climate-Related Financial Disclosure (TCFD)

En NH Hotel Group, la lucha contra el cambio climático es un valor estratégico fundamental, y con el objetivo de avanzar en la definición de su estrategia climática, durante 2021 se llevó a cabo un análisis para determinar la situación de la Compañía con respecto a las recomendaciones del Task Force on Climate-Related Financial Disclosures (TCFD) y los pasos que deben darse para alinearse con ellas.

Como resultado de este análisis, se llevó a cabo un ejercicio de mejora de la metodología actual para identificar la exposición a los Riesgos físicos y transitorios y las oportunidades asociadas al Cambio Climático. Este análisis incluyó un mayor nivel de detalle de dichos Riesgos, así como horizontes temporales a corto, medio y largo plazo.

### Gobierno

Todas las cuestiones relacionadas con el clima que la Compañía tiene que gestionar se incluyen en el Capítulo "UP FOR PLANET" y en el Capítulo "Estrategia de Sustainable Business > [Gobierno de Sustainable Business](#)".

### Estrategia

Durante el 2022, NH Hotel Group ha llevado a cabo un análisis para identificar su exposición a los Riesgos físicos y transitorios y a las oportunidades asociadas al Cambio Climático. Para cada uno de los Riesgos y oportunidades relacionados con el clima considerados en el análisis, se han valorado los impactos en plazos asociados a cada uno de ellos, que se espera se materialicen de forma significativa. La valoración se ha realizado considerando el impacto en 4 marcos temporales:

- Actual (0-2 años :2022-2024)
- Corto plazo (3 - 8 años: 2025-2030)
- Medio plazo (9 - 28 años: 2031-2050)
- A largo plazo (> 29 años: más allá de 2050)

Este análisis incluye la evaluación del potencial impacto financiero que estos Riesgos y oportunidades podrían causar a NH Hotel Group y el efecto que podrían tener en su negocio, estrategia y planificación financiera.

El ejercicio se ha realizado sobre aquellos países donde la presencia de NH Hotel Group 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.

La definición del universo de Riesgos incluidos en el análisis tuvo 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, también se han tenido en cuenta las tipologías de Riesgos climáticos definidas por la TCFD: Riesgos físicos (agudos y crónicos) y Riesgos de transición (políticos y jurídicos, tecnológicos, de mercado y de reputación).

Como resultado, los Riesgos analizados se clasificaron, siguiendo el inventario del TCFD, según su naturaleza en dos categorías:

- Riesgos físicos, analizando los impactos de los Riesgos tanto agudos como crónicos sobre las actividades de NH Hotel Group a lo largo de toda su cadena de valor.
- Riesgos transitorios, evaluando los impactos de naturaleza política, jurídica, de mercado, tecnológica y reputacional que pueden tener sobre las actividades del Grupo y/o su cadena de valor.

**Universo de riesgo analizado**

<b>Físico</b>	<b>Crónica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Aumento de la temperatura ambiente [SC; I; S]</li> <li>■ Subida del nivel del mar [I; S]</li> <li>■ Reducción de la disponibilidad de recursos hídricos [SC; I].</li> </ul>
	<b>Agudo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Fenómenos meteorológicos extremos: Ciclones, huracanes, tifones, tornados, etc. [SC; I; S]</li> <li>■ Precipitaciones extremas: Lluvias torrenciales, granizadas, nevadas, etc. [SC; I; S]</li> <li>■ Inundaciones pluviales y fluviales [SC; I; S].</li> <li>■ Fenómenos costeros extremos [SC; I; S].</li> <li>■ Incendios forestales [SC; I; S]</li> <li>■ Alteración y desequilibrio de los organismos vivos en los ecosistemas marinos [SC; I; S].</li> <li>■ Plagas de insectos [SC; I; S].</li> </ul>
<b>Transición</b>	<b>Política y reglamentación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Impuestos vinculados a las emisiones de GEI [SC; I; S].</li> <li>■ Nuevos requisitos de información sobre el clima [SC; I].</li> <li>■ Nuevos requisitos legales en materia de eficiencia energética [SC; I; S].</li> <li>■ Nuevos requisitos legales relacionados con la reducción de emisiones de GEI y la gestión del riesgo climático [SC; I; S].</li> <li>■ Nuevos requisitos legales relacionados con la seguridad de las infraestructuras [I]</li> <li>■ Nuevos requisitos legales en materia de protección del medio ambiente [I; S]</li> <li>■ Mayor exposición a litigios/infracciones ambientales [I]</li> <li>■ Restricciones a la movilidad de los vehículos [SC; I].</li> </ul>
	<b>Mercado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Cambios en el comportamiento/preferencias de los clientes [SC; I; S].</li> <li>■ Variación de la disponibilidad de recursos [SC; S].</li> <li>■ Inestabilidad geopolítica y social [SC; I; S].</li> <li>■ Cambio en las condiciones del seguro [I]</li> <li>■ Cobertura de seguro inadecuada [I]</li> <li>■ Dificultades de acceso a la financiación [SC]</li> <li>■ Pérdida de valor de los activos [I]</li> </ul>
	<b>Tecnología</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Transición a tecnologías con bajas emisiones [SC; I].</li> <li>■ Aumento de las dificultades operativas de equipos e instalaciones [I].</li> </ul>
	<b>Reputación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Fracaso en la consecución de los objetivos climáticos [SC; I; S].</li> <li>■ Cambios en la percepción de la empresa por parte de los clientes [SC; I; S].</li> <li>■ Degradación de la imagen de la industria turística [SC; I; S].</li> </ul>

Impacto en los elementos de la cadena de valor (cadena de suministro [SC]; gestión de infraestructuras [I]; servicios [S])



Anantara New York Palace Budapest Hotel  
 Budapest, Hungría

El inventario de oportunidades objeto de análisis se clasificó del siguiente modo:

**Universo de oportunidades analizado**

Productos y servicios	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Cambios en el comportamiento/preferencias de los clientes [SC; I; S].</li> </ul>
Eficiencia de los recursos	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Incentivos gubernamentales directos relacionados con la eficiencia energética y el consumo de recursos [SC; I].</li> </ul>
Fuente de energía	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Incentivos gubernamentales directos relacionados con la descarbonización del transporte [I].</li> </ul>
Mercados	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Acceso a la financiación [SC]</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Cambios en la percepción del cliente [S]</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Cambios en las condiciones de seguro [SC]</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Mejora de la imagen de la hostelería [SC; S].</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Diferenciación de la competencia [S]</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Apertura de nuevos mercados [I; S]</li> </ul>
Resiliencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Incentivos estatales indirectos [SC; I; S].</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Capitalización de activos [I]</li> </ul>
Resiliencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Incentivos gubernamentales directos relacionados con la lucha contra el cambio climático [I].</li> </ul>

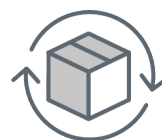
*Impacto en los elementos de la cadena de valor (cadena de suministro [SC]; gestión de infraestructuras [I]; servicios [S]).*

Una vez identificados y definidos los Riesgos y oportunidades para la Compañía, se llevó a cabo un análisis más detallado del impacto en la cadena de valor. Esto permite comprender el impacto específico del cambio climático en el conjunto de las actividades de NH Hotel Group.

Se consideraron tres áreas diferentes:

- Aguas arriba - Cadena de suministro [SC]
- Gestión de infraestructuras [I]
- Aguas abajo - servicios [S]

La Compañía ha analizado por separado las implicaciones de cada riesgo y oportunidad en estos tres elementos para evaluar los efectos del cambio climático en la cadena de valor de NH Hotel Group. Gracias a este enfoque, NH Hotel Group conoce en mayor detalle el impacto en el negocio, en la estrategia y en el plan financiero.

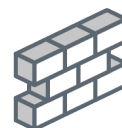


**CADENA DE SUMINISTRO**

Bienes y servicios necesarios para el desarrollo de la actividad hotelera

**EJEMPLO**

Disminución de la disponibilidad de recursos hídricos que implica problemas en el suministro de agua (limitaciones, cortes de agua, aumento del coste, etc.). Problemas en el suministro y la calidad de los alimentos locales, y aumento del coste de los alimentos y la electricidad.



**GESTIÓN DE INFRAESTRUCTURAS**

Instalaciones más comunes en los hoteles de la empresa

**EJEMPLO**

Subida del nivel del mar, aumento de los gastos e inversiones asociados al mantenimiento, reparación y construcción de infraestructuras, para corregir o adaptarse a los efectos crónicos del cambio climático, como muros de refuerzo de refuerzo, reubicación de infraestructuras, etc.



**SERVICIOS**

Servicios prestados de forma regular en hoteles propios y alquilados

**EJEMPLO**

Incendios forestales: Pérdida del valor natural y de la biodiversidad del entorno en el que se ubican los hoteles, lo que reduce su atractivo turístico y, por tanto, la demanda.

Para saber cómo afectan los impactos climáticos a la planificación financiera se han identificado y cuantificado las variables financieras que se verían afectadas por aquellos riesgos y oportunidades más relevantes identificados.

Variables financieras	Ejemplo de impacto potencial para NH Hotel Group
Ingresos	Los cambios en el comportamiento y las preferencias de los clientes, como la disminución del turismo en determinadas zonas afectadas por los Riesgos físicos del cambio climático, afectarían a la demanda de los servicios de la Empresa, lo que se traduciría en una disminución de los ingresos obtenidos.
Costes	Aumento de los costes operativos, como el precio de la energía o el personal. Además, la mayor exposición a litigios/infracciones ambientales puede dar lugar, en caso de incumplimiento de estos requisitos, a un aumento de la estructura de costes, ya que se enfrenta a una mayor sanción.
Activo y pasivo	Un aumento de los fenómenos costeros extremos puede suponer una depreciación del activo al estar expuesto a un mayor riesgo. Si no se cumplen los requisitos de la nueva normativa para la descarbonización de los edificios, los activos se verían afectados negativamente, lo que reduciría su valor de mercado.
Acceso al capital	La elevada exposición del sector hotelero a los Riesgos del cambio climático (físicos o de transición) podría aumentar los requisitos para obtener financiación y su precio

La evaluación de riesgos y oportunidades que se ha 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 (IEA), principalmente.

De la combinación de estas trayectorias se han analizado cuatro escenarios climáticos concretos, [SSP1-2.6; SSP2-4.5; SSP3-7.0; SSP5-8.5] teniendo en cuenta los objetivos del Acuerdo de París, las nuevas actualizaciones científicas del último Informe de Evaluación del IPCC (AR6) y el conjunto global de recomendaciones del TCFD, no sólo la limitación de la temperatura a 2º o menos, sino también sus características generales: tipología, diversidad, alcance.

De todos ellos, se ha priorizado el análisis de riesgos y oportunidades sobre el escenario que prevé un futuro en el que la sociedad cambiará 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 2 ºC a finales del siglo: el escenario SSP1 - RCP 2.6.

Dicho escenario está en línea con el compromiso de NH Hotel Group de convertirse en una compañía cero emisiones netas en 2050.

Tal y como se ha indicado, entre los cuatro escenarios, el elegido para el análisis de riesgos y oportunidades climáticos se ajusta tanto a la realidad de la empresa (realista y coherente con sus objetivos y compromisos) como a la evolución de las proyecciones sugeridas por las tendencias analizadas por la comunidad científica para la climatología mundial.

### Matriz de Riesgos e incertidumbres

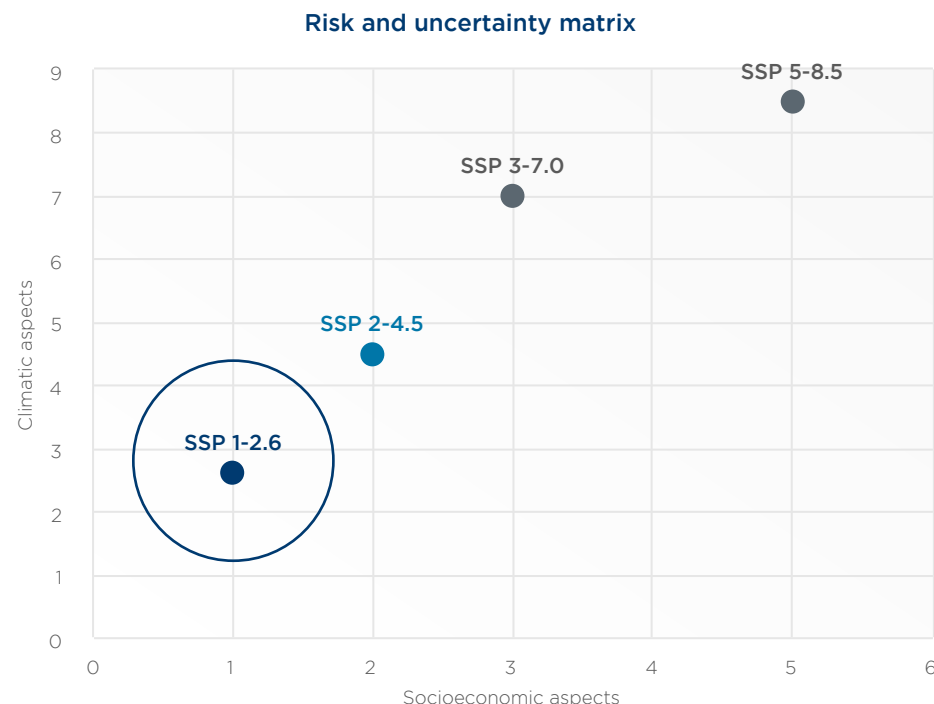


Fig.1 - Selección del escenario. La flecha azul es el escenario elegido para realizar el análisis de Riesgos y oportunidades climáticos. Se ha elegido SSP1 -RCP2.6 debido a los compromisos de NH Hotel Group de reducir las emisiones de carbono, el compromiso de Minor International de cero emisiones netas, la recomendación del TCFD de elegir al menos un escenario de 2º o inferior y las recomendaciones del IPCC.

El horizonte temporal para evaluar los Riesgos y oportunidades climáticos finaliza en 2050. La estrategia climática de NH Hotel Group se basa en este escenario y horizonte temporal.

## Gestión de riesgos climáticos

Para identificar y evaluar los riesgos y oportunidades climáticos que afectarán a NH Hotel Group, se han llevado a cabo los siguientes procesos:

- **Análisis de escenarios climáticos:** mediante la elección de un escenario climático, ayudar a la Empresa a evaluar la relevancia de los Riesgos y oportunidades climáticos a través de mapas de calor.
- **Análisis de la cadena de valor:** para identificar y comprender en el conjunto de sus operaciones (cadena de suministro, gestión de infraestructuras y servicios) dónde la empresa, su estrategia y su planificación financiera podrían verse más afectadas por los Riesgos y oportunidades climáticos.
- **Definición del universo de riesgos y oportunidades climáticos:** En base al IPCC, al TCFD y a la naturaleza de NH Hotel Group, se ha definido un universo de riesgos y oportunidades climáticos, obteniendo así una visión preliminar de los riesgos que podrían afectar a la Compañía.
- **Evaluación de los riesgos y oportunidades climáticos:** Valoración del universo de Riesgos y oportunidades definidos a través del análisis normativo y cartográfico de las variaciones climáticas previstas en el escenario seleccionado en 2050. Esta valoración tiene asignados valores de impacto, probabilidad de ocurrencia y horizonte temporal para lo que se estima si el impacto del riesgo u oportunidad será significativo o no para NH. Los baremos de valoración se establecen de acuerdo con el modelo corporativo de análisis de Riesgos de la Compañía.

El análisis de riesgos y oportunidades realizado se basa en las últimas actualizaciones del IPCC (6th Assessment Report (AR6)). La mayoría de los mapas de evolución de las variables climáticas (causantes de Riesgos físicos) analizados para la evaluación de riesgos físicos se basan en las proyecciones del CMIP6 (Coupled Model Intercomparison Project).

Además, para evaluar los riesgos de transición, se ha realizado un estudio reglamentario y político de cada uno de los países incluidos en la evaluación. La metodología seguida está alineada con el modelo de gestión de Riesgos de NH Hotel Group, basado en la Metodología de Gestión de Riesgos Empresariales ("ERM").

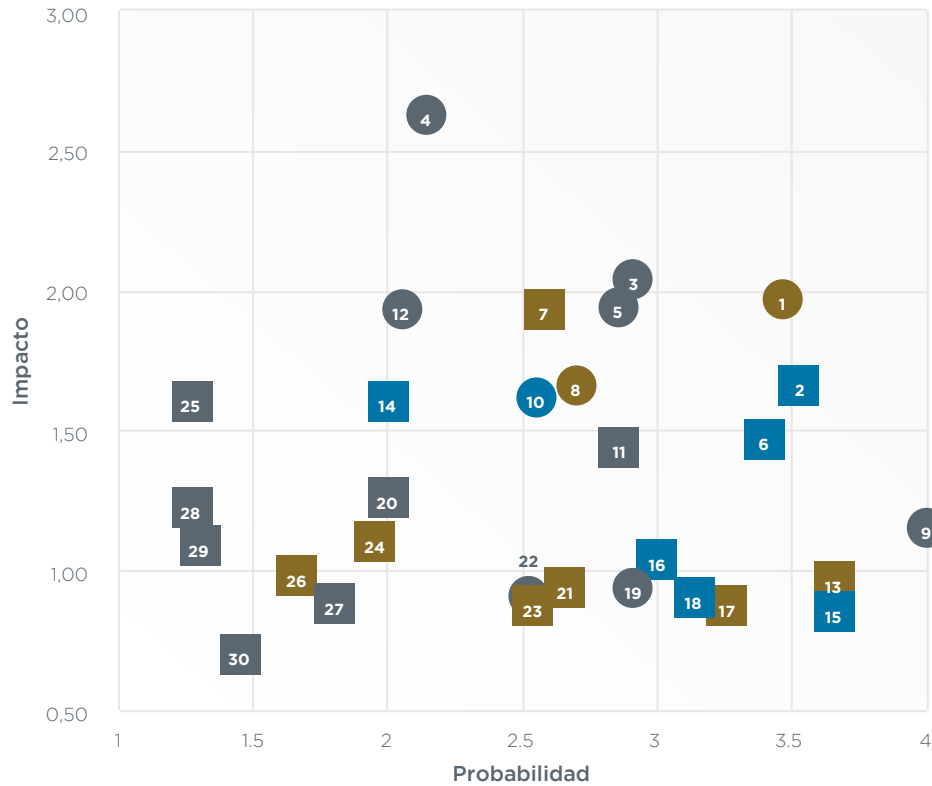
Para determinar la magnitud del impacto de los riesgos y oportunidades identificados, también se evaluaron el impacto potencial inherente y la probabilidad de ocurrencia, siguiendo la Escala de Riesgos Corporativos. Esto permite integrar el riesgo climático en el Mapa de Riesgos Corporativos. Además, para priorizar los riesgos climáticos, se ha evaluado el entorno de control, para determinar si NH Hotel Group dispone de elementos de control de riesgos.

De esta forma, para cada una de las geografías en las que NH Hotel Group tiene hoteles con contratos en propiedad y alquiler, se ha estudiado el impacto particular que el cambio climático tiene sobre cada uno de los riesgos y oportunidades identificados y las implicaciones actuales y futuras que tienen sobre las actividades de la Compañía.

Dicho estudio ha permitido establecer los valores de horizonte temporal de materialización, de probabilidad de ocurrencia y de impacto potencial, con el fin de obtener las matrices de Riesgos y oportunidades climáticas globales. En línea con la integración de los procesos de identificación, evaluación y gestión de Riesgos, las escalas que se han utilizado en el análisis de probabilidad e impacto son las mismas escalas que las de la matriz de Riesgos tradicionales de Compañía, para que pueda integrarse toda la información de forma homogénea.

Para el análisis, se han empleado los valores globales de probabilidad y de impacto potencial de cada uno de los riesgos y oportunidades.

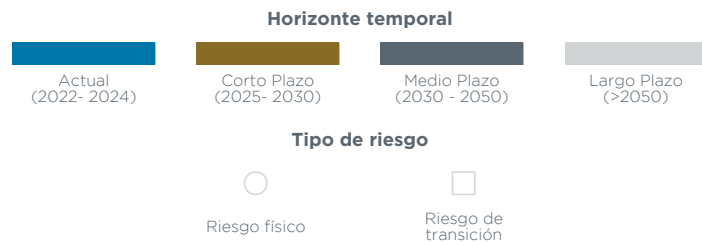
Teniendo como resultado, la siguiente matriz de riesgos climáticos:



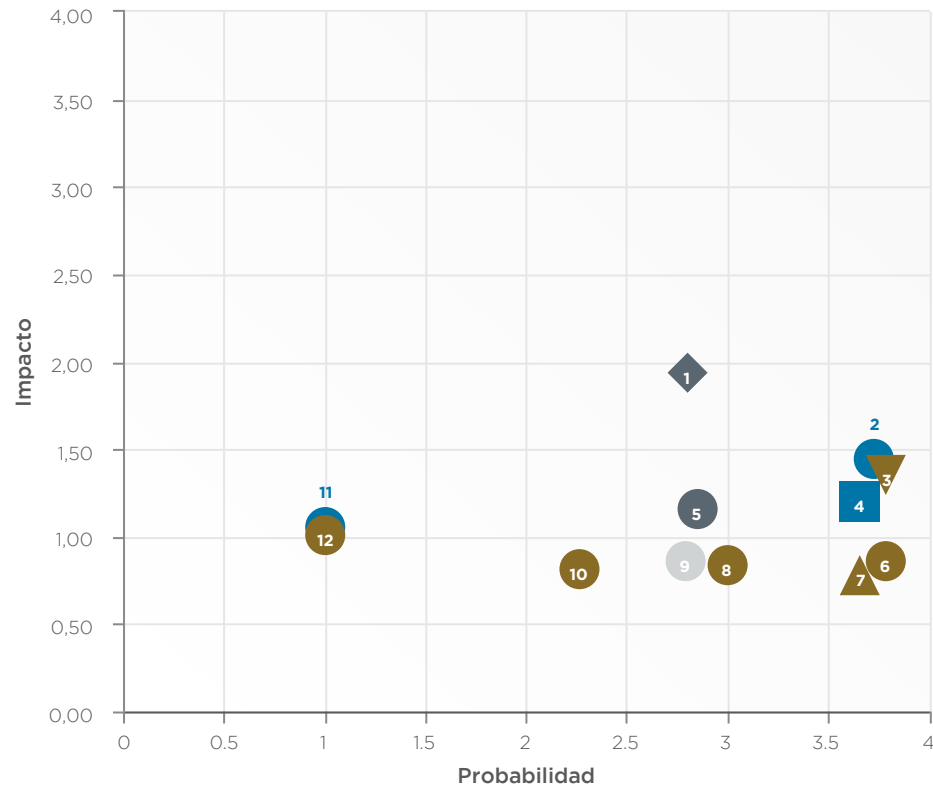
**Ranking de riesgos climáticos\***

- |   |   |
|---|---|
| 1 Reducción de la disponibilidad de recursos hídricos.                            | 16 Cambios de las condiciones de los seguros.   |
| 2 Transición tecnologías de bajas emisiones.                                      | 17 Nuevos requisitos legales relativos a la reducción de emisiones de GEI y la gestión de riesgos climáticos. |
| 3 Inundaciones pluviales y fluviales.   | 18 Nuevos requerimientos de reporte de información climática.   |
| 4 Fenómenos meteorológicos extremos: Ciclones, huracanes, tifones, tornados, etc. | 19 Alteración y desequilibrio de organismos vivos en los ecosistemas marinos.                                 |
| 5 Precipitaciones extremas: Lluvias torrenciales, granizadas, nevadas, etc.       | 20 Variación de la disponibilidad de recursos.  |
| 6 Nuevos requisitos legales relativos a la eficiencia energética.                 | 21 Degradación de la imagen del sector.   |
| 7 Pérdida de valor en los activos.  | 22 Aparición de plagas de insectos.   |
| 8 Aumento del nivel del mar.  | 23 Tasas vinculadas a las emisiones de GEI.   |
| 9 Aumento de la temperatura ambiental.  | 24 Cambios en el comportamiento/preferencias del cliente (interna/externa).                                   |
| 10 Fenómenos costeros extremos.   | 25 Inadecuada cobertura de los seguros.   |
| 11 Nuevos requisitos legales relativos a la seguridad de las infraestructuras.    | 26 Dificultades para la obtención de financiación.  |
| 12 Incendios forestales.  | 27 Aumento de dificultades operativas de equipos e instalaciones.   |
| 13 Aumento de la exposición a litigios/infracciones ambientales.                  | 28 Inestabilidad geopolítica y social.  |
| 14 Incumplimiento de objetivos climáticos.  | 29 Cambios en la percepción del cliente sobre la Compañía.  |
| 15 Restricciones a la movilidad de vehículos.                                     | 30 Nuevos requisitos legales relativos a la protección del entorno.   |

\*Ranking elaborado en base a la severidad (probabilidad × impacto).



Teniendo como resultado, la siguiente matriz de oportunidades climáticas:



**Ranking de oportunidades climáticas\***

- 1 Cambios en el comportamiento climático.
- 2 Obtención de financiación.
- 3 Incentivos directos de la administración relativos a eficiencia energética y de consumo de recursos.
- 4 Incentivos directos de la administración relativos a la lucha contra el cambio climático.
- 5 Incentivos indirectos de la administración.
- 6 Cambios en la percepción del cliente.
- 7 Incentivos directos de la administración relativos a la descarbonización del transporte.
- 8 Cambio de las condiciones de los seguros.
- 9 Mejora de la imagen del sector.
- 10 Diferenciación frente a la competencia.
- 11 Apertura de nuevos mercados.
- 12 Capitalización de activos.

\*Ranking elaborado en base a la severidad (probabilidad x impacto).

Una vez identificados y evaluados los riesgos, se están diseñando respuestas y controles adecuados con el objetivo de alcanzar un nivel de riesgo aceptable para la Compañía.

Si el nivel de riesgo, después de tener en cuenta los controles y las acciones emprendidas para mitigarlo, no se encuentra dentro de los límites de confort (la disposición de la Organización a aceptarlo), se requerirán acciones adicionales a través de planes de acción para reducir aún más el nivel de riesgo hasta un nivel aceptable.



## Principales riesgos climáticos y sus medidas de adaptación

### 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, 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 la Compañía opera, el Grupo está expuesto al riesgo de eventos naturales extremos cuya frecuencia y / o gravedad pueden verse amplificadas 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 de la Compañía, 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 para NH Hotel Group, ya que representa un 49% del portfolio.

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 del grupo, afectando negativamente a su actividad y comprometiendo su situación financiera. Proteger a los huéspedes y *team members* es una prioridad para NH Hotel Group, por ello, la Compañía responde a estos cambios, analizando la situación actual de sus hoteles y de futuros activos. Según el IPCC, solo en España, el coste de las inundaciones acontecidas por fenómenos extremos de precipitaciones ha supuesto una media anual de 800 millones de euros.

#### 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 (diques de contención, desagües, bombas de achique, limpieza de desagües y alcantarillado, correcta canalización de masas de agua etc.).
- Instalación de sistemas de cierre hermético en las principales puertas y ventanas que pudieran sufrir ante una subida del nivel del agua (garajes, calle...).
- 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 1.3°C y 2.2°C 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 del NH Hotel Group, pero presenta un impacto potencial residual mayor en países del sur de Europa. España está entre los países potencialmente más afectados, donde se observa 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, se han 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 de NH Hotel Group, el impacto potencial residual podría ser mayor en esta área geográfica. Por ejemplo, es probable que los activos de la Compañía en Italia se vean afectados por prolongados períodos de altas temperaturas y sequía, así como intensas precipitaciones asociadas a más frecuentes sistemas como los medicane a largo plazo.

### 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, diques de contención, bombas de achique, etc.).

## Métricas y objetivos

Todas las cuestiones relacionadas con las métricas y objetivos están indicadas en el Capítulo "UP FOR PLANET > Productos y activos sostenibles > [Plan SBT 2030](#).

## Riesgos emergentes y nuevos desafíos

Los Riesgos emergentes son riesgos que se prevé que tengan un impacto significativo en las operaciones y, por tanto, en los resultados financieros de la Compañía en el futuro (2031-2050). En el proceso de gestión de riesgos se analiza el entorno de la Compañía para identificar riesgos emergentes que pueden no estar afectando al negocio actualmente, pero que tienen el potencial de hacerlo en el futuro.

Los gestores de riesgos pueden informar en cualquier momento acerca de riesgos emergentes o nuevos riesgos que se detecten para que la Oficina de Riesgos proceda a su análisis y consideración. Estos riesgos forman parte del Mapa de Riesgos, pero la Compañía profundiza en su análisis para identificar los potenciales impactos en el largo plazo y anticipar las medidas de mitigación oportunas. Además, identificar y evaluar a tiempo los riesgos emergentes permite a la Compañía tomar decisiones más informadas y convertir acontecimientos potencialmente negativos en oportunidades.

Internamente, el Comité Ejecutivo de Riesgos monitoriza el seguimiento del mapa de riesgos corporativo de forma periódica, previamente aprobado por el Consejo de Administración con carácter anual.



Tivoli Doelen Amsterdam  
Ámsterdam, Países Bajos

## Riesgos emergentes identificados en 2023

### Adaptación de los procesos a la Inteligencia Artificial

#### Categoría tecnológica

La Inteligencia Artificial (IA) presenta algunos peligros significativos, como por ejemplo es de el desplazamiento de puestos de trabajo o problemas de seguridad, protección y privacidad, entre otros; y fomentar la concienciación sobre estos problemas ayuda a entablar conversaciones en torno a las implicaciones legales, éticas y sociales de la IA. Adicionalmente, cabe destacar que hay un gran riesgo de sostenibilidad tecnológica. Si la totalidad del planeta comienza a emplear inteligencia artificial no hay energía suficiente en el mundo que pueda soportarlo ni material suficiente para crear todas las tarjetas gráficas necesarias para que funcione.

La regulación de aplicación en esta materia en el entorno de la Unión Europea aún no está definido y las tecnologías de IA suelen recopilar y analizar grandes cantidades de datos personales, lo que plantea problemas relacionados con la privacidad y la seguridad de los datos. Por ello, es un aspecto que requiere de regulación para garantizar mejores condiciones de desarrollo y uso de esta tecnología innovadora.

Es crucial desarrollar nuevos marcos jurídicos y normativos para abordar los problemas específicos que plantean las tecnologías de IA, como la responsabilidad y los derechos de propiedad intelectual. Los sistemas jurídicos deben evolucionar para seguir el ritmo de los avances tecnológicos y proteger los derechos de todos. La gestión adecuada de este riesgo es crucial para equilibrar los beneficios a largo plazo con las complicaciones a corto.

#### Medidas de mitigación

- Para mitigar estos riesgos de seguridad, se desarrollarán las mejores prácticas para el despliegue seguros de la IA. Además, fomentar la cooperación internacional para establecer normas y reglamentos mundiales que protejan contra las amenazas a la seguridad de la IA.
- A medida que las tecnologías de IA siguen desarrollándose y haciéndose más eficientes, se debe proporcionar a los *team members* formación para adquirir nuevas habilidades para seguir siendo relevantes en el cambiante panorama.
- Abogar por una normativa estricta de protección de datos y prácticas seguras de tratamiento de los mismos. Trabajar para gobernar adecuadamente la inclusión de estas nuevas tecnologías en el día a día con una buena gestión del cambio, para además lograr que el impacto no sea en sustituir personas sino en aumentar las capacidades.

### Transición hacia nuevas tecnologías de bajas emisiones

#### Categoría tecnológica-ambiental

Se están produciendo cambios en el comportamiento humano hacia productos y actividades con bajas emisiones de carbono. El consumo respetuoso con el clima se está traduciendo en un transporte más sostenible, una fabricación con bajas emisiones de carbono y un uso de energía más eficiente. Además, los consumidores están valorando gradualmente los estándares de certificación (por ejemplo, BREEM o LEED), lo que también está sentando un precedente de comportamiento del consumidor que presiona a las industrias para acelerar la transición. Esta mayor demanda de bienes y servicios de bajas emisiones conducirá a ajustes en las cadenas de valor.

El cambio de sistemas y procesos tradicionales hacia alternativas más sostenibles así como mantenerse al día de la mejor tecnología disponible para contribuir a una economía baja en carbono es un desafío. Además, los costes asociados a las tecnologías de bajas emisiones por la compra de nuevos equipos o la sustitución de tecnologías. Este riesgo implica aspectos como la inversión inicial en nuevas tecnologías, la adaptación de infraestructuras existentes y/ o la capacitación de los empleados.

A medida que avanzan los procesos de descarbonización, ciertas tecnologías o sistemas empleados, comenzarán a sufrir amortizaciones o devaluaciones imprevistas o prematuras. Esto conduciría a cambios en el valor de los activos y las inversiones.

Surgirán también otros desafíos a partir de la sustitución de productos y servicios existentes con opciones innovadoras de bajas emisiones. Esto incluye el desarrollo y uso de energías renovables, eficiencia energética. Además, es probable que algunas actividades sean reemplazadas o financieramente inviables a medida que se disponga de opciones más asequibles, con implicaciones sociales directas.

#### Medidas de mitigación

- Implementar tecnologías y prácticas que mejoren la eficiencia energética en las instalaciones. Llevar a cabo certificaciones sostenibles que destaquen el compromiso con la sostenibilidad.
- Evaluar e invertir en tecnologías limpias como sistemas de calefacción y refrigeración más eficientes.
- Contar con inversiones asociadas a mejorar la eficiencia y vida útil de los equipos.
- Planificar proactivamente una transición ordenada para enfrentar los desafíos derivados de las nuevas tecnologías.