





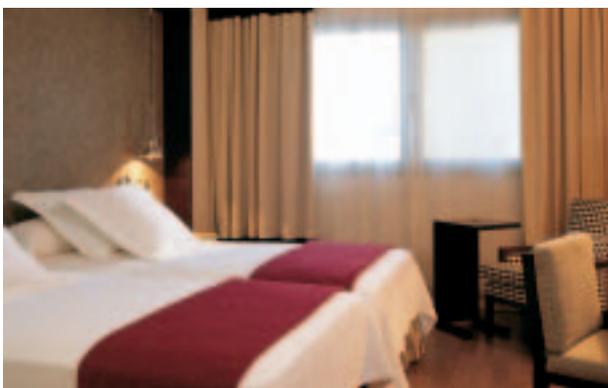
Una compañía integrada,
líder y preparada para seguir creciendo



ÍNDICE

| | | |
|-----------|--|-----------|
| 1 | INTRODUCCIÓN | 5 |
| 2 | CARTA DEL PRESIDENTE | 9 |
| 3 | RESULTADOS 2004 | 13 |
| | Resultados por unidades de negocio | 16 |
| 4 | HEMOS HECHO LOS DEBERES | 19 |
| | Integración: áreas y ventajas | 19 |
| | Integración en restauración | 21 |
| | Integración tecnológica | 22 |
| | Integración de políticas comerciales | 24 |
| | Plan de ahorro de costes 2004 | 26 |
| | Ratios de eficiencia | 27 |
| 5 | QUIÉNES SOMOS | 29 |
| | Hoteles actuales | 29 |
| | Hoteles firmados y abiertos | 32 |
| | Nuevas firmas | 33 |
| | NH Hoteles y sus empleados | 33 |
| 6 | EXPANSIÓN | 37 |
| | Un proyecto Pan-Europeo | 37 |
| 7 | INNOVACIÓN | 41 |
| | Nueva tarjeta de fidelización: "NH World" | 41 |
| | NH World para accionistas | 42 |
| | Tarjeta para colectivos | 42 |
| | "Checkout Express" | 43 |
| | Fines de semana con contenido, Pack Collection y NH Dream Gift | 43 |
| | Nueva Web (Client Page, My NH...) | 45 |
| | "Elysium, el Spa de NH Hoteles" | 48 |
| | Nuevas habitaciones | 49 |
| 8 | FAST GOOD - ÉXITO Y EXPANSIÓN | 51 |
| 9 | "NHUBE" | 53 |
| 10 | NOTORIEDAD DE MARCA | 55 |
| 11 | NH HOTELES Y LA CULTURA | 59 |
| | Premio Mario Vargas Llosa NH de Relatos | 59 |
| | Colección de arte "NH Stock Art" | 61 |
| 12 | RESPONSABILIDAD SOCIAL | 63 |
| | Un Año con los "niños de la calle" en México | 63 |
| | NH Hoteles y la Fundación Carolina | 64 |
| | Colaboraciones y donaciones | 64 |
| | Menudos corazones | 65 |
| 13 | ESTRATEGIA DE FUTURO | 67 |
| 14 | SOTOGRADE | 69 |
| | La Reserva de Sotogrande | 69 |
| | Sotogrande: un éxito que se exporta por primera vez | 71 |
| | Sotogrande Santa Bárbara (Castellón-España) | 71 |
| | Sotogrande Donnafugata (Sicilia-Italia) | 72 |
| | Nuevo hotel NH Sotogrande | 73 |
| | Aymerich golf management y grupo Espirito Santo | 74 |
| | Nueva web Sotogrande y central de reservas | 74 |
| | Resultados Sotogrande | 75 |
| 15 | COMITÉ DE DIRECCIÓN Y CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN | 79 |
| | Consejo de Administración de NH Hoteles | 79 |
| | Comité de Dirección | 79 |
| 16 | GOBIERNO CORPORATIVO | 81 |
| | Informe anual de gobierno corporativo | 81 |
| | Informe anual de la Comisión de Auditoría | 106 |





Centro de Convenciones NH - Sevilla (España)

1 INTRODUCCIÓN

NH Hoteles está volcada en el crecimiento rentable, con la entrada en Italia e Inglaterra como ejemplo, y en la innovación tecnológica, que se refleja en el lanzamiento de los nuevos productos de la página Web como "My NH" o "Client Page"; el WIFI o el nuevo programa de fidelización "NH World"

El Grupo NH Hoteles (www.nh-hotels.com) ocupa el tercer lugar del ranking europeo de hoteles urbanos. NH Hoteles tiene 242 hoteles con 35.000 habitaciones en 19 países de Europa, Latinoamérica y África. NH Hoteles tiene, además, 27 proyectos de nuevos hoteles en construcción, que supondrán 4.000 nuevas habitaciones. Este año, se han añadido dos nuevos países: Italia, un mercado a la medida de NH Hoteles donde la compañía quiere seguir creciendo, y Rumanía, el segundo país de Europa del Este en el que entra la cadena, después de Hungría.

Durante el ejercicio 2004 la compañía ha abierto 8 hoteles en España y 1 en Italia con 1.200 nuevas habitaciones. Asimismo, en 2004 NH Hoteles ha firmado la incorporación de 10 nuevos hoteles, que se encuentran en construcción, con más de 1.600 habitaciones en distintos mercados de España, Italia, Holanda, México y Rumanía.

En marzo de 2005 la compañía ha entrado en el Reino Unido con el hotel Harrington Hall, situado en un lugar privilegiado de Londres.

Los hoteles NH destacan por su ubicación, en el centro de las ciudades o en grandes polígonos empresariales. NH Hoteles ofrece una alta calidad tanto en servicios como en instalaciones, con una decoración muy cuidada con la que el cliente se siente cómodo. Los establecimientos de NH Hoteles cuentan con las más avanzadas tecnologías para facilitar al cliente tanto la comunicación como el trabajo y el entretenimiento. Así, los establecimientos de la cadena ofrecen Internet inalámbrico (WIFI) tanto en las habitaciones como en las zonas comunes. Además, se ha actualizado la página Web y se han lanzado nuevos productos electrónicos como "My NH", para clientes particulares, o "Client Page", para corporativos, donde los clientes podrán acceder de forma muy ágil a todas sus



NH Laguna Palace - Mestre - Venecia (Italia)

condiciones pactadas con NH Hoteles y a otros servicios como a su histórico en la compañía o hacer sus propias reservas.

NH Hoteles ha lanzado un programa de fidelización, el "NH World", totalmente innovador. El cliente recibe una tarjeta con un "chip" inteligente que graba toda su información y preferencias, para que en cualquier hotel de la cadena se le pueda dar el mejor servicio. Además, "NH World" es un sistema muy generoso a la hora de premiar a los clientes de la cadena por su flexibilidad, ventajas y la concesión de puntos que ofrece.

La restauración es otra de las prioridades de los hoteles de la cadena, que ofrece a sus clientes una cocina de la máxima calidad, homogénea y adaptada a cada uno de los mercados en los que opera. Además, el prestigioso restaurador Ferran Adrià, creador de El Bulli, y considerado el mejor cocinero del mundo por los más prestigiosos medios de comunicación, ha creado con NH Hoteles nuevos conceptos como "nhube", espacios pioneros en el sector hotelero, que

combinan restauración, ocio y descanso para los clientes de la cadena, y "Fast Good". Este último concepto, que ha tenido un importante éxito, supone mucho más, es una nueva "cultura gastronómica" pensada para el cliente de hoy en día, que quiere cuidar su salud con comida de alta calidad, pero dispone de poco tiempo.

La apuesta de NH Hoteles por la cultura se ha visto reconocida este año, al decidir el distinguido escritor Mario Vargas Llosa apoyar el premio de relatos y darle su nombre. Así, desde la IX edición se denomina "Premio Mario Vargas Llosa NH de Relatos". Este premio, que es el más importante en su categoría en habla hispana, tiene cada año más afluencia, alcanzando casi 4.000 participantes en la última edición.

Sotogrande, del que la cadena tiene un 78,7%, ha registrado en 2004 un nuevo record de ventas, con €98,4 millones. Además se ha inaugurado la Casa Club de la Reserva y el hotel NH Sotogrande.

En NH Hoteles seguimos apoyando diversos programas sociales, entre los que destaca el proyecto "NH niños de la calle" que desarrollamos con la Fundación Codespa en México.

El Grupo NH Hoteles cotiza en las Bolsas de Madrid (está en el selectivo Ibex 35) y Ámsterdam, en el Euronext.

Además, la cadena forma parte del Stoxx Europe 600, que incluye a las mejores empresas europeas. La compañía también está incluida en el prestigioso índice de valores Morgan Stanley Capital International (MSCI).

Las reservas en los hoteles NH son muy sencillas y pueden hacerse bien por Internet, a través de la página Web (www.nh-hotels.com) o bien por teléfono, llamando a los siguientes números: Tel: 902 115 116 (desde España); Tel: +800 0115 0116 (desde AUS, BE, FRA, ALE, IRL, HOL, ITA, PT, SU, RU) y Tel: +34 91 398 44 00 (desde otros países).

NH Düsseldorf City Nord (Alemania)







Gabriele Burgio, Presidente Ejecutivo de NH Hoteles

2 CARTA DEL PRESIDENTE

Del ejercicio 2004 podemos destacar la consolidación de NH Hoteles como una compañía integrada, el lanzamiento de nuevos productos y conceptos innovadores como Fast Good, las ofertas de ocio y los productos de la nueva Web, así como la entrada en el mercado italiano, donde la cadena tiene un gran potencial

Estimados accionistas,

Un año más me dirijo a ustedes para informarles de las principales novedades de NH Hoteles en 2004 y avanzarles la estrategia de la compañía para 2005.

NH Hoteles es hoy, tras dos años de trabajos internos de integración y adaptación, una compañía homogénea y consolidada, con una única forma de trabajar tanto internamente como de cara a los clientes.

En este último año hemos terminado la primera etapa del proceso de unificación de sistemas, lo que supone que todos los hoteles, desde México y Argentina hasta Alemania o Hungría tienen acceso a la misma información sobre clientes, tarifas, ofertas y novedades y pueden, así, ofrecer el mismo servicio en cualquiera de los mercados.

Esta integración permitirá también a la compañía aprovechar las sinergias para aumentar las ventas y lograr importantes ahorros. Además, los 12.600 empleados de la cadena tienen ahora, gracias a los

esfuerzos de formación y comunicación, una misma cultura de trabajo, lo que sin duda se traduce en un mejor servicio al cliente.

Por otra parte, en NH Hoteles hemos seguido innovando y creando conceptos y servicios para los clientes. Cabe destacar el lanzamiento del programa de fidelización "NH World", un programa inteligente, pionero en el mundo hotelero, flexible y ágil, con el que la compañía quiere ofrecer un mejor servicio, adaptándose a las necesidades de los clientes, y a los que proporciona importantes ventajas.

"Fast Good", un concepto creado por NH Hoteles y Ferran Adrià, ha sido el lanzamiento estrella de la cadena en 2004. Se trata de una nueva cultura gastronómica, una oferta a la medida del cliente de hoy en día que tiene poco tiempo para comer, pero que quiere cuidarse y busca la mejor calidad. NH Hoteles ha iniciado la expansión de "Fast Good", una vez comprobado el rotundo éxito del primer establecimiento en Madrid.

La compañía ha iniciado también distintos servicios innovadores y alternativas de ocio a los clientes. Destacamos las novedades de la página Web con productos muy personalizados para cada tipo de cliente, los nuevos "fines de semana con contenido" o, por ejemplo, las máquinas para que el cliente haga su propio "check out", que se están instalando en un gran número de establecimientos para permitir un ahorro de tiempo importante en las horas "punta" de salida de los hoteles.

La salud es algo que cada vez tiene más importancia para NH Hoteles y ahí también queremos ser diferentes. Nuestro concepto "Elysium Spa" ha puesto en marcha su expansión y cuenta ya con tres establecimientos abiertos.

NH Hoteles también ha crecido durante 2004 y hemos entrado en nuevos mercados como Italia o Rumanía. Italia es la gran apuesta de expansión de la cadena. Se trata de un mercado a la medida de NH Hoteles, ya que allí el sector hotelero está muy disperso y no existe apenas oferta de un producto como el que

ofrecemos: homogéneo y de calidad. Hemos dado nuestros primeros pasos y pensamos que en Italia tenemos mucho potencial de crecimiento por lo que estamos estudiando distintas posibilidades.

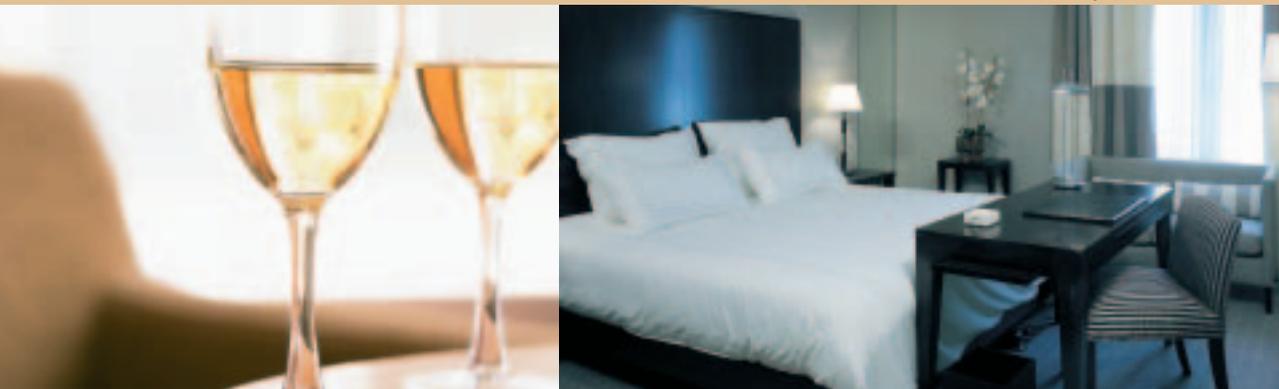
En Europa del Este, donde NH Hoteles tiene ya una experiencia muy positiva con el hotel que abrió hace más de un año en Budapest (Hungría), la compañía ha firmado la incorporación de dos nuevos hoteles en Bucarest y Timisoara (Rumanía).

Los planes de expansión se centran también en los países en los que la cadena ya estaba presente y, especialmente, en Latinoamérica, donde el negocio está teniendo una evolución muy favorable.

Además, a finales de marzo de 2005 la cadena ha entrado en el Reino Unido con el hotel Harrington Hall, situado en pleno centro de Londres.

Por otro lado, hemos preparado a la compañía para que pueda afrontar el reto de seguir creciendo y manteniendo el liderazgo, en un entorno de fuerte competencia y una economía en vías de recupera-

Habitación del NH Libertade - Lisboa (Portugal)





Casino de Madrid (España)

ción en Europa. Además, hemos obtenido unos ahorros muy importantes, superando los objetivos que nos habíamos marcado. En total hemos obtenido unos ahorros de €38 millones, además de haber refinanciado la deuda y haberla situado en una banda de tipos de interés sensiblemente inferior. También hemos reorganizado la estructura de la compañía en Benelux y Alemania y hemos adaptado las fuerzas de ventas para conseguir un efecto multiplicador. Ya estamos teniendo resultados muy positivos de todas estas acciones.

En concreto, durante 2004, en hoteles totales de la cadena los ratios de empleados por habitación ocupada o gastos operativos por habitación ocupada se han rebajado en un 7,9% y 7%, respectivamente.

Sotogrande, que en 2004 ha conseguido un nuevo récord de ventas, va a seguir creciendo en España e iniciar la expansión en Italia. El éxito de Sotogrande, un concepto exclusivo en el mundo del golf, el turismo y el residencial de calidad, con más de 40 años de experiencia, ha hecho que tras recibir

varias ofertas, hayamos decidido exportar el concepto a otros lugares.

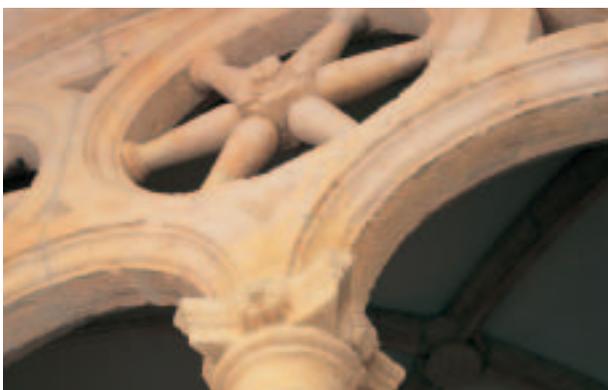
En el futuro vamos a seguir intentando mejorar nuestros servicios al cliente, nuestra eficiencia interna, multiplicando y facilitando nuestros canales de venta y distribución, además de aprovechar las oportunidades de crecimiento rentable que puedan surgir.

Para terminar, me gustaría enviar mi más sincero agradecimiento a nuestros clientes, empleados y accionistas, sin los que hubiera sido imposible alcanzar todos nuestros logros.

Muchas gracias,

Gabriele Burgio
Presidente Ejecutivo de NH Hoteles





NH Palacio de la Merced - Burgos (España)



"nhube" del NH Cartagena - Murcia (España)

3 RESULTADOS 2004

Hemos conseguido unas ventas de €954 millones, un 3% más que el año anterior, y un EBITDA de €180 millones, un 16% más que en 2003. Todo ello a pesar del fuerte aumento de la oferta en España y de la todavía débil situación en Alemania. El resto de Europa Central, Latinoamérica y Sotogrande han tenido un comportamiento muy positivo

NH Hoteles ganó un total de €42,13 millones en el ejercicio 2004, tras registrar un aumento de las ventas del 3% respecto al año anterior, hasta €953,8 millones. La evolución del resultado neto de NH Hoteles estuvo marcada por la ausencia de resultados extraordinarios, que en 2003 ascendieron a €28,4 millones. El beneficio operativo (EBITDA), más representativo de la marcha del negocio, se situó en €180 millones, un 16% más que en 2003.

Cabe destacar el importante esfuerzo que ha realizado la compañía hasta conseguir unos ahorros de €38 millones. En concreto, los gastos operativos se han reducido en un 4% y el gasto total por habitación ocupada ha bajado un 7%.

La actividad hotelera obtuvo unos ingresos de €855,3 millones. Debemos resaltar la subida de las ventas hoteleras en un 4,5% y del EBITDA en un 1,4% si excluimos el impacto de la venta de hoteles que realizó la cadena en 2003. Destaca la mejora en Alemania, donde los hoteles facturaron un 6,2% más y en la unidad de negocio de Suiza, Austria y Hungría, con un aumento de los ingresos del 13,3%. En Holanda y

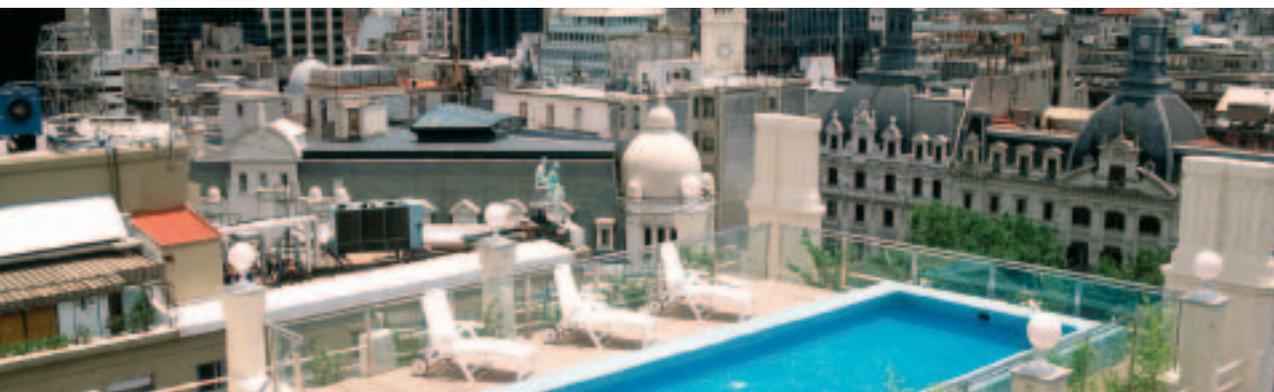
Bélgica los hoteles comparables ingresaron un 2,1% más, mientras en España, a pesar del fuerte aumento de la oferta, la facturación de los hoteles comparables se redujo tan sólo un 2,8%.

Alemania mostró claros síntomas de recuperación, con un aumento del Revpar en hoteles comparables del 6%, resultado de una ocupación un 4,4% más alta y una mejora del precio medio del 1,5%.

En Latinoamérica la evolución de los hoteles ha sido muy positiva. Así, en moneda local, destaca el aumento de los ingresos del 43% en Argentina, mientras en México los ingresos en moneda local crecieron un 2,7%.

Respecto a Latinoamérica destaca también el aumento de la ocupación en MERCOSUR, con una mejora del precio medio en moneda local, y en México donde con un precio medio estable, también ha mejorado la ocupación.

La compañía ha conseguido incrementar la ocupación en un 3,5% a nivel global y en términos comparables en un 4,3% (un 4% en Europa y un 7,34% en Latinoamérica). Cabe resaltar la mejora de la ocupa-



Piscina del NH City - Buenos Aires (Argentina)

ción en España, de un 1,3% en términos comparables, a pesar del aumento de la oferta hotelera.

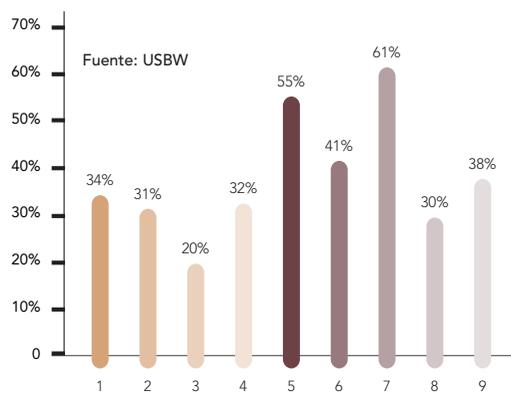
El Revpar de la cadena (ingresos por habitación disponible) en términos comparables se ha mantenido estable respecto al registrado en 2003 a pesar de la reducción del precio medio en el mercado español, de un 6% en términos comparables. En el último trimestre del año se ha confirmado el crecimiento del Revpar en Centro Europa, gracias a la mejora de la ocupación y al mantenimiento del precio medio.

La actividad inmobiliaria de Sotogrande ha registrado un nuevo record histórico, con un aumento del 73% en las ventas, hasta los €98,4 millones y del 122% en EBITDA, hasta los €70,2 millones. Además, a finales de 2004 la compañía tenía ventas comprometidas pendientes de contabilizar por un importe total de €64,8 millones, con un margen de €39 millones.

| PRINCIPALES DATOS DE LOS RESULTADOS DE NH HOTELES EN EL EJERCICIO 2004 | 2004 M. Eur. | 2003 M. Eur. | 04/'03 Var. % |
|--|--------------------|--------------------|------------------|
| Ingresos de la Actividad Hotelera | 855,32 | 870,46 | (1,7%) |
| Ingresos de la Actividad Inmobiliaria | 98,44 | 56,88 | 73,1% |
| TOTAL INGRESOS | 953,76 | 927,34 | 2,8% |
| Coste de Ventas Inmobiliaria | (16,68) | (15,39) | 8,4% |
| Gastos Directos de Gestión | (588,65) | (602,38) | (2,3%) |
| BENEFICIO DE GESTIÓN | 348,43 | 309,57 | 12,6% |
| Arrendamientos y Contribución Urb. | (168,42) | (154,24) | 9,2% |
| EBITDA | 180,01 | 155,33 | 15,9% |
| Amortizaciones | (76,97) | (79,44) | (3,1%) |
| Amortización diferencia consolidación STG | (3,36) | (2,60) | 29,2% |
| EBIT | 99,68 | 73,30 | 36,0% |
| Gastos Financieros | (20,14) | (29,94) | (32,7%) |
| Resultados Puesta en Equivalencia | (0,55) | 0,83 | (166,3%) |
| Resultados Extraordinarios | 0,18 | 28,36 | (99,4%) |
| EBT | 79,16 | 72,55 | 9,1% |
| Impuesto sobre Sociedades | (22,44) | (16,92) | 32,6% |
| BENEFICIO antes de Minoritarios | 56,72 | 55,63 | 2,0% |
| Minoritarios | (14,59) | (4,77) | 205,9% |
| BENEFICIO NETO | 42,13 | 50,86 | (17,2%) |
| NÚMERO MEDIO DE ACCIONES | 119.532.898 | 119.532.898 | |

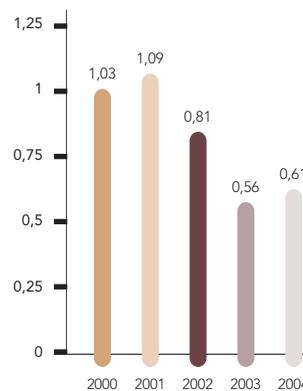
ESTRUCTURA FINANCIERA - diciembre 2004

* Apalancamiento financiero definido como Deuda Neta/Capitalización Bursátil (%)



- 1. Accor
- 2. De Vere Group
- 3. Hilton Group
- 4. InterContinental
- 5. Millennium & Copthorne
- 6. NH Hoteles
- 7. Sol Meliá
- 8. Whitbread
- 9. Media

EVOLUCIÓN DEL RATIO DEUDA BANCARIA NETA/FONDOS PROPIOS NH HOTELES



Restaurante del NH Palacio de Santa Marta - Trujillo - Cáceres (España)

RESULTADOS POR UNIDADES DE NEGOCIO

ESPAÑA

Las ventas totales de hoteles en España se han reducido un 4,1% y el EBITDA ha resultado un 20% inferior al de 2003. Esta evolución se explica por la venta de los hoteles Princesa Sofía, Pedralbes, Sant Angelo y Villacarlos, que en 2003 aportaron €28,2 millones en ventas y €9,42 millones en Ebitda. Si ajustamos el efecto de estos hoteles, en 2004 las ventas habrían crecido un 4,2% y la disminución de EBITDA de hoteles totales en España habría sido de la mitad, un 10%.

En 2004 el Revpar de hoteles comparables ha experimentado una disminución del 4,7%, mejorando la reducción del 5,5% de junio, gracias a la mejora del nivel de ocupación en 0,9 puntos hasta un 66,3%.

El impacto de los menores niveles de precios medios por habitación (ADR) se ha podido compensar en parte con los ahorros de costes obtenidos en hoteles comparables, que ajustando la inflación y el aumento de ocupación, se calculan en €10,51 millones.

BENELUX (HOLANDA Y BÉLGICA)

Las ventas de la actividad hotelera en Benelux se han reducido un 2,9% mientras que el EBITDA ha mejorado un 7,7%. La disminución en la facturación se explica por la venta del hotel Crowne Plaza, que en 2003 contribuyó con €10,13 millones de facturación y €2,65 millones en EBITDA. Si ajustamos este efecto, las ventas de 2004 crecieron un 1,4% y el EBITDA un 12,4% respecto a 2003.

La actividad en Benelux ha dado señales claras de recuperación. El Revpar de hoteles comparables ha aumentado un 3% con un incremento de la ocupación del 4,6% y una disminución del 3,9% en ADR. Los tres últimos meses del año los hoteles de Bélgica y Holanda han registrado una mejora de 4,4 puntos en la ocupación y unos precios más sostenidos, que cedieron sólo un 2%.

SUIZA & AUSTRIA & HUNGRÍA

En 2004 las ventas de la actividad hotelera aumentaron un 13,3%. Una gran parte de este aumento se explica por la incorporación del NH Budapest en 2003 y por las nuevas habitaciones del NH Viena Airport.

Patio interior del NH Amistad de Córdoba (España)





NH Sotogrande - San Roque - Cádiz (España)



Elysium, el Spa de Madrid - NH Eurobuilding (España)

En el conjunto del año, el Revpar en hoteles comparables subió un 2,3% respecto a 2003, con una subida en ocupación de 5 puntos y una bajada del 5,2% en precio medio. En el cuarto trimestre de 2004 se ha registrado una mejora notable: el Revpar comparable creció un 1,2% (frente a la caída del 4% del tercer trimestre) con una mejora en ocupación y precios medios estables.

ALEMANIA

Los hoteles en Alemania han dado muestras de que inician la recuperación. Así, las ventas de la actividad hotelera han aumentado un 6,2%. Esto se explica, además de por la buena evolución operativa de los hoteles comparables, por la incorporación de dos nuevos hoteles en 2003 (NH Frankfurt City y NH Düsseldorf City Nord).

Con ello, a pesar del aumento de los costes de arrendamiento de €5,8 millones, las pérdidas a nivel de EBITDA han mejorado en un 7% respecto a 2003.

Destacan los esfuerzos en mejoras de gestión, en producto y en la captación de nuevos clientes. En consecuencia, en el conjunto del año, el Revpar ha

crecido un 6%, con una recuperación de 2,5 puntos en la ocupación y precios medios un 1,5% superiores a los de 2003.

AMÉRICA LATINA

En MERCOSUR los hoteles comparables han registrado una buena evolución, especialmente en Argentina, donde, en moneda local, las ventas aumentaron un 43% gracias a una mejora de 8 puntos en la ocupación y un aumento del 33% del precio medio.

En México, en moneda local, las ventas totales en los hoteles comparables aumentaron un 3% debido sobre todo a un aumento del 3% en Revpar con una subida de 2 puntos en ocupación. Los esfuerzos por ofrecer un mejor producto en México han permitido recuperar clientes y aumentar las ventas en nuevos segmentos. Los resultados del Plan de ahorros de costes ya empezaron a verse a finales de 2003, pero en 2004 se calculan en €4 millones adicionales.





NH Amaltea - Murcia (España)



4 HEMOS HECHO LOS DEBERES

La compañía ha conseguido una integración prácticamente total tanto en su equipo humano, ahora con una misma formación, como en políticas y canales comerciales, programa de fidelización, sistemas, estrategias de marketing, gastronomía... con todo ello NH espera conseguir un mejor servicio, mayor eficiencia y más ventas

INTEGRACIÓN: ÁREAS Y VENTAJAS

Desde el punto de vista corporativo el principal elemento integrador es la propia marca NH. Un símbolo de cultura corporativa y una propuesta única en los distintos mercados. La compañía dio por culminado el proceso de integración de marcas a principios de 2004 y, hoy por hoy, todos los establecimientos, empleados y estructuras de la compañía operan bajo una marca única.

A) EQUIPO HUMANO INTEGRADO

Los equipos humanos son lo más importante para NH Hoteles. Para ellos se han realizado una serie de acciones de integración muy significativas y diferenciadoras, entre las que destaca la creación de la tarjeta de empleados, el "bono amigo NH" o un DVD de acogida que todos los nuevos empleados reciben y que reúne de forma visual y sencilla el espíritu, valores y principales características de NH Hoteles, su funcionamiento, su producto, su estrategia global y un extenso y detallado plan de formación e intercambios.

B) PUNTOS DE ENCUENTRO OBLIGADOS

La Web corporativa ha sido un elemento integrador de estrategias comerciales. Auténtico canal común de comercialización de productos y servicios, la Web corporativa, al igual que la Intranet, sirve para que toda la compañía conozca las distintas estrategias comerciales, comparta ideas y esté informada del día a día de las novedades de la compañía.

NH World, el nuevo programa de fidelización de NH Hoteles, es sin duda el elemento que mayor involucración directa ha tenido por parte de los equipo de trabajo en cada país.

Se trata de un proyecto que culmina un proceso de integración de sistemas y de gestión y que sintetiza toda estrategia de relación con el cliente de la compañía.

NH World ha tenido, además, importantes derivaciones a partir de la misma plataforma entre las que destaca la tarjeta de empleado, que sirve para reconocer



NH Ciudad de Almería (España)

e identificar a cualquier empleado de NH Hoteles y que facilita la obtención de beneficios especiales como la tarifa de empleado. Además, se ha creado la “NH World” para accionistas que premia a la comunidad de accionistas de la compañía.

“El Bono Amigo NH”, supone la ampliación de la comunidad NH a la que ya no sólo pertenecen los empleados sino aquellas personas cercanas, familiares y amigos a los que se invita a conocer el Mundo NH en unas condiciones especiales.

La “Idea NH” también ha contribuido a la participación activa de todos los empleados en la gestión de la compañía, aportando en un buzón único todos sus puntos de vista y sugerencias para mejorar el funcionamiento y los servicios de la empresa. Una iniciativa que ha desembocado en distintos planes de puesta en marcha de las principales ideas seleccionadas.

Hitos importantes como el patrocinio de la Copa Davis contribuyen significativamente a la creación de una cultura corporativa común. Como proyecto con

rango corporativo ha servido para que muchos equipos comerciales y de marketing trabajen conjuntamente para obtener el máximo rendimiento.

C) INTEGRACIÓN DE SISTEMAS, HERRAMIENTAS Y ESTRATEGIAS DE MARKETING

Sin duda la integración de sistemas de conocimiento del mercado y de los clientes, es la clave para una gestión de marketing coordinada. Se trata de un conjunto de herramientas y actividades que están ya implantadas a nivel internacional.

Estudios de mercado o de satisfacción de clientes que son un auténtico espejo en el que cada país se mira para conocer sus áreas de mejora a nivel operativo o de marca; o el uso de las nuevas herramientas de inteligencia de mercado para facilitar la segmentación, creación de perfiles de clientes y seguimientos de campañas y resultados todo ello con parámetros comunes; unido a la existencia de una base de datos NH única es algo que pocas empresas internacionales pueden anunciar.

Todo ello amparado y dirigido por una estrategia comercial y de marketing conjunta para todos los países, basada en la segmentación y priorización de clientes y cuyo desarrollo se define a nivel internacional.

INTEGRACIÓN EN RESTAURACIÓN

Durante el año 2004 se continuó trabajando en la estandarización y constante mejora del "Servicio de Desayuno Buffet", uno de los puntos más apreciados por los clientes en los hoteles NH de los diferentes países. Se valora especialmente la homogeneidad del servicio en toda la oferta fomentando la riqueza gastronómica propia de cada zona.

Por otro lado, se abrieron los dos primeros espacios "nhube" fuera de la Península Ibérica, en Austria (NH Viena Airport) y Alemania (NH Frankfurt Airport).

El trabajo coordinado de equipos de diferentes países ha permitido que esta nueva apuesta haya sido un completo éxito.

Tanto en el norte de Europa como en América se han centrado los esfuerzos en la mejora de la productividad y calidad de los diferentes puntos de venta, incrementando el ingreso medio por cliente. Fundamentalmente se han introducido cambios gastronómicos en los servicios ofertados a colectivos.

Se han desarrollado programas de formación en todas las unidades de negocio, haciendo especial hincapié en la Atención al Cliente, tratando de lograr un servicio más profesional y a la vez personalizado a las necesidades de cada cliente individual. El objetivo es el de incrementar el grado de satisfacción y consecuentemente el ingreso medio por cliente.

En conjunto, se sigue trabajando en un servicio adaptado a las necesidades locales, pero sin perder de vista la globalidad de NH Hoteles como compañía.



Gran salón Andalucía en el NH Central Convenciones - Sevilla (España)

OTROS HECHOS RELEVANTES EN EL ÁREA DE GASTRONOMÍA:

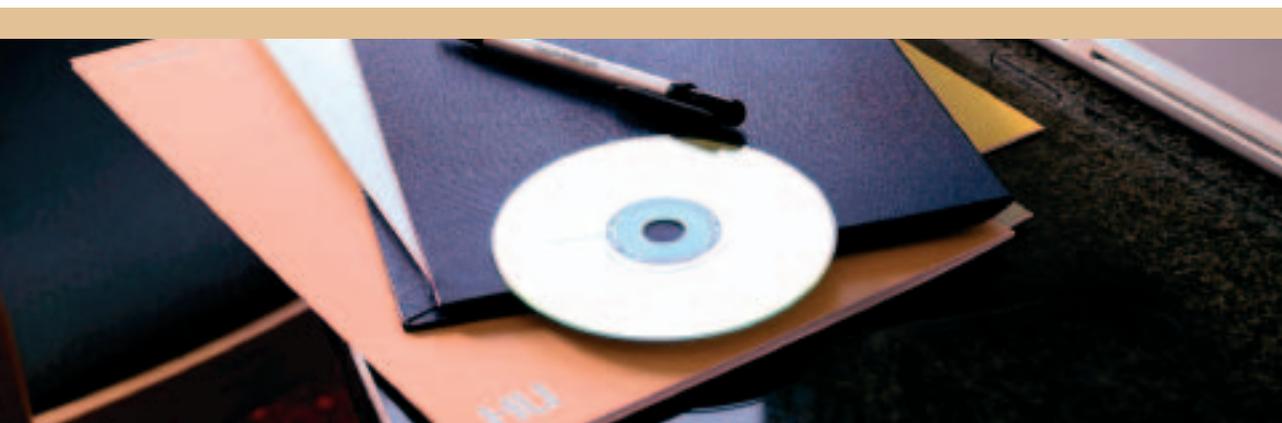
- Finalización del primer programa de becas gastronómicas NH y lanzamiento de las siguientes.
- Lanzamiento de la web gastronómica dentro del site corporativo de NH Hoteles.
- Consolidación del Proyecto "nhube" con las siguientes aperturas: NH Cartagena (España), NH San Sebastián de los Reyes (Madrid/España), NH Alcorcón (Madrid/España), NH Central (Sevilla/España), NH Pacifico (Madrid/España), NH Viena Airport (Austria) y NH Frankfurt Airport (Alemania).
- Actividades de promoción: jornadas gastronómicas, Menú Xacobeo.
- Inauguraciones de reformas de hoteles en los que la gastronomía jugó un papel estelar: Ginebra, Budapest, etc.
- Se le concedió a M^a José Huertas el premio al mejor sumiller del año y a Ángel San José el de mejor cocinero del año.

- El equipo del Casino de Madrid capitaneado por Ferran Adrià y Paco Roncero preparó la cena previa a la boda real.
- Kukuarri: restaurante revelación "Madrid Fusión 2005" (NH Aránzazu - San Sebastián - España).

INTEGRACIÓN TECNOLÓGICA

Durante 2004, NH Hoteles ha lanzado y mejorado las aplicaciones de infraestructura tecnológica, que tienen un papel sustancial en el proceso de integración de la compañía. NH Hoteles fue capaz de proporcionar nuevas funcionalidades enfocadas al ahorro de costes y a la mejora de relaciones con el cliente basándose en la infraestructura de sistemas puesta en práctica durante los dos años pasados.

Desde una perspectiva interna de operaciones, la compañía ha dispuesto las herramientas para permitir





NH Krystal Puerto Vallarta (México)



la centralización de los procesos de administración. Antes cada empleado de administración estaba destinado a un hotel y realizaba todas las funciones asociadas a la administración de dicho hotel, hoy en día se han centralizado estas operaciones y los administrativos han sido movidos a áreas de responsabilidad (cuentas a cobrar, cuentas a pagar y contabilidad general), desde las cuales los empleados alcanzan un mayor grado de especialización, incrementan la cobertura de servicios y generan un mejor uso de recursos alrededor de la organización. El departamento de Recursos Humanos también se ha beneficiado de las herramientas creadas por el departamento de Infraestructura Tecnológica, como la automatización de procesos de evaluación de empleados y de gestión por objetivos.

Se ha trabajado profundamente para crear nuevos productos que den rendimiento a la información de los clientes como "Client Page" o "Travel Page", que proporcionan a los clientes de NH Hoteles una visión más amplia del negocio común a través de contratos, reservas y producción de datos disponibles.

Gracias a mejoras en el Sistema Central de Reservas, NH Hoteles posee no sólo una disponibilidad exacta, sino también un seguimiento completo de cada reserva a través de cada paso del proceso. Las reservas directas por medio de la Web también han sido mejoradas en términos de selección del tipo de habitación e identificación de ofertas especiales. Estas mejoras hacen posible que cualquier recepcionista y cualquier agente de la central de reservas esté cualificado para hacer todo tipo de reservas para los clientes y potenciales consumidores.

NH Hoteles ha lanzado un sistema de "Checkout express" para permitir a los clientes una salida de los hoteles más rápida y fácil, que evite demoras innecesarias en recepción.

Todos los proyectos descritos implicaron un esfuerzo de formación importante a través de los hoteles: Los empleados han sido formados sobre el uso de sistemas relacionados con infraestructura tecnológica, aplicando procedimientos estándar y entendiendo las nuevas reglas de negocio enfocadas a la satisfacción del cliente y a las ventas.



NH City - Buenos Aires (Argentina)

INTEGRACIÓN DE POLÍTICAS COMERCIALES

NH Hoteles cuenta con equipos comerciales tanto en los países donde tiene hoteles, como en otros destinos generadores de potenciales clientes como Nueva York, Miami, Houston, Londres, París y Estocolmo.

En todos los países se sigue la misma segmentación estando los equipos de ventas especializados en: Grandes Cuentas, PYMES, Agencias de Viajes, Tour Operación y Convenciones y Congresos. Además, la base de datos única ha permitido integrar políticas de promoción, de contratación, potenciar y agilizar la venta cruzada, mayor conocimiento y seguimiento de los clientes por segmento y un análisis más efectivo de sus necesidades, facilitando la búsqueda de nuevas oportunidades por segmento.

NH Hoteles gestiona más de 110.000 acuerdos comerciales con empresas y agencias de viaje de cualquier parte del mundo. Todas las cuentas con sus acuerdos

están introducidas en esa única base de datos, que permite a los clientes reservar a su tarifa negociada a través de los distintos canales de reserva.

La Central de Reservas e Información de NH Hoteles está operativa 24 horas, los 365 días del año para que el cliente pueda realizar sus reservas en cualquier hotel de la cadena, accediendo a través de un único número de teléfono gratuito desde Europa y EEUU. Nuestros operadores atenderán a los posibles clientes en 9 idiomas: español, inglés, francés, italiano, holandés, alemán, portugués, árabe y sueco. La Central de Reservas cuenta con un sistema que permite ver disponibilidades y realizar reservas en tiempo real para todos los hoteles de la cadena. Los programas de fidelización tanto propios de NH Hoteles (NH World y NH Club) como los de líneas aéreas (Iberia Plus, Lufthansa, Alitalia, KLM y Aerolíneas Argentinas) se gestionan desde la Central de Reservas.

Desde la Central de Reservas de NH Hoteles se gestionan también las reservas por GDS (Global Distribution System) a los que más de medio millón

de terminales de las principales agencias de viaje de todo el mundo están conectados y realizan sus reservas por el código "NS". Los servicios de carga de tarifas y mantenimiento de la información también se realizan internamente gracias a un modelo común e integrado de tarifas para todos los hoteles NH. En 2004 el número de reservas vía GDS subió un 25,1%, reflejando así los buenos resultados de la labor de venta cruzada que se está haciendo desde todos los países.

A través de la página Web (www.nh-hotels.com) el usuario tiene la posibilidad de realizar reservas online en los hoteles NH obteniendo los mejores precios disponibles en ese momento e informarse sobre las últimas promociones. En la Web el posible cliente encontrará también información actualizada de los hoteles NH en general, de los salones y de la oferta gastronómica además de las distintas actividades que ofrecen las ciudades donde NH está presente. La Web esta disponible en siete idiomas: español, inglés, holandés, alemán, italiano, chino cantonés y chino mandarín.

Además, dentro de la página Web NH Hoteles ha desarrollado un servicio dirigido y pensado para Empresas, las "Client Pages". La empresa puede acceder a toda la información y servicios on-line necesarios para una gestión eficiente de sus reservas, siempre respetando su tarifa negociada, y con acceso a información detallada y transparente sobre su relación comercial con NH Hoteles.

Dentro de las apuestas tecnológicas en el área de la distribución, la compañía ha empezado a integrar sistemas de reservas de clientes con su propio sistema para agilizar y optimizar el proceso de reserva.



PLAN DE AHORRO DE COSTES 2004

A lo largo del ejercicio 2004 NH Hoteles ha intensificado sus esfuerzos por cumplir el Plan de Ahorro de costes al que el Grupo se comprometió a mediados del año 2003. Fruto del afán de mejora en cada una de las Unidades de Negocio de la compañía, los resultados obtenidos han superado con creces las expectativas planteadas.

Trimestre a trimestre los avances han sido mayores y a final de año la compañía ha conseguido ahorrar €38 millones frente a los €30 millones que se había marcado como objetivo.

En 2004 los principales ahorros se han conseguido en Benelux, hasta un total de €16,8 millones, y en España, con un total de €10,4 millones. Se trata de unos resultados muy satisfactorios teniendo en cuenta el aumento de la ocupación hotelera y del crecimiento de la inflación de costes en estos dos países. En Holanda y Bélgica los esfuerzos se han centrado

de forma especial en eficiencia operativa, optimización del personal de hoteles, negociaciones con proveedores y mejoras tecnológicas.

En España se han obtenido ahorros importantes gracias a las mejoras tanto en hoteles como en servicios centrales. Los proyectos de nuevos hoteles que se incorporarán a la cadena en los próximos meses produ-

AHORROS TOTALES CONSEGUIDOS EN 2004 (en millones)

| | |
|---------------------|------------|
| ESPAÑA | €10,4 |
| BENELUX | €16,8 |
| SUIZA Y AUSTRIA | €2 |
| ALEMANIA | €3,8 |
| MERCOSUR Y MÉXICO | €4 |
| SERVICIOS CENTRALES | €1 |
| TOTAL | €38 |

Beach Club - Elysium, el Spa de Madrid - NH Eurobuilding (España)





Fachada del NH Cartagena - Murcia (España)

cirán mejoras de eficiencia operativa gracias a las sinergias entre los hoteles existentes y las nuevas aperturas.

También en Alemania se han conseguido ahorros netos a nivel operativo hasta un total de €3,8 millones, a pesar de los mayores costes que han supuesto, por un lado, el proceso de adaptación de los hoteles a los estándares de la marca NH y, por otro lado, las mejoras llevadas a cabo en los equipos y actuaciones comerciales.

En MERCOSUR y México ya se había avanzado bastante camino durante el año 2003, especialmente en el redimensionamiento de la plantilla de los hoteles y mejoras en la gestión operativa, de manera que en el año 2004 se han consolidado las sinergias obtenidas entre los hoteles y se ha conseguido un ahorro adicional de €4 millones.

Cabe destacar también el esfuerzo de los Servicios Centrales de la compañía, que han conseguido un ahorro de €1 millón.

RATIOS DE EFICIENCIA

La compañía ha conseguido unos resultados muy superiores a los objetivos en el plan de reducción de costes con lo que han mejorado notablemente los ratios de eficiencia.

Así, los costes operativos en términos nominales han disminuido un 3,1% en hoteles totales de la cadena y el total de costes operativos por habitación ocupada ha disminuido un 7%.

El siguiente gráfico refleja la evolución de otros parámetros de la compañía:

| RATIOS DE EFICIENCIA NH HOTELES | | | |
|--|--------------|--------------|--------------|
| TOTAL HOTELES | 2004 | 2003 | % VAR |
| Nº Habitaciones medias | 30.859 | 30.767 | 0,3% |
| Habitaciones ocupadas/día | 19.376 | 18.657 | 3,9% |
| Nº medio de FTE* | 11.011 | 11.512 | -4,4% |
| FTE* por habitación | 0,36 | 0,37 | -2,7% |
| Costes de personal por hab. disponible (€/día) | 26,35 | 26,99 | -2,4% |
| Otros costes operativos por hab. disponible (€/día) | 18,68 | 19,77 | -5,5% |
| Total Costes Operativos por hab. disponible (€/día) | 45,03 | 46,76 | -3,7% |
| FTE* por habitación ocupada | 0,57 | 0,62 | -7,9% |
| Costes de personal por hab. ocupada (€/día) | 41,97 | 44,51 | -5,7% |
| Otros costes operativos por hab. ocupada (€/día) | 29,75 | 32,60 | -8,7% |
| Total Costes Operativos por hab. ocupada (€/día) | 71,71 | 77,11 | -7,0% |

*FTE: Unidad equivalente a un empleado jornada completa.





NH Berlín Alexanderplatz (Alemania)



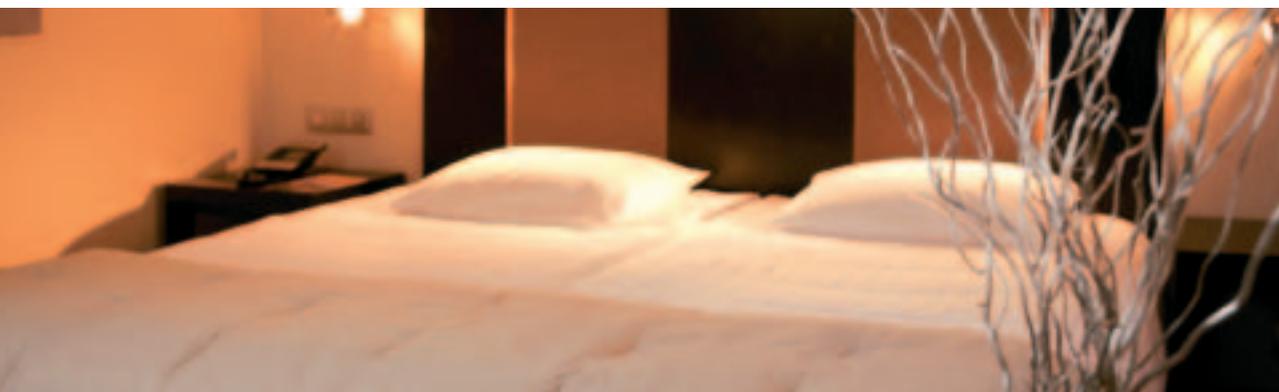
5 QUIÉNES SOMOS

NH Hoteles ha abierto en 2004 un total de 9 establecimientos con 1.200 habitaciones y ha firmado la incorporación de 10 nuevos hoteles con más de 1.600 habitaciones. La oferta del Grupo destaca por la ubicación en el centro de las ciudades, la gastronomía, la tecnología y la decoración

HOTELES ACTUALES

DESGLOSE DE LA CARTERA DE HOTELES (I)

| EUROPA | TOTAL | | ALQUILER | | PROPIEDAD | | GESTIÓN | |
|---------------------|------------|---------------|------------|---------------|-----------|--------------|-----------|--------------|
| | Hoteles | Habitaciones | Hoteles | Habitaciones | Hoteles | Habitaciones | Hoteles | Habitaciones |
| NH HOTELES | | | | | | | | |
| España | 112 | 12.500 | 71 | 8.121 | 19 | 2.678 | 22 | 1.701 |
| Alemania | 52 | 8.867 | 51 | 8.723 | - | - | 1 | 144 |
| Holanda | 28 | 5.347 | 9 | 1.279 | 18 | 3.988 | 1 | 80 |
| Bélgica | 8 | 1.118 | 1 | 241 | 7 | 877 | - | - |
| Austria | 6 | 973 | 6 | 973 | - | - | - | - |
| Suiza | 4 | 561 | 2 | 329 | 2 | 232 | - | - |
| Italia | 1 | 384 | 1 | 384 | - | - | - | - |
| Inglaterra | 1 | 200 | - | - | - | - | 1 | 200 |
| Hungría | 1 | 160 | 1 | 160 | - | - | - | - |
| Portugal | 1 | 83 | 1 | 83 | - | - | - | - |
| TOTAL EUROPA | 214 | 30.193 | 143 | 20.293 | 46 | 7.775 | 25 | 2.125 |



DESGLOSE DE LA CARTERA DE HOTELES (II)

| LATINOAMÉRICA | TOTAL | | ALQUILER | | PROPIEDAD | | GESTIÓN | |
|----------------------------|-----------|--------------|----------|--------------|-----------|--------------|----------|--------------|
| | Hoteles | Habitaciones | Hoteles | Habitaciones | Hoteles | Habitaciones | Hoteles | Habitaciones |
| NH HOTELES | | | | | | | | |
| México | 14 | 2.937 | 2 | 249 | 6 | 1.244 | 6 | 1.444 |
| Argentina | 7 | 967 | - | - | 7 | 967 | - | - |
| Cuba | 1 | 277 | - | - | - | - | 1 | 277 |
| Uruguay | 1 | 136 | - | - | 1 | 136 | - | - |
| Brasil | 1 | 135 | - | - | 1 | 135 | - | - |
| Chile | 1 | 122 | - | - | 1 | 122 | - | - |
| TOTAL LATINOAMÉRICA | 25 | 4.574 | 2 | 249 | 16 | 2.604 | 7 | 1.721 |

| OTROS PAÍSES | TOTAL | | ALQUILER | | PROPIEDAD | | GESTIÓN | |
|---------------------------|----------|--------------|----------|--------------|-----------|--------------|----------|--------------|
| | Hoteles | Habitaciones | Hoteles | Habitaciones | Hoteles | Habitaciones | Hoteles | Habitaciones |
| NH HOTELES | | | | | | | | |
| Sudáfrica | 2 | 240 | 1 | 198 | 1 | 42 | - | - |
| Ghana | 1 | 234 | - | - | - | - | 1 | 234 |
| TOTAL OTROS PAÍSES | 3 | 474 | 1 | 198 | 1 | 42 | 1 | 234 |

| NH CONJUNTO | TOTAL | | ALQUILER | | PROPIEDAD | | GESTIÓN | |
|--------------------------|------------|---------------|------------|---------------|-----------|---------------|-----------|--------------|
| | Hoteles | Habitaciones | Hoteles | Habitaciones | Hoteles | Habitaciones | Hoteles | Habitaciones |
| TOTAL NH CONJUNTO | 242 | 35.241 | 146 | 20.740 | 63 | 10.421 | 33 | 4.080 |

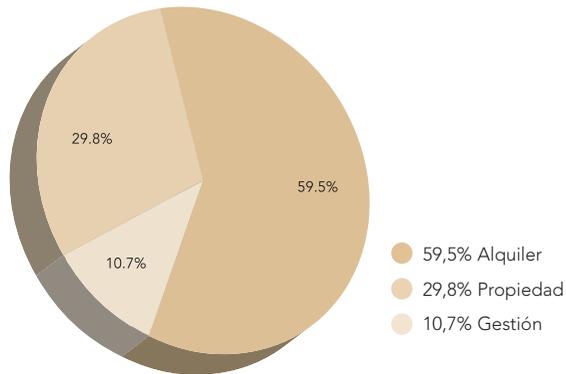
Cartera de NH Hoteles a 31 de marzo de 2005

| PROYECTOS FIRMADOS | TOTAL | | ALQUILER | | PROPIEDAD | | GESTIÓN | |
|---------------------------|-----------|--------------|-----------|--------------|-----------|--------------|----------|--------------|
| | Hoteles | Habitaciones | Hoteles | Habitaciones | Hoteles | Habitaciones | Hoteles | Habitaciones |
| NH HOTELES | | | | | | | | |
| Europa | 23 | 3.519 | 18 | 2.859 | 2 | 158 | 3 | 422 |
| Latinoamérica | 4 | 476 | 2 | 213 | 1 | 215 | 1 | 128 |
| TOTAL OTROS PAÍSES | 27 | 3.995 | 20 | 3.072 | 3 | 373 | 4 | 550 |

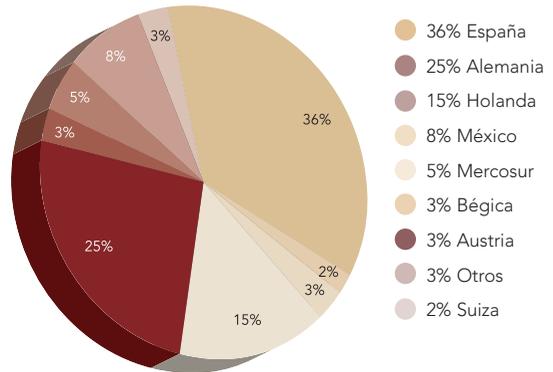
Proyectos firmados por NH Hoteles hasta marzo de 2005

CARTERA DE NH HOTELES MARZO DE 2005

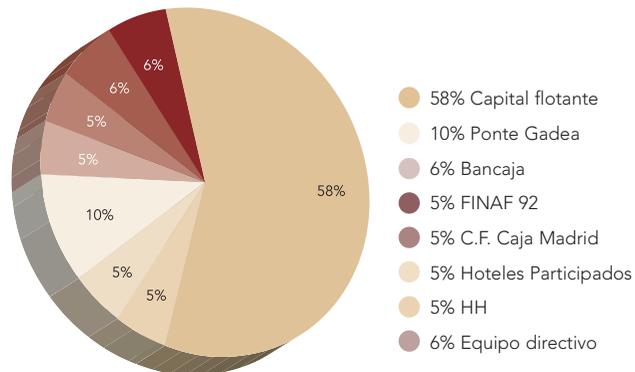
Desglose por habitaciones



Desglose de habitaciones por países



Composición accionarial NH Hoteles (a 31 de marzo de 2005)



Patio NH Palacio de Ferrera - Avilés (España)



HOTELES FIRMADOS Y ABIERTOS

HOTELES ABIERTOS DURANTE 2004

| | ESPAÑA | ITALIA | TOTAL |
|--------------|--------|--------|-------|
| Hoteles | 8 | 1 | 9 |
| Habitaciones | 818 | 384 | 1.202 |

HOTELES ABIERTOS DURANTE 2005 (HASTA 31 DE MARZO)

| | ESPAÑA | INGLATERRA | MÉXICO | TOTAL |
|--------------|--------|------------|--------|-------|
| Hoteles | 4 | 1 | 1 | 6 |
| Habitaciones | 416 | 200 | 128 | 744 |

HOTELES FIRMADOS DURANTE 2004

| | ESPAÑA | ITALIA | RUMANÍA | ALEMANIA | HOLANDA | MÉXICO | TOTAL |
|--------------|--------|--------|---------|----------|---------|--------|-------|
| Hoteles | 3 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 10 |
| Habitaciones | 275 | 615 | 161 | 293 | 206 | 135 | 1.685 |

NH Laguna Palace - Mestre - Venecia (Italia)





Inauguración del NH Central Convenciones - Sevilla (España)

NUEVAS FIRMAS

Durante el ejercicio 2004, NH Hoteles ha firmado la incorporación de 10 nuevos hoteles, con un total de 1.685 habitaciones. Tres de los hoteles estarán en España, uno en Barcelona, otro en Valencia y otro más en Salamanca.

En Barcelona se ha firmado un hotel de 138 habitaciones, en Valencia otro de 100 habitaciones y en Salamanca, el futuro NH Salamanca, que pertenecerá a la categoría Collection y dispondrá de 37 habitaciones.

Fuera de España, las nuevas firmas realizadas durante 2004 fueron siete, dos en Italia, dos en Rumanía, y otras tres en Holanda, México y Alemania. En Italia, NH Hoteles ha firmado dos hoteles que hacen un total de 615 habitaciones distribuidas entre el hotel NH Laguna Palace, que ya está operativo en Mestre (Venecia), y otro hotel en Milán que abrirá sus puertas en 2006.

NH Hoteles ha firmado otros cinco hoteles en el extranjero: uno en Holanda, en La Haya, de 206 habi-

taciones, dos en Rumanía de los cuales uno estará en Bucarest, de 78 habitaciones, y el otro en Timisoara, de 83 habitaciones, uno en México de 135 habitaciones, en la zona de Santa Fe, y un último en Dusseldorf (Alemania), de 293 habitaciones.

De esta forma, NH Hoteles mantiene el objetivo de consolidarse en sus mercados preferentes y seguir creciendo en los de mayor potencial de negocio con la entrada este año en dos nuevos mercados: Italia y Rumanía. A lo que hay que añadir la entrada, a finales de marzo de 2005, en el Reino Unido.

NH HOTELES Y SUS EMPLEADOS

Los empleados de la cadena representan lo mejor de la marca NH, son el principal valor de la misma. En la actualidad NH Hoteles cuenta con 12.671 empleados de 116 nacionalidades distintas, lo que demuestra la



Programa internacional de desarrollo interno (febrero de 2004) NH Prisma - Madrid (España)

multiculturalidad y globalidad de la cadena. NH Hoteles dispone de una plantilla capaz de afrontar los retos presentes y futuros gracias al elevado sentido de pertenencia a la cadena que han demostrado sus empleados.

UN AÑO DE CONSOLIDACIÓN

A lo largo de 2003 y 2004 NH Hoteles ha definido un importante número de políticas generales de Recursos Humanos e innovadoras herramientas como el nuevo sistema de Gestión del Desempeño y la Dirección por Objetivos, así como la consolidación y monitorización de todos los procesos, políticas y procedimientos creados en los años anteriores.

PROYECTOS DESARROLLADOS

Se ha creado la Tarjeta de Empleado NH que sirve para la identificación de los empleados como parte integrante de NH Hoteles, así como para poder obtener descuentos y precios especiales en cualquiera de los establecimientos de la cadena.

NH Hoteles ha desarrollado el proyecto NH Idea. Los objetivos de este proyecto son aumentar la satisfacción del empleado, promocionando y premiando la implementación de ideas con un impacto cuantificable en el negocio; promover el compartir “la mejor manera de hacer las cosas” y motivar a los empleados.

Además, se ha creado un innovador sistema de Gestión del Desempeño, con los objetivos de conseguir una comunicación más fluida entre el responsable y el empleado, reconocer el talento, mejorar el capital humano e incrementar la cultura de integración de NH Hoteles.

La compañía ha diseñado el nuevo Plan de Acogida de NH Hoteles para explicar a los nuevos empleados de una forma muy visual la cultura de la empresa.

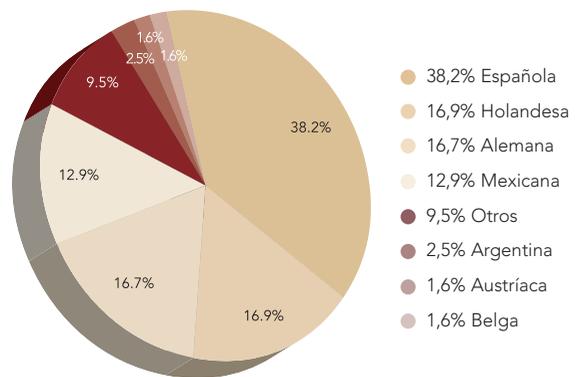
A lo largo de 2004 se han impartido más de 230.000 horas de formación en las que han participado todos los empleados de las diferentes áreas de la compañía.

Ejemplos de algunos cursos corporativos que ha desarrollado la compañía:

- Curso de CRS (Sistema central de reservas).
- Curso de CRM (Programa de atención al cliente).
- Curso "Selling NH World".
- Programas de desarrollo interno tanto nacionales como internacionales.
- E-learning. Módulos formativos de inglés, liderazgo, ofimática, servicios de calidad total, etc.

En 2004 han asistido a los cursos de formación para empleados de NH Hoteles cerca de 20.000 participantes. Esto supone un incremento del 7% respecto al año anterior.

NACIONALIDAD DE NUESTROS EMPLEADOS



"El compromiso e ilusión de todos nuestros empleados nos permite mejorar el servicio y la satisfacción de nuestros clientes"

Curso de formación de formadores (noviembre de 2004) - Valencia (España)







NH Budapest (Hungria)



6 EXPANSIÓN

Europa y Latinoamérica, dos mercados clave en la expansión de la cadena, que aspira a mejorar su liderazgo en Europa y seguir creciendo en Latinoamérica

Una vez realizadas las tareas de integración y conseguidos los ahorros y la reducción de deuda en la compañía, NH Hoteles está preparada para seguir creciendo con el objetivo de mantener el liderazgo. La compañía busca ahora un crecimiento rentable tanto en los mercados en los que está presente como en nuevos mercados. La expansión de la cadena se podrá realizar tanto de forma orgánica, con la incorporación de hoteles individuales, como con la incorporación de pequeñas cadenas. El equipo de expansión se encuentra ahora inmerso en el estudio de diversos proyectos en distintos mercados.

UN PROYECTO PAN-EUROPEO

En Europa NH Hoteles aspira a mejorar su posición de liderazgo en hoteles urbanos aplicando dos modelos de expansión:

- Un primer modelo, que se aplica a mercados o economías donde existen diferentes áreas de interés para NH Hoteles dentro de un mismo país. Es el

puesto en marcha en mercados como el español, el italiano, el alemán o el holandés .

- Un segundo modelo puesto en marcha en países en los que todavía sólo existen uno o dos principales puntos de interés para la compañía: Rumanía, Hungría, etc.

En concreto, las políticas de expansión se centran en:

ESPAÑA: Teniendo en cuenta que la cadena tiene actualmente cubierta casi toda la geografía española, NH Hoteles espera aprovechar las oportunidades que puedan surgir y reforzar su presencia en aquellas ubicaciones donde todavía cuenta con baja cuota de mercado.

ALEMANIA Y BENELUX: La cadena prevé reforzar su presencia en estos mercados, especialmente en Alemania donde tiene intención de ampliar su cuota de mercado. NH Hoteles ocupa el tercer puesto en Alemania y el primero en Holanda en cuanto a cadenas hoteleras urbanas se refiere.

EUROPA DEL ESTE: Respecto a los países pertenecientes al este de Europa, NH Hoteles aspira a tener una cuota de mercado adecuada a sus necesidades



Centro de Convenciones del NH Laguna Palace - Mestre - Venecia (Italia)

en los destinos más atractivos. La cadena ya cuenta con 2 hoteles firmados en Rumanía y 1 hotel abierto en Hungría.

PORTUGAL: NH Hoteles quiere reforzar su cuota de mercado en Portugal con mayor presencia en Lisboa.

ITALIA: la cadena está implantando dos estrategias de crecimiento: orgánico y corporativo. El crecimiento orgánico significa la compra de hotel por hotel. NH Hoteles tiene ya en Italia un hotel y un centro de convenciones, el NH Laguna Palace. Además, la compañía quiere crecer en Milán, donde ya ha firmado un hotel, y en otras ciudades de esta forma. Por otro lado, el crecimiento corporativo se centra en cerrar acuerdos con otras compañías, en forma de fusiones o adquisiciones.

El mercado hotelero italiano está muy fragmentado, tan sólo el 5% de los hoteles están en manos de cadenas hoteleras, lo que favorece la entrada de NH Hoteles en Italia. Además, el producto homogéneo y de calidad de la compañía junto a los 26 años de experiencia de trabajo en una red comercial global, son una necesidad en el mercado italiano.

NH Hoteles ha entrado por primera vez en Italia, en el área de Venecia, uno de los mercados hoteleros más importantes del mundo. Se trata de un espectacular complejo hotelero compuesto por el NH Laguna Palace y un gran centro de convenciones, con una localización estratégica en plena zona de desarrollo de Mestre.

El hotel, de 384 habitaciones, se alza sobre una espectacular construcción con una moderna arquitec-



tura de dos edificios unidos por un impresionante techo acristalado y separados por un canal que conforma una marina con 400 atraques. Dentro del complejo se encuentra el centro de convenciones NH Laguna Gallery, el centro más grande de la zona con capacidad para 1.200 personas y equipado con las últimas tecnologías. Uno de los principales atractivos del NH Laguna Palace es, sin duda, su cercanía al centro de Venecia, a donde se llega en pocos minutos.

La compañía tiene previsto abrir en Italia un hotel en Milán, así como un complejo de lujo, que constará de hotel, centro de convenciones, spa y dos campos de golf en Sicilia, el complejo Donnafugata. En total, la compañía, con los proyectos que ya está barajando, prevé tener en dos años más de mil habitaciones en Italia.

El 29 de marzo de 2005 se firmó la incorporación del hotel Harrington Hall en Londres.

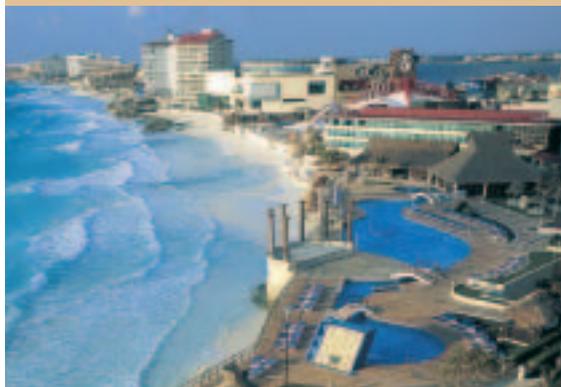
LATINOAMÉRICA: NH Hoteles, en un entorno de recuperación económica, espera seguir creciendo en

México y Mercosur, los dos mercados donde ya cuenta con una fuerte implantación. La cadena quiere doblar el número de habitaciones en los próximos cuatro años tanto en México como en Brasil y Argentina.

Los próximos proyectos ya firmados que se llevarán a cabo en México, suponen una inversión directa de casi \$8 millones y una inversión total estimada de más de \$31 millones y son los siguientes:

- **NH Puebla:** Se encuentra en el corazón del centro histórico de la ciudad y contará con 128 habitaciones y 250 m² de salones. Se ha abierto en marzo de 2005.
- **NH Centro Histórico, Ciudad de México:** Se encuentra a sólo unos metros de la plaza del Zócalo, una de las más grandes del mundo. Contará con 107 habitaciones y 230 m² de salones para reuniones y eventos. Se prevé su apertura para mayo de 2005.
- **Hotel NH Santa Fe, Ciudad de México:** Contará con 135 habitaciones. Se prevé su apertura para septiembre de 2006.

NH Krystal - Cancún (México)







Caja Dream Gift



Beach Club - Elysium, el Spa de Madrid - NH Eurobuilding (España)

7 INNOVACIÓN

NH Hoteles ha diseñado durante 2004 una serie de nuevos productos y servicios con el propósito de posicionar a la compañía como un referente dentro de la oferta hotelera urbana. Se trata de ofrecer productos únicos y originales, que garanticen la fidelización de nuestros clientes

NUEVA TARJETA DE FIDELIZACIÓN: "NH WORLD"

NH Hoteles lanzó el pasado mes de septiembre su programa de fidelización "NH World", que cuenta con tecnología de última generación, para premiar a los clientes habituales de la cadena. Estos reciben la tarjeta "NH World", único sistema de fidelización del sector que funciona con un chip incorporado en la tarjeta, lo que permite, entre otras cosas, la identificación y el check-in automático de los clientes. La acogida de la tarjeta ha sido muy positiva, ya que en los primeros seis meses después de su salida al mercado el 15 de septiembre, se han entregado más de 60.000 tarjetas.

La tarjeta cuenta con importantes ventajas tecnológicas, que la diferencian claramente del resto: permite almacenar información y actúa como "back-up" de los datos del cliente, es una tarjeta de grabación y personalización inmediata y, por lo tanto, el cliente se la lleva en el momento que entrega la inscripción; los afiliados a "NH World" acumulan "créditos" por un mínimo del 5% del valor de los productos y servicios facturados en NH Hoteles. Estos "créditos" son canjeables por noches de estancia en los hoteles NH, desayunos...

Una ventaja, única en lo que a programas de fidelización se refiere, es el canje de "créditos", con una equivalencia directa y transparente de 1 "crédito" = €1. Sin ratios de conversión, ni unidades de medida

que puedan dar lugar a confusión. Por otra parte, el cliente puede utilizar, desde el primer momento, lo que vaya acumulando, es decir, se admiten pagos parciales al contrario de lo que sucede con otros programas. Además, no hay restricciones para el uso de "créditos", como determinadas épocas del año, y gracias a la avanzada tecnología de la tarjeta "NH World", los clientes disfrutan de un servicio mucho más ágil y de más calidad, al identificar el sistema de forma automática todos sus datos: preferencias de habitación, aficiones, servicios más demandados, incluso observaciones particulares. Entre las innumerables ventajas con las que cuenta la tarjeta está el "check in express", que permite el registro inmediato del cliente en el hotel con sólo entregarla.

Los titulares de la tarjeta "NH World" disfrutarán gratuitamente de servicios adicionales como la posibilidad de que el hotel guarde sus enseres; uso de la habitación hasta las 16 horas; acompañante gratis y, entre otros, acceso a ofertas exclusivas. "NH World" se encuentra disponible en 210 hoteles de 11 países.

El programa "NH World" unifica todos los ya existentes en la compañía: Antiguas Ambassador Club (Golden Tulip) y Wellcome Card (Astron).



Kit Agua de la Tierra



NH WORLD PARA ACCIONISTAS

Para completar el programa "NH World", NH Hoteles ha lanzado también el programa "NH World" para accionistas. Con este programa NH Hoteles quiere recompensar el apoyo de los accionistas e inversores, haciéndoles partícipes de los beneficios de los que ya disfrutaban los clientes VIP, pero ofreciéndoles, además, determinados aspectos y ventajas diferenciales.

El objetivo de esta iniciativa es acercar más NH Hoteles a sus accionistas, convirtiéndoles también en clientes estables, haciéndoles percibir al Grupo NH Hoteles como una oferta de valor distintiva y completa, para su beneficio y disfrute.

Con este programa los accionistas que lo soliciten podrán disfrutar de los siguientes beneficios especiales, añadidos a los que ya disfrutaban los titulares del programa de fidelización NH World para huéspedes:

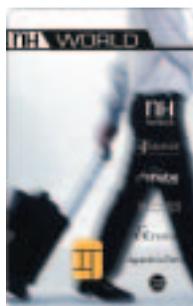
- Incremento de un 20% sobre el porcentaje de incentivación estándar del programa de huéspedes.
- Acceso al exclusivo "VIP Desk" de NH Hoteles con beneficios tales como traslados gratuitos desde el aeropuerto, acceso a habitaciones superiores, salida más tarde de la habitación, invitaciones a eventos sociales y deportivos organizados por NH Hoteles.
- Promociones personalizadas y de acceso único frente al resto de clientes de la cadena.
- Renovable anualmente con la mera acreditación de la titularidad de las acciones.

TARJETA PARA COLECTIVOS

NH Hoteles ofrece la tarjeta "NH World" para empleados de clientes corporativos, que se ven beneficiados por la obtención de créditos de uso personal en sus viajes de negocios. La tarjeta de empresas presenta un elevado grado de personalización, con nombre y apellidos del empleado, logotipo de la empresa, mensaje corporativo, así como ofertas y promociones propias para cada compañía.

Algunas de las entidades que participan en el programa, desde su lanzamiento en noviembre de 2004, son: Ericsson, Telefónica, Cap Gemini, RACE, Mitsubishi, Buon Giorno-My Alert o Bacardi.

La tarjeta NH World estará disponible para otros grandes colectivos no empresariales. De momento se ha desarrollado también para un grupo de empleados de la Administración Española, entre los que ha tenido un importante éxito.



“CHECKOUT EXPRESS”

NH Hoteles ha comenzado a instalar un proyecto único y pionero en el mundo del sector hotelero: máquinas de “Checkout Express”, un terminal táctil que permite al cliente realizar la operación de cierre de la habitación (“Checkout”) en el menor tiempo posible y con las mayores garantías tanto para el cliente y su empresa como para NH Hoteles.

NH Hoteles pone en marcha esta pionera iniciativa para reducir aglomeraciones y esperas en horas punta en las recepciones de los hoteles.

Teniendo en cuenta que se trata de una operación sencilla, pagada, en la mayoría de los casos, con tarjeta de crédito y con el suministro de una factura, NH Hoteles ha desarrollado el sistema para mecanizarla garantizando su confidencialidad.

El manejo del “Checkout Express” es muy sencillo; el cliente introduce su llave, le aparece la factura en pantalla y si está de acuerdo la abona mediante tarjeta de

crédito y recoge su factura. NH Hoteles tiene en cuenta la existencia de crédito a través de la tarjeta “NH World” y la posibilidad de realizar un pago total o parcial con cargo al saldo de dicha tarjeta.

FINES DE SEMANA CON CONTENIDO, PACK COLLECTION Y NH DREAM GIFT

NH Hoteles diseñó, a finales de 2003, una serie de nuevos productos dentro de la oferta de “Ocio Urbano”. Estos nuevos productos son los “Fines de Semana con Contenido” y el pack “NH Collection, un regalo para soñar” que ofrecen nuevas alternativas de ocio con actividades únicas, originales e imposibles de encontrar en el mercado.

Un año después, estos productos representan una oferta con una demanda consolidada que busca descubrir, conocer y profundizar en aspectos de la cultura,

Concurso Internacional de Saltos de La Coruña - Casas Novas (España) - diciembre de 2004



el deporte o el arte, además de disfrutar de los establecimientos de la cadena. Estos nuevos productos han evolucionado adaptándose a las preferencias y necesidades de los clientes.

- Los "Fines de Semana con Contenido" ofrecen una alternativa al turismo tradicional fomentando un turismo distinto e innovador, un turismo cultural en España.
- Tras la consolidación del producto, los "Fines de Semana con Contenido" se han ampliado dando origen a las "Ciudades con Contenido" y a los "Fines de Semana con Contenido para Empresas".

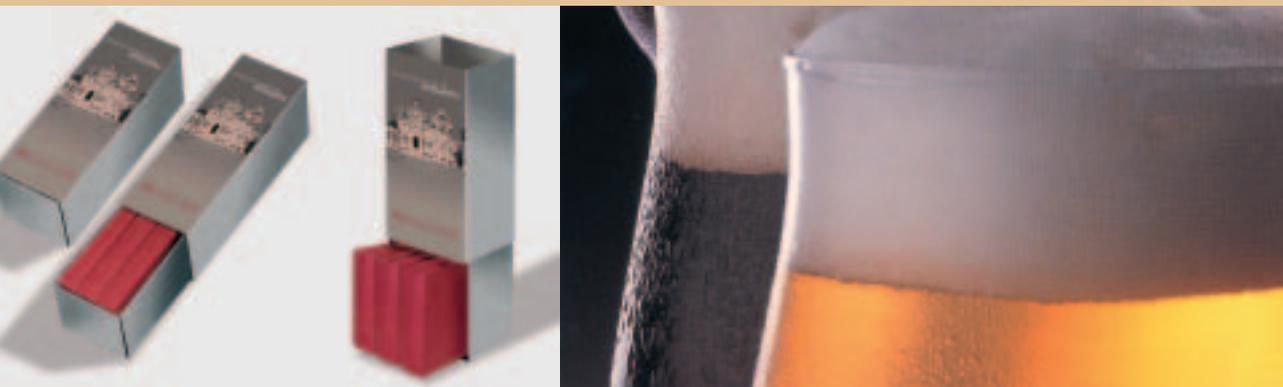
Las "Ciudades con Contenido" son paquetes individuales que ofrecen propuestas de actividades gastronómicas, de ocio, relax y culturales que tienen lugar en los hoteles de la cadena en España o en su área de influencia. Se han realizado ya 19 eventos o actividades distintas entre los que podemos destacar la degustación del menú de la "Cena de la Boda Real" de los Príncipes de Asturias. Se realizan actividades para todas las edades, incluyendo a los más pequeños.

Por otro lado, con los "Fines de Semana con Contenido para Empresas" NH Hoteles propone a sus clientes de empresa una opción distinta para la realización de sus eventos, seminarios, convenciones o viajes de incentivos para los fines de semana o durante jornadas laborables.

Entre los "Fines de Semana con Contenido" más exitosos y con mayor nivel de satisfacción para los clientes cabe destacar los realizados por el Bulli Taller, el canto gregoriano o el fin de semana con contenido de salud y belleza. En ellos los asistentes pudieron disfrutar de demostraciones gastronómicas, visitas al Monasterio de Santo Domingo de Silos o sesiones anti-stress en los Elysium Spa de la cadena NH.

Los "Fines de Semana con Contenido" incluyen alojamiento, desayuno, almuerzo y participación en todas las actividades del programa. Las reservas se realizan a través del teléfono 902 115 200 o la página Web de la compañía www.nh-hotels.com.

NH Pack Collection - Un regalo para soñar





Suite del hotel NH Príncipe de la Paz - Aranjuez - Madrid (España)

- Respecto al pack "NH Collection, un regalo para soñar" se han puesto en marcha nuevos canales de distribución para una mayor difusión del producto a través de venta telefónica, Internet y colaboradores externos. Un ejemplo de estos nuevos canales es el acuerdo firmado con Repsol para posicionar el pack en sus estaciones de servicio.

Este mismo año, se ha lanzado el pack "NH Collection, un regalo para soñar" para empresas. Se trata de una manera original de fidelizar a los clientes.

NH Hoteles lanzó en octubre de 2004 el pack "NH Dream Gift". Se trata de un pack con características similares al pack "NH Collection" de España, que se comercializa en Bélgica y Holanda.

Este pack puede ser adquirido en cualquiera de los hoteles de la cadena de Bélgica y Holanda para su uso en esos dos países. Se han puesto a la venta más de 2.000 packs desde su lanzamiento a un precio de €79. Estos packs son válidos para una selección de hoteles de la gama NH Collection y de hoteles de la línea NH en Holanda y Bélgica y están vigentes hasta el 31 de diciembre de 2005.

NUEVA WEB

Durante 2004 NH Hoteles amplió y mejoró los servicios de la página Web para facilitar el acceso a sus clientes, haciendo por un lado una página más personalizada según el perfil de cada cliente y, por otro lado, simplificando las rutas de acceso.

Asimismo, en octubre de 2004 NH Hoteles lanzó una versión de la página Web en italiano con la intención de acceder a nuevos mercados, como ya se hizo en el inicio de 2004 con la página en chino tradicional y simplificado. La página Web de la compañía ha incorporado nuevas facilidades, como varios links que permiten consultar información meteorológica, información de trenes, autobuses y aeropuertos. Además, los clientes de NH Hoteles tienen la posibilidad de recibir en su correo electrónico la confirmación de su reserva, así como el pronóstico del tiempo para los días de la estancia.

En Enero de 2004, NH Hoteles lanzó la página Web de la compañía en "chino simplificado" (se utiliza en China Continental y Singapur) y meses más tarde en



“chino tradicional” (se emplea en Hong Kong y Taiwan) para acceder a potenciales clientes de mercados en expansión. Se trata de la primera página Web en chino de una compañía hotelera española. Cabe destacar que el mercado asiático representa un mercado potencial de 10 millones de clientes.

Esta nueva página Web pone a disposición de los usuarios todos los hoteles de la cadena y la posibilidad de realizar reservas en tiempo y disponibilidad real con promociones personalizadas para este mercado.

- **CLIENT PAGE**

Dentro de las nuevas aplicaciones creadas destaca la “Client Page”. Esta página Web, diseñada para los clientes corporativos y sobre todo para las Pymes, cuenta con la posibilidad de realizar reservas con los precios negociados con cada cliente. Estas reservas pueden contar con un descuento de hasta el 25%. A través de esta página los clientes también pueden acceder a promociones personalizadas on-line, además de permitirle acceder a un informe de actividad y producción.

La “Client Page” ofrece la posibilidad de crear una lista con hoteles y salas de reuniones preseleccionados para facilitar el proceso de reserva y presupuesto. De esta forma, las “Client Page” reducen de forma significativa el trabajo administrativo, dado que generan un reporte histórico, personalizado para cada uno de los clientes, mostrando cada detalle de la factura.

Existen dos modalidades de “Client Page”, para colectivos o grupos y para particulares. Las “Client Page” tienen la opción “Organice su evento”, herramienta creada para organizar y comunicar de forma sencilla un evento a través de una página Web o de un e-mailing.

- **NH EMPLOYEE CLUB**

“NH Employee Club” es una de las apuestas tecnológicas propuestas por NH Hoteles en 2004. Esta página Web está orientada a satisfacer las necesidades de los empleados de los clientes corporativos de NH Hoteles en lo referente a viajes de ocio.

Además de permitir un acceso detallado a la información de los hoteles, el "NH Employee Club" permite a sus clientes corporativos ofrecer a sus empleados promociones especiales y servicios preferentes en los hoteles, como el parking o el servicio de lavandería. A su vez, esta página Web supone un nuevo instrumento tecnológico que permite al departamento de recursos humanos de los clientes ofrecer a sus empleados los mejores precios para sus viajes personales, sin necesidad de dedicar recursos.

- MY NH

"My NH" es otra de las páginas web diseñadas por NH Hoteles. Este servicio, permite a un cliente crear su propia página y almacenar toda su información personal de forma confidencial. El cliente particular puede organizar su página en función de tres secciones, "Mis Reservas", que ofrece la posibilidad de modificar o cancelar la reserva on-line; "Mis Promociones", desde la que se puede acceder a ofertas personalizadas, y "Mis Hoteles Favoritos", herramienta que permite crear una lista

de hoteles favoritos y así hacer reservas aún con mayor facilidad.

"My NH" cuenta desde su lanzamiento en marzo de 2004 con más de 15.000 clientes registrados (un 6% son Estadounidenses) y recibe unas 50.000 visitas al día.

- TRADE PAGE

La cadena presentó en febrero de 2005 otra de las novedades de la página Web: "Trade Page". Este nuevo servicio está destinado a todas las agencias de viajes con el objetivo de facilitar y automatizar toda su relación comercial con NH Hoteles. El "Trade Page" ofrece un servicio ajustado al máximo al perfil del cliente con un acceso diferente y personalizado. La agencia de viajes dispone de una página Web exclusiva y personalizada donde encuentra a su disposición toda la información y los servicios on-line necesarios para una gestión más eficiente, transparente y permanente de su negocio con NH Hoteles.

Página Web de NH Hoteles en chino





“ELYSIUM, EL SPA DE NH HOTELES”

NH Hoteles cuenta en la actualidad con 3 centros “Elysium Spa” en Sotogrande, Marbella y Madrid. Durante este año se ha producido la consolidación de “Elysium Spa” como un producto de vanguardia dentro del sector hotelero y como un producto característico del Grupo NH Hoteles. Durante 2005 podremos contar con nuevos centros “Elysium Spa” en los nuevos hoteles NH Obradoiro, en Santiago de Compostela, y en el NH Constanza, en Barcelona. NH Hoteles tiene proyectada la construcción de más centros Elysium en ciudades de otros países como en Milán, en el NH Milan Via Tortona; en el nuevo complejo Donnafugata, en Sicilia (Italia), en el hotel Schlosshotel Bühlerhöhe, en Baden Baden (Alemania) y en el NH Parque Central, en La Habana (Cuba).

El concepto “Elysium, el Spa de NH Hoteles” es un exclusivo centro, altamente especializado en hidroterapia, Fitness y belleza, que facilita la forma más natural de cuidar el cuerpo para encontrar el equilibrio perfecto con la mente. Además, los centros disponen de gim-

nasio con la maquinaria más avanzada y clases con las últimas técnicas de gimnasia.

Bajo el asesoramiento de un gran equipo de esteticistas especializados, los clientes de “Elysium” podrán disfrutar en sus días de descanso de los tratamientos de belleza más innovadores. El concepto “Elysium” ofrece una esmerada atención al cliente y programas de salud y deporte de alto nivel.

Por otro lado, los espacios “Elysium Spa” disponen de lujosos y modernos vestuarios, cabinas de tratamientos de belleza, masaje y recuperación.

Los centros “Elysium Spa” tienen espectaculares zonas de aguas, dotadas de piscinas con vasos a distintas temperaturas con carril de nado y flotación, camas de agua, seta de aire, toberas de masaje a tres alturas, jardín de burbujas, asientos de hidromasaje, dos cuellos de cisne, pala de agua y dos jacuzzis. Esta zona de aguas ofrece también unidades hidrotermales como caminos de guijarros, sauna, baño turco, cabina de hielo, cabina de agua nebulizada, cascada “Elysium”, ducha jet, ducha escocesa y cabinas de tratamientos con bañeras terapéuticas.

Elysium el Spa de Marbella - NH Alanda - Marbella (España)





Nueva habitación estándar de los hoteles NH

NUEVAS HABITACIONES

NH Hoteles ha comenzado a implantar sus nuevas habitaciones, de tres y cuatro estrellas, diseñadas para ofrecer mayor calidad y prestaciones a los clientes de la compañía. Gracias a las mejoras de diseño en las nuevas habitaciones, el cliente podrá disfrutar de un mobiliario homogéneo, práctico y estandarizado en los establecimientos de NH Hoteles.

Las líneas maestras de NH se caracterizan por un estilo moderno, cosmopolita, cómodo y funcional.

Entre las mejoras más significativas se encuentran las paredes de doble aislante acústico, techos de madera hidrófugos e ignífugos, suelos de cerámica antideslizante en los baños y sistemas centralizados de gestión que posibilitan el ahorro de energía.

Las habitaciones cuentan con todo el mobiliario independiente y móvil, se utilizan materiales nobles, no hay montajes a medida y los acabados son fácilmente lavables. Otra de las novedades que presentan las habitaciones son las colchas, de color claro, más ligeras y lavables a máquina.

En cuanto a los cuartos de baño, se ha incorporado un radiador para toallas; los sanitarios están colgados para garantizar una óptima limpieza y la cisterna, empotrada y con reducción de caudal, ahorra y produce menos ruido. En las habitaciones de cuatro estrellas un cristal traslúcido conecta el baño con la habitación para una mayor luminosidad.

Con la ejecución de las nuevas habitaciones, NH Hoteles mejora la calidad de su oferta, reduciendo los costes respecto a anteriores diseños, gracias a la estandarización. El coste del equipamiento se reduce considerablemente respecto al anterior modelo de habitaciones.

El nuevo diseño de habitaciones ha sido ya incorporado en hoteles como el NH Geneva Airport de Suiza, el NH Brussels City Center y el NH Grand Place Arenberg de Bruselas (Bélgica), así como en el nuevo hotel NH Central Convenciones de Sevilla (España).





Ferran Adrià



8 FAST GOOD - ÉXITO Y EXPANSIÓN

La nueva cultura gastronómica ideada con la colaboración de Ferran Adrià ha conseguido un desbordante éxito mediático y comienza su expansión. Oferta sencilla de alta calidad en un ambiente innovador

NH Hoteles abrió, en marzo de 2004, el primer "Fast Good". Más que un nuevo restaurante, se trata de un nuevo concepto y una nueva cultura gastronómica, que ofrece comida rápida con la más alta calidad y que surge como resultado de un profundo estudio del mundo de la hostelería y la restauración, realizado por NH Hoteles con la colaboración del prestigioso cocinero Ferran Adrià. Cabe destacar que la excelente relación de Ferran Adrià y NH Hoteles se inició hace más de cuatro años. El primer "Fast Good", abierto en el edificio del hotel NH Eurobuilding en Madrid, ha supuesto un desbordante éxito de negocio, mediático y cultural. Lo que nació como un innovador concepto dentro de la oferta gastronómica internacional, se ha convertido en la actualidad en un éxito sin precedentes con una demanda que supera todas las expectativas.

Tras el éxito logrado por el primer "Fast Good" en Madrid, NH Hoteles y el prestigioso chef internacional Ferran Adrià, destacado por los diarios The New York Times y Le Monde como el chef más innovador de la cocina actual, han iniciado la expansión del negocio en España y otros países.

El segundo "Fast Good" que la compañía pone en marcha abrió en Santiago de Chile en marzo de 2005. NH Hoteles y un grupo inversor chileno se han asociado para lanzar en América "Fast Good". El plan de

expansión de "Fast Good" en América contempla tanto la apertura de nuevos locales en diferentes puntos de Santiago de Chile y otras ciudades del país, como la inauguración de nuevos locales en Argentina, Perú, México y la llegada a otros mercados del continente americano.

"Fast Good" está dirigido al cliente que quiere comer con calidad pero que tiene poco tiempo disponible, con el objetivo de crear una propuesta alternativa e intermedia entre el fast-food habitual y el restaurante de alto nivel.

La oferta gastronómica de "Fast Good" es sencilla y muy innovadora ya que introduce en la elaboración de los tradicionales platos de comida rápida ingredientes hasta ahora sólo usados en la alta cocina. Así, en este nuevo local de la cadena NH Hoteles podemos degustar una sencilla hamburguesa hecha con la mejor carne de vaca aderezada de forma muy especial.

El ambiente de "Fast Good" es desenfadado gracias a sus tonalidades ácidas: verde manzana, rosa fucsia y azul fuerte en las lámparas. Una mezcla de colores que encontramos en todo el local: en el sistema de "piruletas" para la identificación de los platos, con el que los clientes reciben su pedido en la mesa; en el logotipo presente en los envases y en las sillas y butacas cómodas y vanguardistas, en lámparas, ventanas, etc.





"nhube" del NH Cartagena - Murcia (España)



9 NHUBE

Espacio multifuncional que combina restauración, ocio y descanso, ideado con el prestigioso chef Ferran Adrià. NH Hoteles ha abierto cuatro nuevos espacios "nhube" durante 2004 en España, Austria y Alemania

Imaginar áreas más cómodas y adaptadas a las necesidades de los clientes es uno de los grandes objetivos de NH Hoteles. La cadena sigue apostando por los espacios polivalentes que fusionan varios de los servicios que se ofrecen en el hotel. En esta línea, "nhube", espacio pionero en el sector hotelero que combina restauración, ocio y descanso para los clientes de la cadena ideado con el gran restaurador español y asesor de la cadena Ferran Adrià, sigue en continua expansión, tras la exitosa apertura en 2003 de su primer espacio en Madrid en el hotel NH Balboa.

"Nhube" unifica los espacios comunes de salón, bar-cafetería y restaurante. Se trata de un concepto totalmente innovador porque incorpora a los hoteles aquello que más nos gusta encontrar cuando llegamos a casa: un espacio multifuncional donde conversar, ver la televisión, navegar por Internet, escuchar música, a la vez que comer, beber, leer o relajarse. Todo ello envuelto en una atmósfera "flexible", donde el espacio y la iluminación se transforman, según los diferentes momentos y necesidades del día.

Durante 2004, NH Hoteles ha abierto 4 nuevos espacios "nhube", dos en España y dos en el extranjero. En marzo de 2004 la compañía abrió el segundo espacio en el nuevo hotel NH Cartagena, en Murcia (España), situado en pleno centro neurálgico, comercial y de negocios de la ciudad. Además de este último, NH Hoteles ha estrenado su tercer "nhube" en el

nuevo hotel NH San Sebastián de los Reyes, en Madrid.

También han sido abiertos espacios "nhube" en España durante 2005 en NH Central (Sevilla), NH Alcorcón (Madrid) y en NH Pacífico (Madrid).

"Nhube" también ha comenzado su implantación en el extranjero. Los clientes cuentan ya con un "nhube" en el NH Viena Airport, situado en el aeropuerto de Viena (Austria). Además, Alemania cuenta desde diciembre de 2004 con otro "nhube" en el NH Frankfurt-Airport (Alemania).

NH Hoteles tiene previsto implantar el concepto "nhube" en 12 lugares durante 2005.

Cada nuevo "nhube" ha sido diseñado basándose en el primer espacio, instalado en el NH Balboa (Madrid), pero adaptándose a las necesidades y exigencias de cada hotel y de la zona.

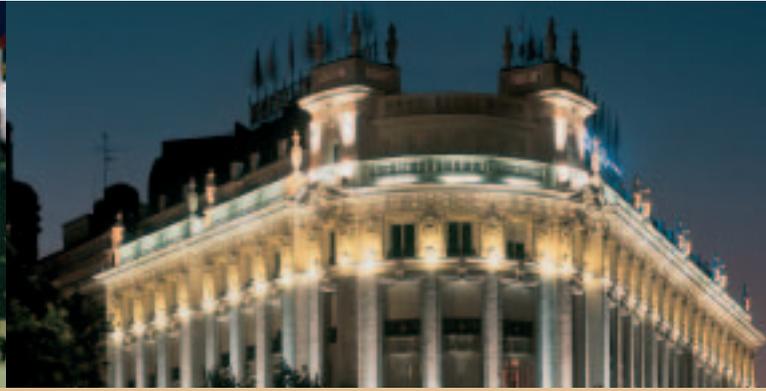
En cuanto a la decoración de los nuevos "nhube", NH Hoteles continúa con la misma línea que el primer espacio, destacando tanto los colores neutros como los tejidos naturales y los distintos ambientes.

La oferta gastronómica, diseñada por Ferran Adrià, se basa en comida sencilla presentada en originales platos realizados con materias primas de primera calidad. Todo ello regado con una buena carta de vinos.





Copa Davis 2004



NH Nacional - Madrid (España)

10 NOTORIEDAD DE MARCA

Los distintos indicadores siguen mostrando que NH Hoteles es una marca con gran potencial en los mercados en los que opera

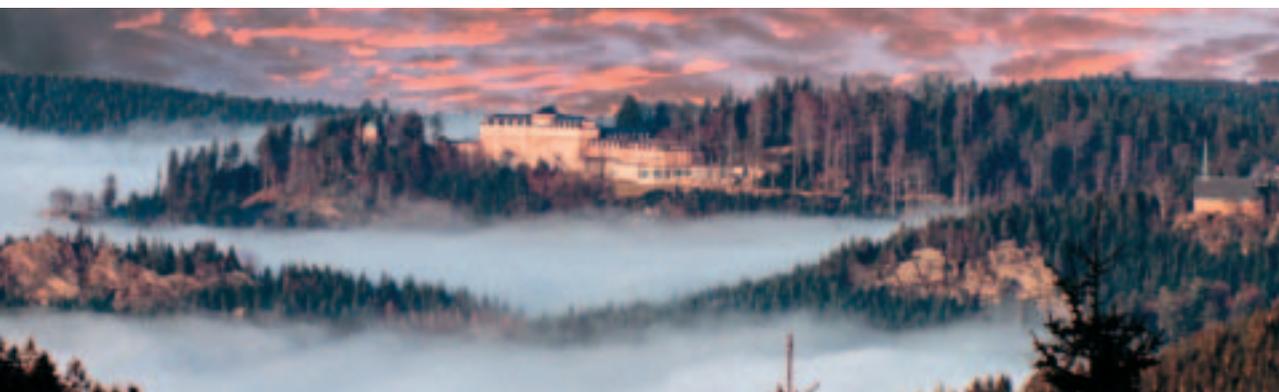
En España la "salud" de la marca sigue siendo excelente. Cuantitativa y cualitativamente el mercado español sigue reconociendo de forma notable a NH Hoteles como una cadena de referencia, con más de un 40% de primeras menciones como cadena hotelera.

En el resto de mercados, a pesar de la juventud de la marca, los niveles de conocimiento son satisfactorios. La notoriedad de marca en estos mercados está condicionada por la propia definición del mercado, existiendo dos tipos de entornos en los que la marca NH Hoteles compete.

Por un lado, en mercados como España, Holanda, Argentina y México donde existen dos o tres líderes sólidos que capitalizan el mercado y en los que es más difícil la implantación de la marca. En estos escenarios, NH Hoteles ostenta ya una posición destacada en la mente de los consumidores y, además de liderar el mercado español, obtiene una excelente situación en Argentina y México.

En otros mercados, como Alemania, Austria o Bélgica existen numerosas marcas de referencia, sin un liderazgo claro y predominan las grandes marcas multinacionales del sector hotelero, no obstante NH Hoteles mejora ejercicio tras ejercicio sus niveles de conocimiento y representa ya una excelente alternativa a las grandes empresas del sector.

En ambos casos la acertada estrategia de operar con una única marca a nivel internacional está produciendo el efecto deseado de creación de sinergias entre mercados. Desde el punto de vista del segmento ocio, un mayor conocimiento de la marca a nivel internacional facilita enormemente la elección de NH Hoteles para clientes particulares que viajan fuera de su país y por extensión un incremento claro de ventas en canales directos como Internet, donde el conocimiento de la marca es determinante en el proceso de selección del hotel.



Hotel Schlosshotel Bühlerhöhe - Baden Baden (Alemania)

Desde el punto de vista de viajeros por motivos de negocio, un mayor conocimiento de marca a nivel internacional abre definitivamente la posibilidad de crear un entorno de clientes corporativos multinacionales y acuerdos comerciales transnacionales.

Cualitativamente hablando, a la hora de valorar la percepción y atributos de la marca NH Hoteles, en la práctica totalidad de los mercados analizados, (a excepción de España donde la marca vive un ciclo distinto tras 26 años en el mercado) se produce una percepción bastante similar, casi idéntica: La compañía es percibida como una empresa en fase de crecimiento y con gran potencial, y más importante aún, como una empresa innovadora y con una orientación importante hacia el viajero de negocios y un producto muy satisfactorio.

Con todos estos indicadores se puede afirmar que, si bien existe aún un importante recorrido hasta alcanzar los niveles de conocimiento y notoriedad de

marca recomendables en cada mercado, tras un tiempo relativamente breve operando en mercados nuevos, la marca NH Hoteles está teniendo una buena acogida por parte de los clientes y construyendo un posicionamiento acertado en la mente de los consumidores, lo que sin duda es una excelente situación para respaldar y consolidar el proceso de expansión de la compañía.

NOTORIEDAD DE MARCA

| | INSTANTÁNEO | | VAR | ESPONTÁNEO | | VAR | SUGERIDO | | VAR |
|-----------|-------------|--------|-------|------------|--------|-------|----------|--------|-------|
| | 2ª Ola | 3ª Ola | % | 2ª Ola | 3ª Ola | % | 2ª Ola | 3ª Ola | % |
| ESPAÑA | 41% | 40% | -2% | 72% | 78% | 8% | 95% | 98% | 3% |
| ALEMANIA | 3% | 3% | 0% | 7% | 10% | 43% | 26% | 36% | 38% |
| AUSTRIA | 3% | 5% | 67% | 6% | 13% | 117% | 33% | 37% | 12% |
| HOLANDA | 7% | 8% | 14% | 16% | 22% | 38% | 44% | 48% | 9% |
| BÉLGICA | 2% | 5% | 150% | 13% | 19% | 46% | 26% | 39% | 50% |
| ARGENTINA | 11% | 8% | -0,3% | 22% | 16% | -0,3% | 52% | 47% | -0,1% |

2ª Ola: noviembre 2003 / 3ª Ola: diciembre 2004

Piscina del hotel Accra - Ghana





relatos



Gabriele Burgio y Mario Vargas Llosa



Kurt Ebbers, Wesel Niederrhein, 1957

11 NH HOTELES Y LA CULTURA

NH Hoteles fortalece su compromiso con la cultura y el arte y, como cada año, se mantiene fiel a su cita con la entrega del Premio de Relatos, que desde este año se llamará Premio Mario Vargas Llosa NH de Relatos. Asimismo, NH Hoteles continúa promoviendo el arte con su colección itinerante de cuadros Stock Art

PREMIO MARIO VARGAS LLOSA NH DE RELATOS

NH HOTELES APUESTA POR EL ARTE Y LA CULTURA

El pasado mes de junio de 2004, tuvo lugar en el Casino de Madrid la firma del acuerdo de colaboración entre NH Hoteles y el escritor Mario Vargas Llosa, que a partir de esta IX edición, dará nombre al premio literario.

Se trata del galardón literario más importante de relato corto que existe en lengua hispana y el que cuenta con más participación: casi 4.000 relatos en cada convocatoria.

En las 8 convocatorias anteriores han participado más de 10.000 autores de 29 países entre los que se encuentran: España, Inglaterra, Austria, Suiza, Holanda, Alemania, Bélgica, Francia, Bolivia, EEUU...

El respaldo del prestigioso escritor supone un gran orgullo para la cadena NH Hoteles en su apuesta por los escritores de cuentos, la cultura, la iniciativa y la novedad en el terreno literario. La cadena ofrece así a todos sus clientes una literatura de calidad y fomenta la creación literaria y la lectura como forma de ocio.

Los ejemplares del premio ya están disponibles en tres idiomas: inglés, español y alemán. Los relatos premiados son editados y distribuidos por los hoteles de la cadena y están disponibles de manera gratuita para todos los clientes en cada habitación.

En total NH Hoteles lleva editados cerca de 2 millones y medio de libros desde 1996. Los libros se distribuyen en España, Holanda, Bélgica, Alemania, Argentina, Chile, Cuba, México y Uruguay.



IX Edición del Premio Mario Vargas Llosa NH de Relatos

ENTREGA DE PREMIOS DE LA IX EDICIÓN

El pasado mes de marzo de 2005 se celebró la entrega del IX Premio Mario Vargas Llosa NH de Relatos en el Casino de Madrid, donde se contó por primera vez con la presencia del prestigioso escritor.

En esta ocasión el jurado, presidido por Gabriele Burgio, estuvo compuesto por Carmen Posadas, Juan Luis Cebrián, Javier Tomeo, José Romera Castillo y José Luis Martín Nogales. Los catedráticos de literatura inglesa Teresa Gibert y Fernando Galván formaron el jurado para la modalidad de mejor relato inédito en inglés.

Entregaron los galardones Mario Vargas Llosa y Gabriele Burgio, y resultó ganadora Mercedes Abad, por su obra *"Amigos y Fantasmas"* como mejor libro de relatos publicado en 2004, premio dotado con €10.000.

Por su parte, en la categoría de mejor relato inédito en español, obtuvo el premio, dotado con €20.000,

el leonés César Gavela, por su *"Libro de cuentos pequeños"*, y como mejor cuento presentado de forma independiente, modalidad premiada con €10.000, fue elegido el relato titulado *"Babel"*, escrito por Ignacio Ferrando (Asturias).

El argentino Jorge Torres Zavaleta se llevó el premio, dotado con €10.000, al mejor relato escrito en inglés por su obra *"The Night of the Silver Cross"*.

Resultaron finalistas, premiados con €2.000 cada uno, los cuentos titulados *"Hoy tampoco te lo vas a creer, Laura"*, del escritor Manuel Francisco Rodríguez; *"Belenes"*, de Eloy Serrano; *"No le mandes flores a tu madre"*, de Dionisio Martínez y los relatos de dos escritores argentinos: *"El I Ching y el hombre de los papeles"*, de Guillermo Martínez; y *"Pollito Pimentón"*, de Patricia Suárez.

NH STOCK ART

STOCK ART FINALIZA SU GIRA DE EXPOSICIONES EN ALEMANIA

"NH Stock Art" es una propuesta innovadora, que no posee ninguna otra cadena hotelera y que refleja las tendencias creativas de los años 80 y 90. Se creó en 1998 y es una colección de 50 piezas de arte seleccionadas entre las más de 3.000 que integran la colección de la cadena, destinada a decorar las zonas comunes de los hoteles y a que los clientes puedan disfrutarla.

El "NH Stock Art" es una colección itinerante que recorre hoteles de la cadena de distintas ciudades con exposiciones abiertas al público. La colección había viajado hasta 2003 por diferentes ciudades españolas como A Coruña, Valladolid, Cuenca, Valencia, Murcia, Huelva, Sevilla y Cornellá, entre otras ciudades.

A partir de 2004 el NH Stock Art comenzó su internacionalización: junto a Alemania, viajó a Holanda y se

expuso en Ámsterdam, Maastricht y Rotterdam, reflejando el compromiso de la cadena de trasladar su estilo a todos los países donde tiene presencia. Durante 2004 el NH Stock Art, la colección itinerante de arte de NH Hoteles, realizó exposiciones en Berlín y Frankfurt.



NH Amistad - Córdoba (España)



NH Liberdade - Lisboa (Portugal)







Proyecto "NH niños de la calle" en México

12 RESPONSABILIDAD SOCIAL

NH Hoteles no olvida su responsabilidad con los más desfavorecidos de la sociedad. Por ello la compañía continúa involucrándose cada vez más en los proyectos de las diferentes asociaciones con las que colabora

UN AÑO CON LOS "NIÑOS DE LA CALLE" EN MÉXICO

NH Hoteles y la Fundación Codespa han cumplido su primer año colaborando en el programa "Niños de la Calle" en México.

Se trata del primer proyecto social en el que NH Hoteles ha involucrado a toda la compañía. Asimismo, es el único proyecto de estas características que una empresa española ha comenzado en México.

El programa tiene como fin proporcionar oportunidades de formación profesional y reintegración social a niños y jóvenes que han vivido en la calle, en la ciudad de México, a través de la capacitación en el ámbito de la hostelería.

De todas formas, el verdadero espíritu del proyecto es la inserción laboral y, en este aspecto, NH Hoteles propone distintas acciones encaminadas a asegurar el éxito en esta iniciativa. Para ello, y durante los cursos, los jóvenes tienen acceso a realizar prácticas laborales en los hoteles.

Las instituciones seleccionadas para la ejecución del proyecto tienen una dilatada experiencia en el trabajo de niños de la calle, habiendo desarrollado una metodología propia en el rescate de estos chicos. Durante 2004 NH Hoteles ha contado con la colaboración de casas de acogida mexicanas como El Caracol, Ama la Vida, Casa Alianza y Reintegra.

NH HOTELES Y LA FUNDACIÓN CAROLINA

NH Hoteles, por segundo año consecutivo, ha sido uno de los tres patrocinadores de las Becas Líder, que promueve la prestigiosa Fundación Carolina, del Ministerio de Asuntos Exteriores.

Los 70 participantes han seguido durante las tres semanas de duración del curso un intenso programa de conferencias, encuentros y visitas, que les ha puesto en contacto con los principales protagonistas de la sociedad española y que les ha permitido profundizar en aspectos claves de la economía, la política, el mundo empresarial y la cultura española.

El pasado julio de 2004 tuvo lugar el encuentro con NH Hoteles, y en él se reunieron Gabriele Burgio, Presidente de NH Hoteles, Javier Pastrana, ex Presidente de Colombia y Director del Programa y Ferran Adrià, con los 70 estudiantes de Becas Líder.

El encuentro fue en "Fast Good", donde se explicaron los nuevos conceptos de NH Hoteles y su estrategia de vanguardia gastronómica.

El Programa de Becas Líder de Inmersión en la Realidad Social Española, organizado por la Fundación Carolina, en su tercera edición, ha seleccionado a los 60 mejores licenciados de Iberoamérica de entre más de 400 universidades y 10 licenciados españoles, para darles a conocer la realidad española y contribuir a crear lazos entre estos líderes emergentes de Iberoamérica y España.

COLABORACIONES Y DONACIONES

NH Hoteles ha querido durante 2004 aumentar y coordinar el esfuerzo en el apoyo a la acción social. La compañía apuesta por la solidaridad y, por ello, se han llevado diferentes acciones que a continuación detallamos:

Andrés Pastrana, Gabriele Burgio y Ferran Adrià



Gabriele Burgio y Ferran Adrià con los becarios en "Fast Good"





Asociación "Menudos Corazones"



I Jornada Nacional sobre cardiopatías congénitas en la edad adulta - NH La Habana

MENUDOS CORAZONES

NH Hoteles firmó en mayo de 2003 un acuerdo de colaboración con "Menudos Corazones" para alojar en hoteles de la cadena a los niños en tratamiento ambulatorio de cardiopatías congénitas y a los familiares que lo necesiten durante el ingreso de los niños en hospitales de Madrid.

A lo largo de 2004 se han alojado cerca de 50 familias durante la operación de sus hijos con estancias de entre un mes y dos.

Desde NH Hoteles creemos que algo como ayudar a familias sin recursos en momentos tan delicados es una manera de crear valor para la compañía.

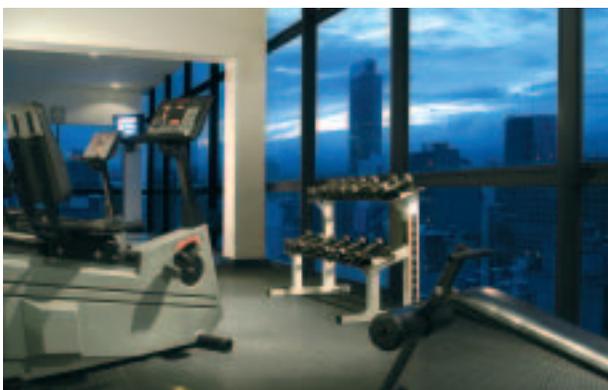
Desde 2003 NH Hoteles ha acogido a más de 70 familias con una estancia media de 25 días por familia. Menudos Corazones es una Federación Nacional integrada por Asociaciones de Cardiopatas Congénitos de ámbito autonómico.

Además, durante 2004, NH Hoteles ha colaborado con las siguientes instituciones, desde las diferentes unidades de negocio en el mundo:

DOEN Foundation (Holanda)
FUNDACIÓN VALORA
TELETON (México)
SOLIDARIOS PARA EL DESARROLLO

WAR CHILD FOUNDATION
HOGARES TERESA DE CALCUTA
FUNDACIÓN ESTEBAN G. VIGIL
INTERMON
ENTRECULTURAS
PROFESIONALES POR LA ÉTICA
ABRE LOS OJOS
RESIDENCIA HOGAR VILLA PAZ
NUEVO FUTURO
CRUZ ROJA
REMAR
CASA DEL POBRE
CENTRO PARA INMIGRANTES JESUITAS
F. INTERNACIONAL DE CINE JUVENIL
ROTARY CLUB
ASOCIACIÓN YAMBA
ANAR
PRINCIPE CLAUS FOUNDATION (Holanda)
SAVE THE CHILDREN
AEP (Nueva York)
ASSOCIACIÓN DE DONES PERIODISTES (España)
De Grote Onderneming (DGO) (Holanda)
Fundación Garrahan (Argentina)
KONECTA





Gimnasio NH México City (México)



NH Palacio de Santa Marta - Trujillo (España)

13 ESTRATEGIA DE FUTURO

Después de más de dos años de integración, tras la compra de las cadenas Krasnapolsky, Krystal y Astron, para obtener reducción de deuda y conseguir importantes ahorros, NH Hoteles está preparada para seguir creciendo con el objetivo de jugar un papel activo en el proceso de consolidación internacional del sector

Tras la expansión internacional, especialmente con la compra de las cadenas holandesa Krasnapolsky (año 2000); la mexicana Krystal (2001) y la alemana Astron (2002), NH Hoteles ha estado inmersa en un proceso de integración y unificación. Ahora se puede afirmar que este proceso está prácticamente culminado y que la compañía está preparada para recuperar la estrategia de jugar un papel activo en el proceso de concentración del sector. NH Hoteles ha conseguido unos ahorros de €38 millones en 2004, lo que, unido a una reestructuración de la deuda, contribuye de forma importante a que la compañía sea hoy mucho más eficiente, con una rebaja del 7% en el coste medio por habitación ocupada.

Si a ello se une el proceso de ajuste de la cartera de hoteles, que implicó la venta de algunos de ellos o el cambio de propiedad a arrendamiento o gestión, NH Hoteles es ahora una compañía fuerte, preparada para continuar el proceso de expansión y para seguir creando valor para el accionista.

La compañía quiere crecer en mercados en los que ya está presente, en los que tras la experiencia de varios años se ha visto que el producto NH funciona y que hay potencial de crecimiento. Entre estos mercados se pueden destacar México o Argentina, así como Europa del Este.

Entre los objetivos de Expansión destacan también nuevos e importantes mercados de la Vieja Europa, como Italia, donde NH Hoteles ya ha iniciado su andadura, con un hotel en Venecia especializado en gran-

des convenciones. Italia, donde el sector hotelero está muy disperso, tiene un fuerte potencial de crecimiento para marcas de éxito, tanto por la experiencia acumulada como por el tipo de producto. Otros potenciales mercados para la expansión de NH Hoteles son el Reino Unido, donde se están buscando principalmente ubicaciones para arrendar o gestionar y se acaba de incorporar el hotel Harrington Hall, y Francia, aunque en este caso la entrada es más difícil debido a la fuerte presencia de grandes cadenas.

Un objetivo importante es también ofrecer cada vez más a los clientes distintas actividades de ocio relacionadas con las ciudades en las que están ubicados los hoteles o que se puedan practicar en los hoteles. Se trata de brindar a los clientes que acuden a los hoteles de lunes a viernes por motivos de trabajo distintas alternativas para disfrutar de los fines de semana o las vacaciones.

A través de Sotogrande, la compañía estudia crecer en el mercado de "resorts" relacionados con el Golf y con el negocio inmobiliario. Para ello se analizan varios proyectos tanto en España como en otras zonas de Europa y el Caribe.

En definitiva, NH Hoteles quiere mantener un liderazgo fuerte en el segmento de hoteles urbanos, especializados en clientes de negocios, con un crecimiento satisfactorio, con ubicaciones en el centro de las ciudades en Europa y Latinoamérica, además de intentar cubrir actividades y ofertas puntuales y muy selectas de ocio que pueden demandar esos mismos clientes.





Club de golf La Reserva de Sotogrande - San Roque - Cádiz (España)



NH Sotogrande - San Roque - Cádiz (España)



14 SOTOGRAÑDE

Sotogrande se ha consolidado como un referente único dentro del sector turístico, residencial y hotelero de Europa con la reciente apertura del hotel NH Sotogrande y el Club de Golf La Reserva. Por primera vez, este concepto se exporta fuera de sus fronteras originales

LA RESERVA DE SOTOGRAÑDE

APERTURA DE LA CASA CLUB E INAUGURACIÓN OFICIAL

En octubre de 2004, y tras la apertura de la Casa Club en agosto del mismo año, Sotogrande inauguró oficialmente el Club de Golf La Reserva.

La Reserva de Sotogrande es un club de golf privado y exclusivo, enclavado en una zona espectacular con magníficas vistas al mar y a la montaña. El campo de 18 hoyos de alto nivel, diseñado por Cabell B. Robinson, tiene 6.950 metros de longitud, 4 lagos e impresionantes greens diseñados por Tom Lamb sobre una extensión de 72 hectáreas. Además, está prevista la construcción de un segundo recorrido de otros 18 hoyos.

La Casa Club ocupa una extensión de 6.000 m² construidos en estilo andaluz y como una casa de campo de lujo, con unos espectaculares vestuarios y zonas de descanso muy confortables.

VENTA DE PARCELAS Y LOS CORTIJOS DE LA RESERVA

La Reserva es un complejo en una de las zonas más privilegiadas de la urbanización Sotogrande, con más

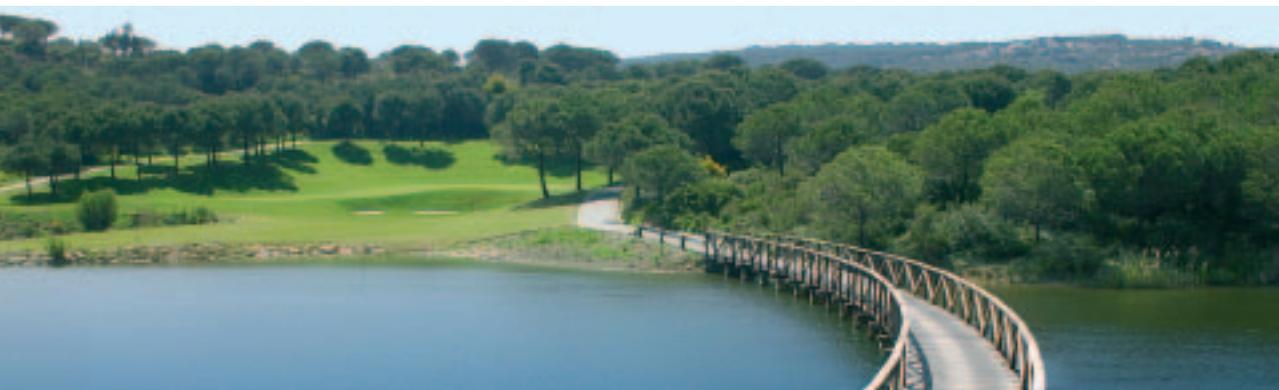
de 500 hectáreas de terreno. Se trata de un entorno especialmente dotado de todas las infraestructuras y servicios para vivir todo el año en un ambiente de calidad, privacidad y seguridad.

La Reserva de Sotogrande ofrece una selección de amplias parcelas. Algunas están situadas en primera línea del campo de golf y se pueden definir como las mejores parcelas en los 40 años de la historia de desarrollo de Sotogrande. Estas excepcionales parcelas tienen unas magníficas vistas sobre el campo de golf, los lagos, la parte baja de Sotogrande y el mar Mediterráneo. Actualmente se han vendido 180 parcelas de un total de 274 lanzadas al mercado.

Agrupados a ambos lados de la avenida que conduce a la casa club de La Reserva se encuentran "Los Cortijos de La Reserva". Se trata de una selección de 76 lujosas villas y conjuntos de casas que se entregará durante el tercer trimestre de 2006. Ya se han vendido 33 unidades de las 76 que ofrece la promoción.

LA MARINA Y OTROS DESARROLLOS

Sotogrande ofrece una amplia variedad de productos inmobiliarios en La Marina:



NH Almenara Golf - Sotogrande - San Roque - Cádiz (España)

- **RIBERA DEL MARLIN**

Sotogrande y Pontegadea constituyeron en agosto de 2004 una nueva sociedad participada al 50% para realizar un proyecto en La Marina de Sotogrande, que se conocerá como Ribera del Marlin. La venta de la parcela se realizó por €37 millones.

El proyecto, que ha sido encargado al estudio Ramseyer Waisman, incluye viviendas de lujo en cuatro edificios, un paseo marítimo peatonal con locales comerciales directamente sobre el paseo y un parking público subterráneo. Sotogrande se encargará de la gestión, además de actuar como promotor y comercializador del proyecto. La promoción, que está situada a la entrada del puerto deportivo, será finalizada en el año 2007. Actualmente se han vendido 20 unidades.

- **OTROS DESARROLLOS**

La Ribera del Obispo es un edificio de 29 apartamentos con vistas directas al "Puerto Deportivo" de la urbanización. La ubicación es ideal, justo a la

entrada de la Marina y a un paso de las tiendas, bares, restaurantes, así como de la playa y de la entrada principal del "Puerto Deportivo". La construcción comenzó en junio de 2003 y la entrega del inmueble está prevista para el tercer trimestre de 2005. Cabe destacar que se han vendido 22 unidades de las 29 que tiene la promoción.

Durante el primer semestre de 2005, se lanzará al mercado, a través de RESCO-Sotogrande (sociedad participada al 50%), la segunda fase de Las Cimas de Almenara. Se trata de un conjunto de casas de arquitectura vanguardista sobre el campo de golf del hotel NH Almenara.

Asimismo, en marzo de 2004 Sotogrande realizó la venta de la parcela A del subsector 34 de la urbanización en La Reserva de Sotogrande. Una parcela edificable de 50.498 m² en la Avenida de La Reserva. Con esta operación, Sotogrande ingresó €21 millones.

SOTOGRADE: UN ÉXITO QUE SE EXPORTA POR PRIMERA VEZ

El éxito del concepto Sotogrande como referente del sector turístico residencial y hotelero de calidad ha llevado a la compañía a exportar este modelo fuera del resort original, tanto en España (Castellón) como en el extranjero (Sicilia/Italia).

SOTOGRADE SANTA BÁRBARA (CASTELLÓN-ESPAÑA)

Sotogrande, junto a las sociedades Gesturbe, Medi Castellón, PGP Asociados y la filial de Lubasa, Calviga, han constituido la sociedad Santa Bárbara Golf para desarrollar un complejo turístico con el mismo nombre en Burriana, Castellón (España). Santa Bárbara Golf se ha constituido con una composición

accionarial que garantiza la solvencia técnica y económica necesaria.

El futuro complejo residencial Santa Bárbara Golf, diseñado por Sotogrande, ocupará una extensión de 3.588.980 m² e incluirá la mayor marina interior de uso deportivo del Mediterráneo español, con 2.691 amarres de entre 10 y 35 metros de eslora, un campo de golf de 18 hoyos, un hotel, una zona comercial y 3.200 plazas de aparcamiento de uso público. Además, alrededor de las diferentes islas, riberas y del campo de golf se construirán 5.289 viviendas de alta calidad tanto en edificios plurifamiliares, como en amplias parcelas unifamiliares, en las que se prevé residirá una población de unos 18.500 habitantes.

Las obras de urbanización comenzarán a finales de 2006 aproximadamente y finalizarán a finales de 2008. Una vez concluidas las obras de la urbanización comenzarán las obras de construcción de los diferentes desarrollos inmobiliarios de las parcelas. Sotogrande será la sociedad encargada de explotar los activos de ocio y los servicios turísticos, que con-

Club de Playa El Cucurucho - Sotogrande - San Roque - Cádiz (España)



sistirán en instalaciones náuticas y marina deportiva, el club de golf, el club de playa y los servicios hoteleros.

La urbanización tiene previsto crear una amplia zona destinada a club de playa, frente al mar, en la que se regenerará un kilómetro de playa. Por otro lado, se crearán paseos perimetrales para mejorar el acceso al litoral de los visitantes y residentes, de uso peatonal y en bicicleta. Asimismo, el proyecto pretende dotar a la zona de una privilegiada infraestructura de accesos y comunicaciones.

El modelo turístico-residencial propuesto por Santa Bárbara Golf, a imagen de la Marina de Sotogrande, concibe una verdadera "ciudad lacustre" en las islas y riberas de la marina interior y un exponente en el litoral de la Comunidad Valenciana, lo que situará a Burriana a la cabeza de los destinos vacacionales e inversión de alto poder adquisitivo.

SOTOGRADE DONNAFUGATA (SICILIA-ITALIA)

Sotogrande desarrollará el proyecto Donnafugata, en Sicilia, Italia. Se trata de una finca de 284 hectáreas situada en el sureste de la isla, cerca de Ragusa y muy próximo al futuro aeropuerto de Comiso y del mar. Este nuevo proyecto constará de un nuevo hotel de 5 estrellas de 170 habitaciones, 20 junior-suites y 10 senior-suites. Este nuevo hotel contará con 2 restaurantes, cafetería, sala de billar, bar bodega y piano bar.

Por otro lado, el nuevo complejo Donnafugata contará con un centro de convenciones de 4.000 m² de superficie cubierta, 2.000 m² de terrazas y capacidad para 1.200 personas. Sotogrande tiene prevista la construcción en Donnafugata de dos campos de golf de 18 hoyos con el asesoramiento de Aymerich Golf Management y un spa con todos los servicios característicos de Elysium, el spa de NH Hoteles.

Casa Club La Reserva de Sotogrande - San Roque - Cádiz (España)





Vista aérea de La Marina de Sotogrande - San Roque - Cádiz (España)



Sotogrande Hípica - San Roque - Cádiz (España)

La compañía ha sido invitada a este proyecto por la eficiencia conseguida en más de 40 años desarrollando Sotogrande.

Sotogrande pretende convertir Donnafugata en un destino turístico vacacional para la sociedad italiana y un referente dentro del sector de convenciones de empresa. Por otro lado y siguiendo la tradición de la urbanización, Sotogrande espera convertir Donnafugata en un referente del panorama del golf internacional.

NUEVO HOTEL NH SOTOGRANDE

En noviembre de 2004, Sotogrande inauguró el nuevo hotel NH Sotogrande. La compañía ha querido recuperar un símbolo de la urbanización y, además, reforzar la oferta hotelera del complejo.

NH Hoteles, a través de Sotogrande, era propietaria del 50% del establecimiento. En noviembre de 2003

se decidió, ante la fuerte demanda existente en el hotel NH Almenara, comprar el otro 50% del establecimiento para reformarlo y abrirlo de nuevo. Se trata de un hotel emblemático y el único que existía en Sotogrande antes de la apertura del NH Almenara Golf, Hotel & Spa. De este modo, la compañía suma un total de 256 habitaciones en la urbanización, lo que posiciona a Sotogrande como una oferta única para el turismo, así como para las reuniones de negocios y torneos de golf.

El nuevo hotel, de 4 estrellas, cuenta con 106 habitaciones de gran tamaño, piscina, restaurante exterior, cocktail bar, solarium, 2 pistas de pádel, 2 salones multifuncionales con capacidad hasta 140 personas. El hotel se encuentra situado frente al restaurante La Cabaña y muy cerca de La Reserva de Sotogrande. Por otro lado, los clientes del nuevo hotel NH Sotogrande pueden disfrutar de todas las instalaciones de Sotogrande S.A., como los campos de golf NH Almenara y La Reserva, el club de playa El Cucurucho y el spa Elysium



La Marina de Sotogrande - San Roque - Cádiz (España)

AYMERICH GOLF MANAGEMENT Y GRUPO ESPIRITO SANTO

Aymerich Golf Management (AGM) sociedad participada mayoritariamente por Sotogrande S.A., con un 57%, ha entrado en Portugal de la mano de Grupo Espirito Santo (GES), el área empresarial del banco del mismo nombre.

AGM y GES han constituido una sociedad conjunta denominada ESAY, participada por GES en un 51% y AGM en un 49%. ESAY nace con la vocación de gestionar y desarrollar los campos de golf en los que el Grupo Espirito Santo participa en Portugal, así como prestar servicios de planificación, desarrollo y gestión a proyectos de golf realizados por otros promotores. En estos momentos, ESAY gestiona 3 campos de GES, 2 en el Algarve y 1 en Lisboa y otro campo, propiedad de un tercer promotor, en el área de Lisboa.

Adicionalmente a estos contratos de gestión, ESAY está participando en las tareas de planificación y desarrollo de otros 8 proyectos en distintas zonas de

Portugal. La sociedad planea gestionar 12 campos de golf en los próximos 3 años y seguir participando en las fases previas de otros proyectos.

Con su entrada en Portugal, AGM afianza su posición de liderazgo en el desarrollo y gestión de proyectos de golf en la península ibérica. Actualmente, AGM gestiona 18 campos de golf, 3 de los cuales son propiedad de Sotogrande, repartidos por Madrid, Valladolid, Levante, Costa del Sol, Canarias y Sevilla, entre otros, y está trabajando en los procesos de planificación y desarrollo de 35 nuevos proyectos en distintos puntos de la geografía española.

NUEVA WEB SOTOGRANDE Y CENTRAL DE RESERVAS

En julio de 2004, Sotogrande puso en funcionamiento el nuevo website del complejo con el objetivo de hacerla más dinámica y accesible para los usuarios.

En esta nueva Web (www.sotogrande.es), con toda la información sobre Sotogrande, se ha otorgado un papel principal a las imágenes.

Otra de las novedades de Sotogrande en 2004 es el nuevo Centro de Información y Reservas o C.I.R, creado con el objetivo de mejorar la comunicación con el cliente. De este modo, toda la atención al cliente y las reservas se encuentran centralizadas en un único lugar físico, número de teléfono (902 181 836) y e-mail (info@sotogrande.com).

RESULTADOS SOTOGRADE

El ejercicio 2004 ha registrado cifras históricas en la actividad inmobiliaria de Sotogrande. Las ventas aumentaron un 73%, hasta los €98,44 millones, y el EBITDA creció un 122%, hasta los €70,2 millones. Además de haber vendido €34,43 millones de parcelas, en el segundo trimestre de 2004 se ha realizado la venta de una parcela de volumen, con una edificabili-

dad de 25.249 m² y en el último trimestre del año se ha contabilizado otra venta de volumen correspondiente a La Ribera del Marlin, proyecto al 50% entre Sotogrande y Ponte Gadea. Estas dos operaciones han aportado unas ventas de €39,5 millones y un EBITDA de €34,4 millones.

Asimismo, las ventas comprometidas, pendientes de contabilizar a 31 de diciembre de 2004, ascienden hasta los €64,80 millones. Estas ventas corresponden en un 71% a apartamentos y casas, un 13% a atraques, un 10% a parcelas de La Reserva de Sotogrande y un 5% a parcelas comerciales. El margen de estas ventas se estima en €39 millones entre 2005 y los dos años siguientes.

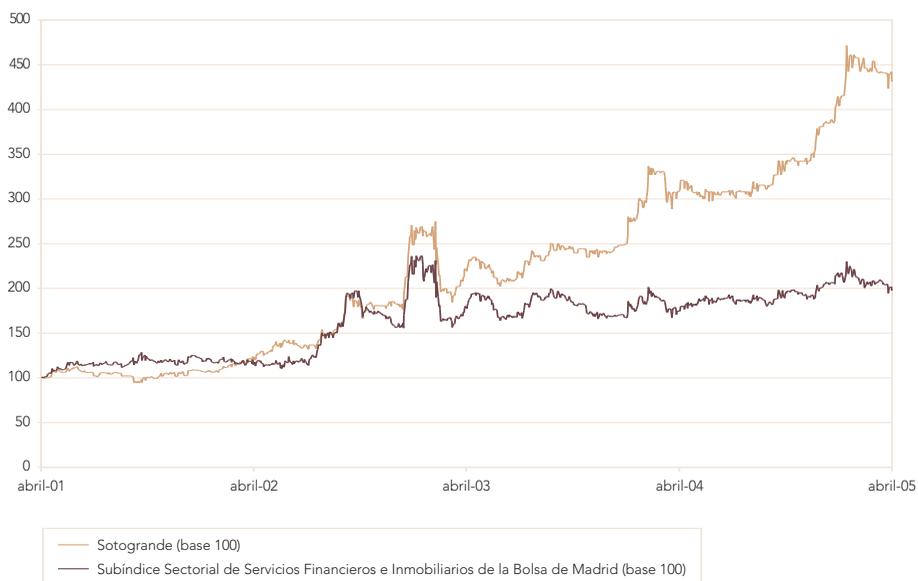
Habitación del NH Sotogrande



Casa Club La Reserva de Sotogrande - San Roque - Cádiz (España)



EVOLUCIÓN DE LA COTIZACIÓN DE SOTOGRADE COMPARADA CON EL SUBÍNDICE SECTORIAL DE SERVICIOS FINANCIEROS E INMOBILIARIOS DE LA BOLSA DE MADRID DESDE ABRIL 2001 HASTA ABRIL 2005

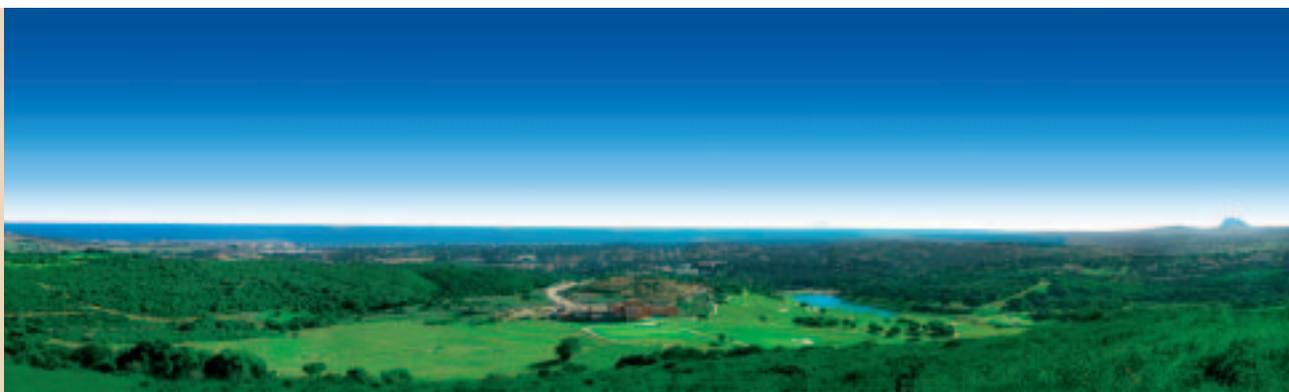


Restaurante NH Sotogrande - San Roque - Cádiz (España)



NH Almenara Golf, Hotel & Spa - Sotogrande - San Roque - Cádiz (España)





La Reserva de Sotogrande - San Roque - Cádiz (España)

| SOTOGRADE - DESGLOSE DE VENTAS | 2004 | 2003 | 2004/03 %VAR |
|-----------------------------------|--------------|--------------|--------------|
| Amarres y garajes | 3,35 | 0,88 | |
| Centro Comercial | 1,53 | 0,00 | |
| Apartamentos | 15,00 | 0,90 | |
| Casas | 0,00 | 14,76 | |
| Parcelas | 73,93 | 35,02 | |
| Total Ventas Inmobiliarias | 93,81 | 51,56 | 81,9% |
| Otros Ingresos | 4,64 | 5,31 | |
| Total Ventas | 98,44 | 56,88 | 73,1% |

Cifras en millones de €



NH SOTOGRADE







NH Krystal México City

15 COMITÉ DE DIRECCIÓN Y CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN NH HOTELES

Presidente y Consejero Delegado:
D. GABRIELE BURGIO

Vocales:

- D. MATÍAS AMAT ROCA (por cooptación)
- D. RAMÓN BLANCO BALIN
- D. JOSÉ DE NADAL CAPARÁ
- D. RODRIGO ECHENIQUE GORDILLO*
- D. IGNACIO EZQUIAGA DOMÍNGUEZ
- D. ALFREDO FERNÁNDEZ DURÁN
- D. MANUEL HERRANDO Y PRAT DE LA RIBA
- D. AURELIO IZQUIERDO GÓMEZ
- D. BERNARD s' JACOB
- D. ALFONSO MERRY DEL VAL GRACIE
- D. MIGUEL RODRÍGUEZ DOMÍNGUEZ
- D. LUIS F. ROMERO GARCÍA

Secretario No Consejero:
D. JOSÉ MARIA MAS MILLET

Vicesecretario No Consejero:
D. J. IGNACIO ARANGUREN GONZÁLEZ-TARRÍO

*D. Rodrigo Echenique Gordillo presentó su dimisión el 7 de enero de 2005 y el Consejo de Administración la aceptó el 28 de febrero de 2005, tras ocho años como miembro del Consejo de Administración de NH Hoteles.

COMITÉ DE DIRECCIÓN



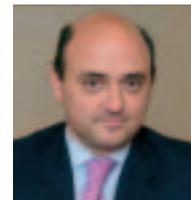
Gabriele Burgio
Presidente Ejecutivo



Isabel Aguilera
Directora General de Operaciones



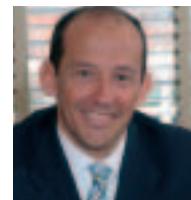
Ignacio Aranguren
Director General de Inversiones Corporativas y Estrategia



Roberto Chollet
Director General Económico Financiero

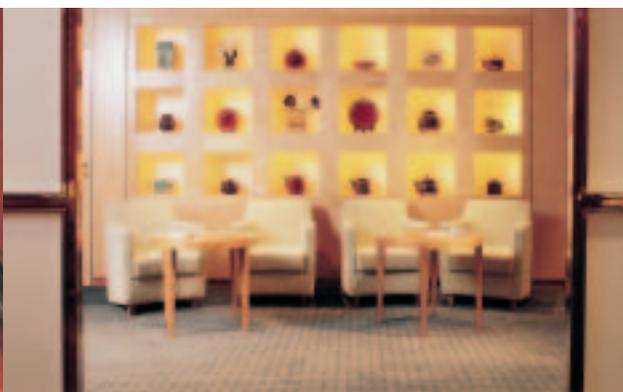


Gustavo Gabarda
Consejero Delegado de Sotogrande



Juan Mora
Director Corporativo de Recursos Humanos





16 GOBIERNO CORPORATIVO

ANEXO I

INFORME ANUAL DE GOBIERNO CORPORATIVO SOCIEDADES ANÓNIMAS COTIZADAS

DATOS IDENTIFICATIVOS DEL EMISOR: Ejercicio 2004

C.I.F.: A28027944

DENOMINACIÓN SOCIAL: NH HOTELES S.A.

DOMICILIO SOCIAL: Santa Engracia, 120 - 28003 - Madrid - ESPAÑA

MODELO DE INFORME ANUAL DE GOBIERNO CORPORATIVO DE LAS SOCIEDADES ANÓNIMAS COTIZADAS

Para una mejor comprensión del modelo y posterior elaboración del mismo, es necesario leer las instrucciones que para su cumplimentación figuran al final del presente informe.

A. ESTRUCTURA DE LA PROPIEDAD

A.1. Complete el siguiente cuadro sobre el capital social de la sociedad:

| Fecha última modificación | Capital social (€) | Número de acciones |
|---------------------------|--------------------|--------------------|
| 15-09-2000 | 239.065.796,00 | 119.532.898 |

En el caso de que existan distintas clases de acciones, indíquelo en el siguiente cuadro:

| Clase | Número de acciones | Nominal unitario |
|-------|--------------------|------------------|
|-------|--------------------|------------------|

A.2. Detalle los titulares directos e indirectos de participaciones significativas, de su entidad a la fecha de cierre de ejercicio, excluidos los consejeros:

| Nombre o denominación social del accionista | Número de acciones directas | Número de acciones indirectas (*) | % Total sobre el capital social |
|---|-----------------------------|-----------------------------------|---------------------------------|
| ALAZAN INVERSIONES 2001 SIMCAV SA | 6.071.794 | 0 | 5,080 |
| ANGELINI FRANCESCO | 0 | 6.263.343 | 5,240 |
| CAJA DE AHORROS Y MONTE DE PIEDAD DE MADRID | 0 | 5.976.644 | 5,000 |
| CORPORACION FINANCIERA CAJA DE MADRID SA | 5.976.644 | 0 | 5,000 |
| GRUPO INVERSOR HESPERIA SA | 6.000.551 | 0 | 5,020 |
| KEBLAR DE INVERSIONES SIMCAV SA | 6.201.791 | 0 | 5,188 |
| ORTEGA GAONA AMANCIO | 0 | 12.273.585 | 10,268 |
| FINAF 92, S.A. | 6.263.343 | 0 | 5,240 |

(*) A través de:

| Nombre o denominación social del titular directo de la participación | Número de acciones directas | % Sobre el capital social |
|--|-----------------------------|---------------------------|
| FINAF, 92, S.A. | 6.263.343 | 5,240 |
| CORPORACIÓN FINANCIERA CAJA DE MADRID, S.A. | 5.976.644 | 5,000 |
| KEBLAR DE INVERSIONES SIMCAV, S.A. | 6.201.791 | 5,188 |
| ALAZAN INVERSIONES 2001, SIMCAV, S.A. | 6.071.794 | 5,080 |
| Total: | 24.513.572 | |

Indique los movimientos en la estructura accionarial más significativos, acaecidos durante el ejercicio:

| Nombre o denominación social del accionista | Fecha operación | Descripción de la operación |
|---|-----------------|---|
| HOTELES PARTICIPADOS, S.L. | 29-04-2004 | Se ha superado el 5% del capital social |
| GRUPO INVERSOR HESPERIA, S.A. | 26-04-2004 | Se ha superado el 5% del capital social |

A.3. Complete los siguientes cuadros sobre los miembros del Consejo de Administración de la sociedad, que posean acciones de la sociedad:

| Nombre o denominación social del consejero | Fecha primer nombramiento | Fecha último nombramiento | Número de acciones directas | Número de acciones indirectas (*) | % Total sobre el capital social |
|--|---------------------------|---------------------------|-----------------------------|-----------------------------------|---------------------------------|
| BANCAJA | 27-06-2002 | 27-06-2002 | 5.977.027 | 1.342.671 | 6,124 |
| BURGIO, GABRIELE | 13-01-1993 | 28-04-2003 | 1.508.010 | 0 | 1,262 |
| BLANCO BALIN JOSE RAMON | 15-01-1993 | 28-04-2003 | 23.800 | 13.400 | 0,031 |
| HERRANDO PRAT DE LA RIBA MANUEL | 13-07-1992 | 28-04-2003 | 3.027 | 0 | 0,003 |
| RODRIGUEZ DOMINGUEZ, MIGUEL | 29-04-2004 | 29-04-2004 | 3.000 | 0 | 0,003 |
| HOTELES PARTICIPADOS SL | 29-04-2004 | 29-04-2004 | 6.137.842 | 0 | 5,135 |
| MERRY DEL VAL GRACIE, ALFONSO | 18-03-1997 | 28-04-2003 | 100 | 0 | 0,000 |
| ROMERO GARCÍA, LUIS F. | 26-11-1996 | 28-04-2003 | 1.000 | 1.000 | 0,002 |
| AMAT ROCA, MATIAS | 23-07-2004 | 23-07-2004 | 50 | 0 | 0,000 |

(*) A través de:

| Nombre o denominación social del titular directo de la participación | Número de acciones directas |
|--|-----------------------------|
| SBB PARTICIPACIONES, S.L. | 1.342.671 |
| VILLAR CANOVAS, AMPARO | 6.400 |
| BLANCO VILLAR, ELENA | 3.500 |
| BLANCO VILLAR, RAMÓN | 3.500 |
| CREFICA, S.A. | 1.000 |
| Total: | 1.357.071 |
| % Total del capital social en poder del consejo de administración | 12,560 |

Complete los siguientes cuadros sobre los miembros del Consejo de Administración de la sociedad, que posean derechos sobre acciones de la sociedad:

| Nombre o denominación social del consejero | Número de derechos de opción directos | Número de derechos de opción indirectos | Número de acciones equivalentes | % Total sobre el capital social |
|--|---------------------------------------|---|---------------------------------|---------------------------------|
| BURGIO, GABRIELE | 617.189 | 0 | 617.189 | 0,516 |

A.4. Indique, en su caso, las relaciones de índole familiar, comercial, contractual o societaria que existan entre los titulares de participaciones significativas, en la medida en que sean conocidas por la sociedad, salvo que sean escasamente relevantes o deriven del giro o tráfico comercial ordinario:

| Nombres o denominaciones sociales relacionados | Tipo de relación | Breve descripción |
|--|------------------|-------------------|
|--|------------------|-------------------|

A.5. Indique, en su caso, las relaciones de índole comercial, contractual o societaria que existan entre los titulares de participaciones significativas, y la sociedad, salvo que sean escasamente relevantes o deriven del giro o tráfico comercial ordinario:

| Nombres o denominaciones sociales relacionados | Tipo de relación | Breve descripción |
|--|------------------|-------------------|
|--|------------------|-------------------|

A.6. Indique los pactos parasociales celebrados entre accionistas que hayan sido comunicados a la sociedad:

| Intervenientes pacto parasocial | % del capital social afectado | Breve descripción del pacto |
|---------------------------------|-------------------------------|-----------------------------|
|---------------------------------|-------------------------------|-----------------------------|

Indique, en su caso, las acciones concertadas existentes entre los accionistas de su empresa y que sean conocidas por la sociedad:

| Intervenientes acción concertada | % del capital social afectado | Breve descripción de la acción concertada |
|----------------------------------|-------------------------------|---|
|----------------------------------|-------------------------------|---|

En el caso de que durante el ejercicio se haya producido alguna modificación o ruptura de dichos pactos o acuerdos o acciones concertadas, indíquelo expresamente.

A.7. Indique si existe alguna persona física o jurídica que ejerza o pueda ejercer el control sobre la sociedad de acuerdo con el artículo 4 de la Ley del Mercado de Valores:

| Nombre o denominación social | Observaciones |
|------------------------------|---------------|
|------------------------------|---------------|

A.8. Complete los siguientes cuadros sobre la autocartera de la sociedad:

A fecha de cierre del ejercicio:

| Número de acciones directas | Número de acciones indirectas (*) | % Total sobre el capital social |
|-----------------------------|-----------------------------------|---------------------------------|
| 50.000 | 4.400.000 | 3,723 |

(*) A través de:

| Nombre o denominación social del titular directo de la participación | Número de acciones directas |
|--|-----------------------------|
| DEUTSCHE BANK, A.G | 4.400.000 |
| Total: | 4.400.000 |

Detalle las variaciones significativas, de acuerdo con lo dispuesto en el Real Decreto 377/1991, realizadas durante el ejercicio:

| Fecha | Número de acciones directas | Número de acciones indirectas | % Total sobre el capital social |
|------------|-----------------------------|-------------------------------|---------------------------------|
| 22-09-2004 | 1.421.750 | 0 | 1,189 |
| 30-12-2004 | 781.680 | 0 | 0,654 |

| | |
|---|-------|
| Resultados obtenidos en el ejercicio por operaciones de autocartera (en miles de euros) | 1.029 |
|---|-------|

A.9. Detalle las condiciones y el/los plazo/s de la/s autorización/es de la junta al Consejo de Administración para llevar a cabo las adquisiciones o transmisiones de acciones propias descritas en el apartado A.8.

La Junta General de Accionistas de fecha 29 de abril de 2004 autorizó por un plazo de 18 meses al Consejo de Administración para tomar en prenda y/o adquirir, directa o indirectamente, acciones propias, mediante su compra en un mercado secundario oficial y por un precio no inferior a su valor nominal, ni superior a su valor de cotización al tiempo de su adquisición, sin que en ningún momento el valor nominal de las acciones adquiridas, conjuntamente con el de las tomadas en prenda, pueda exceder del 5 por ciento del total capital social.

Queda expresamente facultado el Consejo de Administración para disponer libremente de las acciones adquiridas al amparo de la referida autorización al objeto de dar, en su caso, cumplimiento a los compromisos contraídos en los "Sistemas retributivos con entrega de opciones sobre acciones" o "referenciados al valor de cotización de la acción" cuya implantación en la compañía hubiera sido objeto de las preceptivas aprobaciones.

A.10. Indique, en su caso, las restricciones legales y estatutarias al ejercicio de los derechos de voto, así como las restricciones legales a la adquisición o transmisión de participaciones en el capital social:

De conformidad con lo preceptuado en el artículo 15 de los Estatutos Sociales, cada acción da derecho a un voto, no existiendo restricción legal o estatutaria alguna a la libre transmisibilidad de acciones.

Sin perjuicio de lo antes indicado y según establece el antes citado artículo, ningún accionista, con independencia del número de acciones de que sea titular, podrá emitir más votos que los correspondientes al 10% de las acciones emitidas con derecho a voto. Esta limitación no será de aplicación en aquellas Juntas Generales en las que, de acuerdo con la lista de asistentes, un accionista presente o representado en la Junta sea propietario de más del 75% de las acciones emitidas con derecho a voto.

A los efectos del párrafo anterior, tendrán la consideración de un único accionista las sociedades pertenecientes al mismo grupo de conformidad con lo previsto en el artículo 42 del Código de Comercio.

Teniendo en cuenta que el capital social de NH Hoteles, S.A. está integrado por acciones al portador será de aplicación, para todo lo relativo a la transmisión de acciones, lo previsto en los artículos 9 y siguientes de la Ley 24/1988, de 28 de julio del Mercado de Valores y disposiciones concordantes. Así lo ha recogido también el texto de los Estatutos Sociales de NH Hoteles, S.A. que señala expresamente en su artículo 7 que "La transmisión de las acciones y la constitución de derechos reales limitados o cualquier otro gravamen sobre las mismas, deberá ser objeto de inscripción en el Registro Contable correspondiente, conforme preceptúa la Ley de Mercado de Valores".

B. ESTRUCTURA DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA SOCIEDAD

B.1. Consejo de Administración

B.1.1. Detalle el número máximo y mínimo de consejeros previstos en los estatutos:

| | |
|-----------------------------|----|
| Número máximo de consejeros | 20 |
| Número mínimo de consejeros | 5 |

B.1.2. Complete el siguiente cuadro con los miembros del Consejo:

| Nombre o denominación social del consejero | Representante | Cargo en el Consejo | Fecha primer nombram. | Fecha último nombram. | Procedimiento de elección |
|--|-----------------------------|---------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------------|
| AMAT ROCA, MATÍAS | | CONSEJERO | 23-07-2004 | 23-07-2004 | COOPTACION |
| BLANCO BALIN JOSÉ RAMÓN | | CONSEJERO | 15-01-1993 | 28-04-2003 | JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS |
| BURGIO GABRIELE | | PRESIDENTE | 13-01-1993 | 28-04-2003 | JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS |
| ECHENIQUE GORDILLO, RODRIGO | | CONSEJERO | 18-03-1997 | 28-04-2003 | JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS |
| FERNÁNDEZ DURÁN, ALFREDO | | CONSEJERO | 27-06-2002 | 27-06-2002 | JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS |
| HERRANDO PRAT DE LA RIBA, MANUEL | | CONSEJERO | 13-07-1992 | 28-04-2003 | JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS |
| MERRY DEL VAL GRACIE, ALFONSO | | CONSEJERO | 18-03-1997 | 28-04-2003 | JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS |
| DE NADAL CAPARÁ, JOSÉ | | CONSEJERO | 08-05-1997 | 28-04-2003 | JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS |
| BANCAJA | IZQUIERDO GÓMEZ, AURELIO | CONSEJERO | 27-06-2002 | 27-06-2004 | JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS |
| RODRÍGUEZ DOMÍNGUEZ, MIGUEL | | CONSEJERO | 29-04-2004 | 29-04-2004 | JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS |
| ROMERO GARCÍA, LUIS FERNANDO | | CONSEJERO | 26-11-1996 | 28-04-2003 | JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS |
| s' JACOB, BERNARD | | CONSEJERO | 30-06-2000 | 28-04-2003 | JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS |
| HOTELES PARTICIPADOS, S.L. | EZQUIAGA DOMÍNGUEZ, IGNACIO | CONSEJERO | 29-04-2004 | 29-04-2004 | JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS |
| Número Total de Consejeros | | | | | 13 |

Indique los ceses que se hayan producido durante el periodo en el Consejo de Administración:

| Nombre o denominación social del consejero | Fecha de baja |
|--|---------------|
| ELENA GIL | 22-07-2004 |

B.1.3. Complete los siguientes cuadros sobre los miembros del Consejo y su distinta condición:

CONSEJEROS EJECUTIVOS

| Nombre o denominación social del consejero | Comisión que ha propuesto su nombramiento | Cargo en el organigrama de la sociedad |
|--|---|--|
| BURGIO, GABRIELE | CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN | PRESIDENTE-CONSEJERO DELEGADO |

CONSEJEROS EXTERNOS DOMINICALES

| Nombre o denominación social del consejero | Comisión que ha propuesto su nombramiento | Nombre o denominación social del accionista significativo a quien representa o que ha propuesto su nombramiento |
|--|---|---|
| DE NADAL CAPARÁ, JOSÉ | CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN | FINAF'92, S.A. |
| AMAT ROCA, MATÍAS | COMISIÓN DE NOMBRAMIENTOS Y RETRIBUCIONES | CORPORACIÓN FINANCIERA CAJA DE MADRID, S.A. |
| HOTELES PARTICIPADOS SL | COMISIÓN DE NOMBRAMIENTOS Y RETRIBUCIONES | HOTELES PARTICIPADOS, S.L. |
| FERNÁNDEZ DURÁN, ALFREDO | CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN | ORTEGA GAONA, AMANCIO |
| BANCAJA | CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN | BANCAJA |

CONSEJEROS EXTERNOS INDEPENDIENTES

| Nombre o denominación social del consejero | Comisión que ha propuesto su nombramiento | Perfil |
|--|---|---|
| BLANCO BALIN, RAMÓN | CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN | ES LICENCIADO EN ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES. INSPECTOR DE HACIENDA EN EXCEDENCIA |
| ECHENIQUE GORDILLO, RODRIGO | CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN | ES LICENCIADO EN DERECHO Y ABOGADO DEL ESTADO EN EXCEDENCIA |
| MERRY DEL VAL GRACIE, ALFONSO | CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN | ES LICENCIADO EN ECONOMÍA Y COMERCIO EN LA UNIVERSIDAD BOCCONI DE MILÁN. DOCTOR POR LA UNIVERSIDAD DE PAVIA |
| HERRANDO Y PRAT DE LA RIBA, MANUEL | CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN | ES LICENCIADO EN DERECHO |
| ROMERO GARCÍA, LUIS F. | CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN | ES DOCTOR INGENIERO INDUSTRIAL |
| s' JACOB, BERNARD | CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN | ES LICENCIADO EN DERECHO |
| RODRÍGUEZ DOMÍNGUEZ, MIGUEL | COMISIÓN DE NOMBRAMIENTOS Y RETRIBUCIONES | EMPRESARIO |

OTROS CONSEJEROS EXTERNOS

| Nombre o denominación social del consejero | Comisión que ha propuesto su nombramiento |
|--|---|
| | |

Detalle los motivos por los que no se puedan considerar dominicales o independientes:

Indique las variaciones que, en su caso, se hayan producido durante el periodo en la tipología de cada consejero:

| Nombre o denominación | Fecha del cambio | Condición anterior | Condición actual |
|-----------------------|------------------|--------------------|------------------|
| | | | |

B.1.4. Indique si la calificación de los consejeros realizada en el punto anterior se corresponde con la distribución prevista en el reglamento del Consejo:

La composición y calificación de los consejeros realizada en el punto anterior es respetuosa y cumple con lo previsto en el Reglamento del Consejo (artículo 9 del Reglamento del Consejo de Administración).

B.1.5. Indique, en el caso de que exista, las facultades que tienen delegadas el o los consejero/s delegado/s:

| Nombre o denominación social del consejero | Breve descripción |
|--|--|
| BURGIO, GABRIELE | TODAS LAS FACULTADES QUE CORRESPONDEN AL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN EXCEPTO LAS LEGAL O ESTATUTARIAMENTE INDELEGABLES |

B.1.6. Identifique, en su caso, a los miembros del Consejo que asuman cargos de administradores o directivos en otras sociedades que formen parte del grupo de la sociedad cotizada:

| Nombre o denominación social del consejero | Denominación social de la entidad del grupo | Cargo |
|--|---|--|
| HERRANDO PRAT DE LA RIBA, MANUEL | SOTOGRADE, S.A. | PRESIDENTE |
| BURGIO, GABRIELE | SOTOGRADE, S.A. | CONSEJERO |
| FERNÁNDEZ DURÁN, ALFREDO | SOTOGRADE, S.A. | CONSEJERO |
| HERRANDO PRAT DE LA RIBA, MANUEL | LATINOAMERICANA DE GESTION HOTELERA, S.A. | CONSEJERO |
| MERRY DEL VAL GRACIE, ALFONSO | KRASNAPOLSKY HOTELS & RESTAURANTS, BV | CONSEJERO |
| AMAT ROCA, MATÍAS | SOTOGRADE, S.A. | REPRESENTANTE PERSONA FÍSICA DEL CONSEJERO PROMOCIÓN Y PARTICIPACIÓN EMPRESARIAL CAJA MADRID, S.A. |
| BURGIO, GABRIELE | GRUPO FINANCIERO DE INTERMEDIACIÓN Y ESTUDIOS, S.A. | PERSONA FÍSICA REPRESENTANTE DEL ADMINISTRADOR ÚNICO, NH HOTELES, S.A. |
| BURGIO, GABRIELE | NH PAMPLONA, S.A. | CONSEJERO |
| BURGIO, GABRIELE | LATINOAMERICANA DE GESTIÓN HOTELERA, S.A. | CONSEJERO |
| BURGIO, GABRIELE | NACIONAL HISPANA HOTELES SRL DE CV | CONSEJERO |
| BURGIO, GABRIELE | KRASNAPOLSKY HOTELS & RESTAURANTS, BV | MIEMBRO DEL "SUPERVISORY BOARD" |

B.1.7. Detalle, en su caso, los consejeros de su sociedad que sean miembros del Consejo de Administración de otras entidades cotizadas en mercados oficiales de valores en España distintas de su grupo, que hayan sido comunicadas a la sociedad:

| Nombre o denominación | Entidad cotizada social del consejero | Cargo |
|-------------------------------|---------------------------------------|--------------------|
| BURGIO, GABRIELE | FERROVIAL, S.A. | CONSEJERO |
| BANCAJA | BANCO DE VALENCIA,S.A. | PRESIDENTE |
| MERRY DEL VAL GRACIE, ALFONSO | TELEFONICA MÓVILES, S.A.U. | CONSEJERO |
| FERNÁNDEZ DURÁN, ALFREDO | KEBLAR DE INVERSIONES SIMCAV, S.A. | CONSEJERO DELEGADO |
| FERNÁNDEZ DURÁN, ALFREDO | ALAZAN INVERSIONES SIMCAV, S.A. | CONSEJERO DELEGADO |
| BANCAJA | ENAGAS, S.A. | CONSEJERO |
| BANCAJA | METROVACESA, S.A. | CONSEJERO |
| BLANCO BALIN, RAMÓN | REPSOL YPF, S.A. | CONSEJERO DELEGADO |
| BLANCO BALIN, RAMÓN | GAS NATURAL, S.A. | CONSEJERO |
| BLANCO BALIN, RAMÓN | ENAGAS, S.A. | CONSEJERO |
| BLANCO BALIN, RAMÓN | ERCROS, S.A. | CONSEJERO |
| ECHENIQUE GORDILLO, RODRIGO | BANCO SANTANDER CENTRAL HISPANO | CONSEJERO |

B.1.8. Complete los siguientes cuadros respecto a la remuneración agregada de los consejeros devengada durante el ejercicio:

a) En la sociedad objeto del presente informe:

| Concepto retributivo | Datos en miles de euros |
|--|-------------------------|
| Retribución fija | 674 |
| Retribución variable | 267 |
| Dietas | 522 |
| Atenciones Estatutarias | 0 |
| Opciones sobre acciones y/o otros instrumentos financieros | 0 |
| Otros | 80 |
| Total: | 1.543 |

| Otros Beneficios | Datos en miles de euros |
|--|-------------------------|
| Anticipos | 0 |
| Créditos concedidos | 8.305 |
| Fondos y Planes de Pensiones: Aportaciones | 0 |
| Fondos y Planes de Pensiones: Obligaciones contraídas | 0 |
| Primas de seguros de vida | 18 |
| Garantías constituidas por la sociedad a favor de los consejeros | 0 |

b) Por la pertenencia de los consejeros de la sociedad a otros Consejos de Administración y/o a la alta dirección de sociedades de grupo:

| Concepto retributivo | Datos en miles de euros |
|--|-------------------------|
| Retribución fija | 0 |
| Retribución variable | 0 |
| Dietas | 86 |
| Atenciones Estatutarias | 0 |
| Opciones sobre acciones y/o otros instrumentos financieros | 0 |
| Otros | 0 |
| Total: | 86 |

| Otros Beneficios | Datos en miles de euros |
|--|-------------------------|
| Anticipos | 0 |
| Créditos concedidos | 0 |
| Fondos y Planes de Pensiones: Aportaciones | 0 |
| Fondos y Planes de Pensiones: Obligaciones contraídas | 0 |
| Primas de seguros de vida | 0 |
| Garantías constituidas por la sociedad a favor de los consejeros | 0 |

c) Remuneración total por tipología de consejero:

| Tipología consejeros | Por sociedad | Por grupo |
|-------------------------|--------------|-----------|
| Ejecutivos | 1.069 | 14 |
| Externos Dominicales | 180 | 0 |
| Externos Independientes | 294 | 72 |
| Otros Externos | 0 | 0 |
| Total: | 1.543 | 86 |

d) Respecto al beneficio atribuido a la sociedad dominante:

| | |
|---|-------|
| Remuneración total consejeros (en miles de euros) | 1.629 |
| Remuneración total consejeros/ beneficio atribuido a la sociedad dominante (expresado en %) | 3,870 |

B.1.9. Identifique a los miembros de la alta dirección que no sean a su vez consejeros ejecutivos, e indique la remuneración total devengada a su favor durante el ejercicio:

| Nombre o denominación social | Cargo |
|--|--|
| AGUILERA NAVARRO, ISABEL | DIRECTORA GENERAL OPERACIONES |
| ARANGUREN GONZÁLEZ-TARRÍO, IGNACIO | DIRECTOR GENERAL INVERSIONES CORPORATIVAS Y ESTRATEGIA |
| CHOLLET IBARRA, ROBERTO | DIRECTOR GENERAL FINANCIERO |
| GABARDA DURÁN, GUSTAVO | DIRECTOR GENERAL CONSEJERO DELEGADO SOTOGRADE |
| CORTINA AURRECOECHA, MARIA | DIRECTORA CORPORATIVA COMUNICACIÓN |
| MATOSÉS GARCÍA-VALDÉS, FERNANDA | DIRECTORA CORPORATIVA ASESORÍA JURÍDICA |
| MORA NARVAEZ, JUAN | DIRECTOR CORPORATIVO RECURSOS HUMANOS |
| Remuneración total alta dirección (en miles de euros) | 2.111 |

B.1.10. Identifique de forma agregada si existen cláusulas de garantía o blindaje, para casos de despido o cambios de control a favor de los miembros de la alta dirección, incluyendo los consejeros ejecutivos, de la sociedad o de su grupo. Indique si estos contratos han de ser comunicados y/o aprobados por los órganos de la sociedad o de su grupo:

| | | |
|---|---------------------------|---------------|
| Número de beneficiarios | 7 | |
| | Consejo de Administración | Junta General |
| Órgano que autoriza las cláusulas | X | |
| | SÍ | NO |
| ¿Se informa a la Junta General sobre las cláusulas? | | X |

B.1.11. Indique el proceso para establecer la remuneración de los miembros del Consejo de Administración y las cláusulas estatutarias relevantes al respecto.

El artículo 35 del Reglamento del Consejo de Administración establece que el Consejero tendrá derecho a percibir las retribuciones que fije el Consejo de Administración con arreglo a las previsiones legales y estatutarias y previo informe de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones. El Consejo de Administración procurará que la retribución del Consejero sea acorde con la que se satisfaga en el mercado, en compañías de similar tamaño y actividad.

El artículo 20 de los Estatutos Sociales establece que la retribución de los Consejeros consistirá en una asignación anual determinada y en dietas de asistencia a las reuniones del Consejo de Administración y de sus Comisiones delegadas y consultivas. El importe de las retribuciones que puede satisfacer la sociedad al conjunto de los Consejeros por ambos conceptos será el equivalente al tres por ciento del beneficio líquido obtenido por el Grupo Consolidado durante el ejercicio inmediatamente anterior. La fijación de la cantidad exacta a abonar dentro de ese límite y su distribución entre los distintos Consejeros corresponde al Consejo de Administración. Adicionalmente y con independencia de la retribución contemplada en el apartado anterior, se prevé el establecimiento de sistemas de remuneración referenciados al valor de cotización de las acciones o que conlleven la entrega de acciones o de derechos de opción sobre acciones, destinados a los Consejeros. La aplicación de dichos sistemas de retribución deberá ser acordada por la Junta General de Accionistas, que determinará el valor de las acciones que se tome como referencia, el número de opciones, el precio de ejercicio de los derechos de opción, el plazo de duración de este sistema de retribución y demás condiciones que estime oportunas. Asimismo y previo cumplimiento de los requisitos legales, podrán establecerse sistemas de retribución similares para el personal - directivo o no - de la Empresa. Las retribuciones previstas en los apartados precedentes, derivadas de la pertenencia al Consejo de Administración, serán compatibles con las demás percepciones profesionales o laborales que correspondan a los Consejeros por cualesquiera otras funciones ejecutivas o -de asesoramiento que, en su caso, desempeñen para la Sociedad distintas de las de supervisión y decisión colegiada propias de su condición de Consejeros, las cuales se someterán al régimen legal que les fuere aplicable.

B.1.12. Indique, en su caso, la identidad de los miembros del Consejo que sean, a su vez, miembros del Consejo de Administración o directivos de sociedades que ostenten participaciones significativas en la sociedad cotizada y/o en entidades de su grupo:

| Nombre o denominación social del consejero | Nombre o denominación social del accionista significativo | Cargo |
|--|---|---------------------|
| DE NADAL CAPARA, JOSÉ | FINAF 92, S.A. | PRESIDENTE |
| AMAT ROCA, MATÍAS | CORPORACIÓN FINANCIERA CAJA DE MADRID, S.A. | DIRECTOR FINANCIERO |
| FERNANDEZ DURÁN, ALFREDO | ALAZAN INVERSIONES 2001, SIMCAV, S.A. Y KEBLAR DE INVERSIONES, SIMCAV, S.A. | CONSEJERO DELEGADO |

Detalle, en su caso, las relaciones relevantes distintas de las contempladas en el epígrafe anterior, de los miembros del Consejo de Administración que les vinculen con los accionistas significativos y/o en entidades de su grupo:

| Nombre o denominación social del consejero | Nombre o denominación social del accionista significativo | Descripción relación |
|--|---|----------------------|
| | | |

B.1.13. Indique, en su caso, las modificaciones introducidas durante el ejercicio en el reglamento del consejo.

El Reglamento del Consejo de Administración fue modificado sustancialmente durante el ejercicio pasado, concretamente en fecha 31 de marzo de 2004, a fin de adaptar su contenido al nuevo marco legal impuesto por la Ley 26/2003, de 17 de julio por la que se modifica la Ley 24/1988, de 28 de julio del Mercado de Valores y el texto refundido de la Ley de Sociedades Anónimas, aprobado por el Real Decreto Legislativo 1564/1989, de 22 de diciembre con el fin de reforzar la transparencia de las sociedades anónimas cotizadas.

B.1.14. Indique los procedimientos de nombramiento, reelección, evaluación y remoción de los consejeros. Detalle los órganos competentes, los trámites a seguir y los criterios a emplear en cada uno de los procedimientos.

1. Procedimientos de selección de miembros del Consejo

Los Consejeros serán designados por la Junta General o, con carácter provisional, por el Consejo de Administración de conformidad con las previsiones contenidas en la Ley de Sociedades Anónimas y los Estatutos Sociales.

Las propuestas de nombramiento de Consejeros que someta el Consejo de Administración a la consideración de la Junta General y los acuerdos de nombramiento que adopte dicho órgano en virtud de las facultades de cooptación que tiene legalmente atribuidas, deberán ser respetuosos con lo dispuesto en el Reglamento del Consejo de Administración y estar precedidos del correspondiente informe de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones, el cual no tendrá carácter vinculante.

2. Designación de Consejeros Externos

El Reglamento del Consejo de Administración hace mención especial a la designación y nombramiento de los Consejeros

externos, dada la particularidad que presentan en comparación con los Consejeros ejecutivos, por lo que procede exponer brevemente las características básicas de la designación de los citados Consejeros Externos:

2.1. Consejeros Dominicales

En relación con los Consejeros Dominicales, su nombramiento deberá recaer en las personas que propongan los respectivos titulares de participaciones significativas estables, debiendo los demás Consejeros propiciar con su voto el que dichos nombramientos o propuestas de nombramiento sean objeto de aprobación por el Consejo de Administración.

2.2. Consejeros Independientes

El Consejo de Administración y la Comisión de Nombramientos y Retribuciones procurarán, dentro del ámbito de sus respectivas competencias, que la elección de candidatos para ocupar el cargo de Consejeros independientes recaiga sobre personas de reconocida solvencia, competencia y experiencia, que se encuentren dispuestas a dedicar una parte suficiente de su tiempo a la Compañía.

El Consejo de Administración no podrá proponer o designar para cubrir un puesto de Consejero independiente a personas que tengan o hayan tenido durante los dos años últimos alguna relación estable de cierta relevancia con la gestión de la Compañía o se hallen vinculadas por razones familiares, profesionales o comerciales con cualesquiera de los Consejeros ejecutivos o con otros Altos Directivos de la Sociedad, debiendo asimismo carecer de vinculación estable con los Consejeros dominicales y con las entidades o grupos empresariales por éstos representadas.

En particular, no podrán ser propuestos o designados como Consejeros independientes:

- Las personas que desempeñen o hayan desempeñado en los dos últimos años puestos ejecutivos de máximo nivel en la Compañía;
- Los familiares –hasta el cuarto grado de parentesco– de quien sea o haya sido en los últimos dos años Consejero ejecutivo o alto directivo de la Sociedad;
- Las personas que, directa o indirectamente, hayan hecho o recibido pagos relevantes de la Compañía que pudieran comprometer su independencia.
- Las personas que tengan o hayan tenido otras relaciones con la Compañía que, a juicio de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones, puedan mermar su independencia.

3. Reelección de Consejeros

Las propuestas de reelección de Consejeros que el Consejo de Administración decida someter a la Junta General habrán de sujetarse a un proceso formal de elaboración, del que necesariamente formará parte un informe emitido por la Comisión de Nombramientos y Retribuciones en el que se evalúe la calidad del trabajo y la dedicación al cargo de los Consejeros propuestos durante su mandato.

4. Duración del Cargo

Los Consejeros ejercerán su cargo durante el plazo de tres años.

Los Consejeros designados por cooptación, sin embargo, ejercerán su cargo hasta la fecha de reunión de la primera Junta General.

El Consejero que termine su mandato o que por cualquier otra causa cese en el desempeño de su cargo no podrá, durante el plazo de dos años, prestar servicios en otra entidad que tenga un objeto social similar o análogo al de la Compañía o al de cualquiera de las Sociedades que integren su Grupo.

El Consejo de Administración, si lo considera oportuno, podrá dispensar al Consejero saliente de esta obligación o acortar el período de su duración.

5. Cese de los Consejeros

Los Consejeros cesarán en el cargo cuando haya transcurrido el período para el que fueron nombrados o cuando así lo acuerde la Junta General en uso de las atribuciones que tiene legalmente conferidas.

Los miembros del Consejo de Administración deberán poner su cargo a disposición del Consejo de Administración y formalizar la correspondiente dimisión en los siguientes casos:

- a) Alcanzen la edad de 70 años. Los Consejeros en funciones ejecutivas cesarán en el desempeño de las mismas cuando alcancen los 65 años de edad si bien podrán continuar como Consejeros, si así lo determinara el propio Consejo.

En tales supuestos, el cese se producirá en la primera sesión del Consejo que tenga lugar después de celebrada la Junta General de Accionistas que apruebe las cuentas del ejercicio en el que el Consejero haya cumplido la edad límite.

- b) Cuando cesen en los puestos ejecutivos a los que estuviere asociado su nombramiento como Consejero o cuando desaparezcan las razones por las que fue nombrado, entendiéndose que concurre dicha circunstancia en un Consejero dominical cuando la Entidad o Grupo empresarial al que representa deje de ostentar una participación accionarial significativa en el capital social de la Compañía o cuando, tratándose de un Consejero independiente, se integre en la línea ejecutiva de la Compañía o de cualquiera de sus Sociedades filiales.
- c) Cuando se vean incursos en alguno de los supuestos de incompatibilidad o prohibición legalmente previstos.
- d) Cuando resulten gravemente amonestados por la Comisión de Nombramientos y Retribuciones por haber incumplido alguna de sus obligaciones como Consejeros.
- e) Cuando su permanencia en el Consejo pueda afectar al crédito o reputación de que goza la Compañía en el mercado o poner en riesgo de cualquier otra manera sus intereses.

B.1.15. Indique los supuestos en los que están obligados a dimitir los consejeros.

Los Consejeros cesarán en el cargo cuando haya transcurrido el período para el que fueron nombrados o cuando así lo acuerde la Junta General en uso de las atribuciones que tiene legalmente conferidas.

Los miembros del Consejo de Administración deberán poner su cargo a disposición del Consejo de Administración y formalizar la correspondiente dimisión en los siguientes casos:

- a) Cuando alcancen la edad de 70 años. Los Consejeros que desempeñen funciones ejecutivas cesarán en el desempeño de las mismas cuando alcancen los 65 años de edad, si bien podrán continuar como Consejeros, si así lo determinara el propio Consejo.

En tales supuestos, el cese se producirá en la primera sesión del Consejo que tenga lugar después de celebrada la Junta General de Accionistas que apruebe las cuentas del ejercicio en el que el Consejero haya cumplido la edad límite.

- b) Cuando cesen en los puestos ejecutivos a los que estuviere asociado su nombramiento como Consejero o cuando desaparezcan las razones por las que fue nombrado, entendiéndose que concurre dicha circunstancia en un Consejero dominical cuando la Entidad o Grupo empresarial al que representa deje de ostentar una participación accionarial significativa en el capital social de la Compañía o cuando, tratándose de un Consejero independiente, se integre en la línea ejecutiva de la Compañía o de cualquiera de sus Sociedades filiales.
- c) Cuando se vean incursos en alguno de los supuestos de incompatibilidad o prohibición legalmente previstos.
- d) Cuando resulten gravemente amonestados por la Comisión de Nombramientos y Retribuciones por haber incumplido alguna de sus obligaciones como Consejeros.
- e) Cuando su permanencia en el Consejo pueda afectar al crédito o reputación de que goza la Compañía en el mercado o poner en riesgo de cualquier otra manera sus intereses.

B.1.16. Explique si la función de primer ejecutivo de la sociedad recae en el cargo de presidente del consejo. En su caso, indique las medidas que se han tomado para limitar los riesgos de acumulación de poderes en una única persona:

SÍ NO

Medidas para limitar riesgos

El artículo 17 del Reglamento del Consejo de Administración establece que el Presidente Ejecutivo tendrá la condición de Primer Ejecutivo de la Compañía [...] correspondiéndole la efectiva dirección de los negocios de la Compañía, de acuerdo siempre con las decisiones y criterios fijados por la Junta General de Accionistas y el Consejo de Administración. En consecuencia, las decisiones del Presidente estarán en todo caso supeditadas y controladas por la Junta General y el Consejo de Administración. Del mismo modo, todo acuerdo o decisión de especial relevancia para la Compañía debe ser sometido con carácter previo a la aproba-

ción del Consejo de Administración o de la Comisión de control correspondiente. Además, existe la necesidad de contar con los informes y propuestas de las diferentes Comisiones del Consejo para la adopción de determinados acuerdos.

B.1.17. ¿Se exigen mayorías reforzadas, distintas de las legales, en algún tipo de decisión?

SÍ NO

Indique cómo se adoptan los acuerdos en el Consejo de Administración, señalando al menos, el mínimo quórum de asistencia y el tipo de mayorías para adoptar los acuerdos:

ADOPCIÓN DE ACUERDOS

| Descripción del acuerdo | Quórum | Tipo de Mayoría |
|-------------------------|--|------------------------------------|
| Para cualquier acuerdo | La mitad más uno de los miembros del Consejo de Administración | Mayoría absoluta de los asistentes |

B.1.18. Explique si existen requisitos específicos, distintos de los relativos a los consejeros, para ser nombrado Presidente.

SÍ NO

Descripción de los requisitos

B.1.19. Indique si el Presidente tiene voto de calidad:

SÍ NO

Materias en las que existe voto de calidad

El artículo 23 de los Estatutos Sociales señala que los acuerdos se tomarán por mayoría absoluta de los Consejeros concurrentes a la sesión, siendo decisivo el voto del Presidente o Vicepresidente que lo sustituya.

B.1.20. Indique si los estatutos o el reglamento del Consejo establecen algún límite a la edad de los consejeros:

SÍ NO

| | |
|--------------------------------|----|
| Edad límite Presidente | 65 |
| Edad límite Consejero Delegado | 65 |
| Edad límite Consejero | 70 |

B.1.21. Indique si los estatutos o el reglamento del Consejo establecen un mandato limitado para los consejeros independientes:

SÍ NO

| | |
|----------------------------------|---|
| Número máximo de años de mandato | 0 |
|----------------------------------|---|

B.1.22. Indique si existen procesos formales para la delegación de votos en el Consejo de Administración. En su caso, detállelo brevemente.

El artículo 22 del Reglamento del Consejo de Administración de NH Hoteles, S.A. señala que los Consejeros deberán asistir personalmente a las sesiones del Consejo y, cuando excepcionalmente no puedan hacerlo, procurarán que la representación que confieran a favor de otro miembro del Consejo incluya, en la medida de lo posible, las oportunas instrucciones. Dichas delegaciones podrán conferirse por carta o por cualquier otro medio que asegure la certeza y validez de la representación a juicio del Presidente. Asimismo, el Consejo de Administración podrá autorizar la asistencia de Consejeros a través de medios telefónicos o audiovisuales siempre que éstos permitan la interactividad e intercomunicación en tiempo real entre todos los asistentes.

B.1.23. Indique el número de reuniones que ha mantenido el consejo de administración durante el ejercicio. Asimismo, señale, en su caso, las veces que se ha reunido el consejo sin la asistencia de su Presidente:

| | |
|--|---|
| Número de reuniones del Consejo | 9 |
| Número de reuniones del Consejo sin la asistencia del Presidente | 0 |

Indique el número de reuniones que han mantenido en el ejercicio las distintas comisiones del Consejo:

| | |
|---|---|
| Número de reuniones de la Comisión ejecutiva o delegada | 5 |
| Número de reuniones del Comité de auditoría | 6 |
| Número de reuniones de la Comisión de nombramientos y retribuciones | 5 |
| Número de reuniones de la Comisión de estrategia e inversiones | 0 |
| Número de reuniones de la Comisión | 0 |

B.1.24. Indique si las cuentas anuales individuales y consolidadas que se presentan para su aprobación al Consejo están previamente certificadas:

SÍ NO

Identifique, en su caso, a la/s persona/s que ha o han certificado las cuentas anuales individuales y consolidadas de la sociedad, para su formulación por el consejo:

| Nombre | Cargo |
|--------|-------|
| | |

B.1.25. Explique, si los hubiera, los mecanismos establecidos por el Consejo de Administración para evitar que las cuentas individuales y consolidadas por él formuladas se presenten en la Junta General con salvedades en el informe de auditoría.

El artículo 40.2 del Reglamento del Consejo establece que el Consejo de Administración procurará formular definitivamente las cuentas de manera tal que no haya lugar a salvedades por parte del Auditor. No obstante, cuando el Consejo considere que debe mantener su criterio, explicará públicamente el contenido y el alcance de las discrepancias.

B.1.26. Detalle las medidas adoptadas para que la información difundida a los mercados de valores sea transmitida de forma equitativa y simétrica.

El artículo 39 del Reglamento del Consejo de Administración de NH Hoteles, S.A. recoge todo lo relativo a la relación de la sociedad cotizada con los Mercados de Valores. En este sentido dice que "El Consejo de Administración desarrollará cuantas funciones vengan impuestas por el carácter de sociedad emisora de valores cotizados. En particular, el Consejo desarrollará, en la forma prevista en este Reglamento las siguientes funciones específicas en relación con el Mercado de Valores:

- a) La supervisión de las informaciones públicas periódicas de carácter financiero.
- b) La realización de cuantos actos y la adopción de cuantas medidas sean precisas para asegurar la transparencia de la Compañía ante los mercados financieros, informando, en particular, a los mismos de cuantos hechos, decisiones o circunstancias puedan resultar relevantes para la cotización de las acciones.
- c) La realización de cuantos actos y la adopción de cuantas medidas sean precisas para promover una correcta formación de los precios de las acciones de la Compañía y, en su caso, de sus filiales, evitando en particular las manipulaciones y los abusos de información privilegiada."

Por último, el citado artículo señala que el Consejo de Administración adoptará las medidas precisas para asegurar que la información financiera semestral, trimestral y cualquiera otra que la prudencia aconseje poner a disposición de los mercados se elabore con arreglo a los mismos principios, criterios y prácticas profesionales con que se elaboran las Cuentas Anuales y que goce de la misma fiabilidad que estas últimas. A tal efecto, dicha información será revisada por la Comisión de Auditoría y Control.

El Consejo de Administración velará además en todo momento por la debida salvaguarda de los datos e informaciones relativos a los valores emitidos, sin perjuicio de su deber de comunicación y colaboración con las autoridades judiciales o administrativas, impidiendo que tales datos o informaciones puedan ser objeto de utilización abusiva o desleal, denunciando los casos en que ello hubiera tenido lugar y tomando de inmediato las medidas necesarias que se hallen a su alcance para prevenir, evitar y, en su caso, corregir las consecuencias que de ello pudieran derivarse.

Adicionalmente, toda la información relevante y de interés para los Mercados de Valores se centralizan en el Departamento Financiero, que - a través de su Director - la envía de forma puntual y como Hecho Relevante a los Mercados de Valores.

B.1.27. ¿El Secretario del Consejo tiene la condición de consejero?:

SÍ NO X

B.1.28. Indique, si los hubiera, los mecanismos establecidos por la sociedad para preservar la independencia del auditor, de los analistas financieros, de los bancos de inversión y de las agencias de calificación.

El Consejo de Administración tiene establecida, a través de la Comisión de Auditoría y Control, una relación de carácter estable y profesional con el Auditor de Cuentas de la Compañía, con estricto respeto de su independencia, a fin de cumplir las recomendaciones al efecto del Código Olivencia. De acuerdo con esto, la Comisión de Auditoría y Control vigila las situaciones que pueden suponer un riesgo para la independencia de los auditores externos de la Sociedad, y en concreto, supervisa el porcentaje que representan los honorarios satisfechos por ésta sobre el total de los ingresos de la firma auditora. En este sentido señala el artículo 25.3 apartado e) de los Estatutos Sociales que es competencia de la Comisión de Auditoría y Control, entre otras, "mantener las relaciones con el Auditor de Cuentas para recibir información sobre aquellas cuestiones que puedan poner en riesgo la independencia de este, y cualesquiera otras relacionadas con el proceso de desarrollo de la auditoría de cuentas, así como recibir información y mantener con el Auditor de Cuentas las comunicaciones previstas en la legislación de auditoría de cuentas y en las normas técnicas de auditoría.

Por último, se informa en la memoria anual de la Compañía, de acuerdo con las exigencias legales vigentes, de los honorarios satisfechos al auditor externo de la Sociedad incluyendo los relativos a servicios de naturaleza distinta a los de auditoría.

B.1.29. Indique si la firma de auditoría realiza otros trabajos para la sociedad y/o su grupo distintos de los de auditoría y en ese caso declare el importe de los honorarios recibidos por dichos trabajos y el porcentaje que supone sobre los honorarios facturados a la sociedad y/o su grupo.

SÍ X NO

| | Sociedad | Grupo | Total |
|---|----------|--------|--------|
| Importe de otros trabajos distintos de los de auditoría (miles de euros) | 240 | 93 | 333 |
| Importe trabajos distintos de los de auditoría / Importe total facturado por la firma de auditoría (en %) | 58,500 | 19,640 | 37,640 |

B.1.30. Indique el número de años que la firma actual de auditoría lleva de forma ininterrumpida realizando la auditoría de las cuentas anuales de la sociedad y/o su grupo. Asimismo, indique el porcentaje que representa el número de años auditados por la actual firma de auditoría sobre el número total de años en los que las cuentas anuales han sido auditadas:

| | Sociedad | Grupo |
|--------------------------------|----------|-------|
| Número de años ininterrumpidos | 3 | 3 |

| | Sociedad | Grupo |
|--|----------|--------|
| Nº de años auditados por la firma actual de auditoría / Nº de años que la sociedad ha sido auditada (en %) | 15,790 | 15,790 |

B.1.31. Indique las participaciones de los miembros del Consejo de Administración de la sociedad en el capital de entidades que tengan el mismo, análogo o complementario género de actividad del que constituya el objeto social, tanto de la sociedad como de su grupo, y que hayan sido comunicadas a la sociedad. Asimismo, indique los cargos o funciones que en estas sociedades ejerzan:

| Nombre o denominación social del consejero | Denominación de la sociedad objeto | % participación | Cargo o funciones |
|--|------------------------------------|-----------------|-------------------|
|--|------------------------------------|-----------------|-------------------|

B.1.32. Indique y, en su caso, detalle si existe un procedimiento para que los consejeros puedan contar con asesoramiento externo:

SÍ X NO

Detalle el procedimiento

El artículo 28 del Reglamento del Consejo de Administración señala expresamente que con el fin de ser auxiliados en el ejercicio de sus funciones, los Consejeros externos por mayoría, o cualquiera de las Comisiones del Consejo por acuerdo mayoritario de sus miembros, podrán solicitar la contratación con cargo a la Sociedad de asesores legales, contables, financieros u otros expertos. El encargo ha de versar necesariamente sobre problemas concretos de cierto relieve y complejidad que se presenten en el desempeño del cargo. La decisión de contratar dichos servicios ha de ser comunicada al Presidente de la Compañía y se instrumentalizará a través del Secretario del Consejo salvo que por el Consejo de Administración no se considere precisa o conveniente dicha contratación.

B.1.33. Indique y en su caso detalle si existe un procedimiento para que los consejeros puedan contar con la información necesaria para preparar las reuniones de los órganos de administración con tiempo suficiente:

SÍ X NO

Detalle el procedimiento

El artículo 27 del Reglamento del Consejo de Administración refleja el derecho y deber de información de los miembros del Consejo de Administración. En este sentido señala que es derecho y obligación de todo Consejero el recabar cuanta información estime necesaria o conveniente en cada momento para el buen desempeño de su cargo.

A tal fin, el Consejero se halla investido de las más amplias facultades para informarse sobre cualquier aspecto de la Compañía, para examinar sus libros, registros, documentos y demás antecedentes de las operaciones sociales en la medida en que resulte necesario o conveniente para el diligente ejercicio del cargo.

Dicho derecho de información se extiende también a las distintas sociedades filiales que integran el Grupo consolidado, debiendo ser siempre ejercitado conforme a las exigencias de la buena fe.

Igualmente, y siguiendo las recomendaciones Olivencia y Aldama, con el fin de no perturbar la gestión ordinaria de la Compañía, el ejercicio del derecho de información se canalizará a través del Presidente o del Secretario del Consejo de Administración,

quienes atenderán las solicitudes del consejero facilitándole directamente la información u ofreciéndole los interlocutores apropiados en el estrato de la organización que proceda.

B.1.34. Indique si existe un seguro de responsabilidad a favor de los consejeros de la sociedad.

SÍ X NO

B.2. Comisiones del Consejo de Administración

B.2.1. Enumere los órganos de administración:

| Nombre del órgano | Nº de miembros | Funciones |
|--|----------------|--|
| COMISIÓN DELEGADA | 5 | COMISIÓN CON CAPACIDAD DECISORIA DE ÁMBITO GENERAL, Y EN CONSECUENCIA, CON DELEGACIÓN EXPRESA DE TODAS LAS FACULTADES QUE CORRESPONDAN AL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN EXCEPTO LAS LEGAL O ESTATUTARIAMENTE INDELEGABLES. |
| COMISIÓN DE AUDITORÍA Y CONTROL | 3 | PROPONER LA DESIGNACIÓN DEL AUDITOR DE CUENTAS, ASÍ COMO SUS CONDICIONES DE CONTRATACIÓN; SUPERVISAR LOS SERVICIOS DE AUDITORÍA INTERNA; CONOCER EL PROCESO DE INFORMACIÓN FINANCIERA Y DE LOS SISTEMAS INTERNOS DE CONTROL. |
| COMISIÓN DE NOMBRAMIENTO Y RETRIBUCIONES | 3 | INFORMAR SOBRE LAS PROPUESTAS DE NOMBRAMIENTO DE CONSEJEROS Y ALTOS DIRECTIVOS; APROBAR LAS BANDAS DE RETRIBUCIONES PARA LOS ALTOS DIRECTIVOS DE LA COMPAÑÍA; APROBAR LOS CONTRATOS-TIPO PARA LOS ALTOS DIRECTIVOS; DETERMINAR EL RÉGIMEN DE RETRIBUCIONES DEL PRESIDENTE Y, EN SU CASO, DEL CONSEJERO DELEGADO; PROPONER AL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN EL RÉGIMEN DE RETRIBUCIONES DE LOS CONSEJEROS; INFORMAR SOBRE LOS PLANES DE INCENTIVOS; |

B.2.2. Detalle todas las comisiones del consejo de administración y sus miembros:

COMISIÓN EJECUTIVA O DELEGADA

| Nombre | Cargo |
|------------------------------------|-----------------------|
| BURGIO, GABRIELE | PRESIDENTE |
| DE NADAL CAPARA, JOSÉ | VOCAL |
| FERNÁNDEZ DURÁN, ALFREDO | VOCAL |
| HERRANDO Y PRAT DE LA RIBA, MANUEL | VOCAL |
| BANCAJA | VOCAL |
| MAS MILLET, JOSÉ MARÍA | SECRETARIO NO MIEMBRO |

COMITÉ DE AUDITORÍA

| Nombre | Cargo |
|----------------------------|-----------------------|
| DE NADAL CAPARA, JOSÉ | PRESIDENTE |
| s/JACOB, BERNARD | VOCAL |
| HOTELES PARTICIPADOS, S.L. | VOCAL |
| CHOLLET IBARRA, ROBERTO | SECRETARIO NO MIEMBRO |

COMISIÓN DE NOMBRAMIENTOS Y RETRIBUCIONES

| Nombre | Cargo |
|------------------------------------|-----------------------|
| HERRANDO Y PRAT DE LA RIBA, MANUEL | PRESIDENTE |
| BLANCO BALIN, RAMÓN | VOCAL |
| AMAT ROCA, MATIAS | VOCAL |
| MAS MILLET, JOSE MARIA | SECRETARIO NO MIEMBRO |

COMISIÓN DE ESTRATEGIA E INVERSIONES

| Nombre | Cargo |
|--------|-------|
|--------|-------|

B.2.3. Realice una descripción de las reglas de organización y funcionamiento, así como las responsabilidades que tienen atribuidas cada una de las comisiones del Consejo.

1. LA COMISIÓN DELEGADA

a) Composición

La Comisión Delegada estará compuesta por el Presidente del Consejo y por un número de vocales no inferior a tres ni superior a nueve Consejeros, designados por el Consejo de Administración.

En la composición cualitativa de la Comisión Delegada, el Consejo procurará que los Consejeros externos o no ejecutivos representen mayoría sobre los Consejeros ejecutivos.

En todo caso, la designación o renovación de los miembros de la Comisión Delegada requerirá para su validez el voto favorable de, al menos, los dos tercios de los miembros del Consejo de Administración.

b) Funcionamiento

La Comisión Delegada se reunirá cuantas veces sea convocada por su Presidente. Actuarán como Presidente y Secretario de la Comisión Delegada quienes ostenten idénticos cargos en el Consejo de Administración, pudiendo asimismo ser designados uno o varios Vicepresidentes y un Vicesecretario. La Comisión Delegada quedará válidamente constituida cuando concurren a la reunión, presentes o representados, la mitad más uno de sus miembros.

Los acuerdos se adoptarán por mayoría de los Consejeros concurrentes (presentes o representados) a la sesión, siendo dirimente el voto del Presidente en caso de empate en la votación.

c) Relación con el Consejo de Administración

La Comisión Delegada informará puntualmente al Consejo de los asuntos tratados y de las decisiones adoptadas en sus sesiones.

2. LA COMISIÓN DE AUDITORIA Y CONTROL

a) Composición

La Comisión de Auditoría y Control estará formada por un mínimo de tres y un máximo de cinco Consejeros designados

por el Consejo de Administración. La mayoría de los miembros integrantes de dicha Comisión deberán ser Consejeros no ejecutivos.

El Presidente de la Comisión de Auditoría y Control será nombrado de entre sus miembros Consejeros no ejecutivos, y deberá ser sustituido cada cuatro años, pudiendo ser reelegido una vez transcurrido el plazo de un año desde su cese.

b) Competencias

Sin perjuicio de cualquier otro cometido que le pudiera asignar el Consejo de Administración, la Comisión de Auditoría y Control tendrá como función primordial la de servir de apoyo al Consejo de Administración en sus funciones de supervisión y, en concreto, tendrá como mínimo las siguientes competencias:

- 1) Informar, a través de su Presidente, en la Junta General de Accionistas sobre las cuestiones que en ella planteen los accionistas en materia de competencia de la Comisión;
- 2) Proponer al Consejo de Administración, para su sometimiento a la Junta General de Accionistas, la designación del Auditor de Cuentas al que se refiere el artículo 204 de la Ley de Sociedades Anónimas, así como, en su caso, sus condiciones de contratación, el alcance de su mandato profesional y la revocación o renovación de su nombramiento;
- 3) Supervisar los servicios de auditoría interna;
- 4) Conocer el proceso de información financiera y de los sistemas internos de control;
- 5) Mantener las relaciones con el Auditor de Cuentas para recibir información sobre aquellas cuestiones que puedan poner en riesgo la independencia de éste, y cualesquiera otras relacionadas con el proceso de desarrollo de la auditoría de cuentas, así como recibir información y mantener con el Auditor de Cuentas las comunicaciones previstas en la legislación de auditoría de cuentas y en las normas técnicas de auditoría; y
- 6) Ejercer aquellas otras competencias asignadas a dicha Comisión en el presente Reglamento o que pudieran ser asignadas por el Consejo de Administración.

c) Funcionamiento

La Comisión de Auditoría y Control se reunirá, al menos, una vez al trimestre y todas las veces que resulte oportuno, previa convocatoria de su Presidente, por decisión propia o respondiendo a la solicitud de dos de sus miembros o del Consejo de Administración.

La Comisión de Auditoría y Control podrá requerir la asistencia a sus sesiones del Auditor de Cuentas de la Compañía y del responsable de la auditoría interna.

3. LA COMISIÓN DE NOMBRAMIENTOS Y RETRIBUCIONES

a) Composición

La Comisión de Nombramientos y Retribuciones estará formada por un mínimo de tres y un máximo de cinco Consejeros. La totalidad de los integrantes de dicha Comisión deberán ser Consejeros no ejecutivos.

El Presidente de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones será nombrado por la propia Comisión de entre sus miembros.

b) Competencias

Sin perjuicio de cualquier otro cometido que le pudiera asignar el Consejo de Administración, la Comisión de Nombramientos y Retribuciones tendrá las siguientes competencias:

1. Informar sobre las propuestas de nombramiento de Consejeros y Altos Directivos de la Compañía y de sus sociedades filiales;
2. Aprobar las bandas de retribuciones para los Altos Directivos de la Compañía;
3. Aprobar los contratos-tipo para los Altos Directivos;
4. Determinar el régimen de retribuciones del Presidente y, en su caso, del Consejero Delegado.
5. Proponer al Consejo de Administración el régimen de retribuciones de los Consejeros y revisarlos de manera periódica para asegurar su adecuación a los cometidos desempeñados por aquellos, de acuerdo con lo establecido en el artículo 35 de este Reglamento;
6. Informar los planes de incentivos;
7. Realizar un examen anual sobre la política retributiva de los Consejeros y de los Altos Directivos;
8. Informar sobre las propuestas de nombramiento de los miembros de la Comisión Delegada y de las demás Comisiones del Consejo de Administración;
9. Elaborar y llevar un registro de situaciones de Consejeros y Altos Directivos de la Compañía; y
10. Ejercer aquellas otras competencias asignadas a dicha Comisión en el presente Reglamento.

De todas las actuaciones efectuadas por la Comisión de Nombramientos y Retribuciones se dará cuenta al Consejo de Administración, en la primera sesión que éste celebre, poniéndose, en todo caso, a disposición del mismo la documentación correspondiente, a fin de que tome conocimiento de dichas actuaciones para el ejercicio de sus competencias.

c) Funcionamiento

La Comisión de Nombramientos y Retribuciones se reunirá cuantas veces lo considere oportuno el Sr. Presidente o lo soliciten dos de sus miembros o el Consejo de Administración.

En todo caso, las normas de funcionamiento de todas y cada una de las Comisiones se encuentran disponibles en la página web de la Sociedad.

B.2.4. Indique, en su caso, las facultades de asesoramiento, consulta y en su caso, delegaciones que tienen cada una de las comisiones:

| Denominación comisión | Breve descripción |
|--|---|
| COMISIÓN DELEGADA | CAPACIDAD DECISORIA DE ÁMBITO GENERAL Y, CONSECUENTEMENTE, CON DELEGACIÓN EXPRESA DE TODAS LAS FACULTADES QUE CORRESPONDAN AL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN, EXCEPTO LAS LEGAL O ESTATUTARIAMENTE INDELEGABLES. ADICIONALMENTE, EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN PODRÁ ENCOMENDAR A LA COMISIÓN DELEGADA OTRAS FUNCIONES. |
| COMISIÓN DE AUDITORÍA | SERVIR DE APOYO AL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN EN SUS FUNCIONES DE SUPERVISIÓN, DISPONIENDO PARA ELLO DE TODAS LAS FACULTADES CONCEDIDAS, TANTO EN VIRTUD DE LA LSA COMO EN SUS ESTATUTOS EN MATERIA DE AUDITORIA Y CONTROL. |
| COMISIÓN DE NOMBRAMIENTO Y RETRIBUCIONES | INFORMAR SOBRE LAS PROPUESTAS DE NOMBRAMIENTO DE CONSEJEROS Y ALTOS DIRECTIVOS DE LA COMPAÑÍA Y DE SUS SOCIEDADES FILIALES; PROPONER AL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN EL RÉGIMEN DE RETRIBUCIONES DE LOS CONSEJEROS Y REVISARLOS DE MANERA PERIÓDICA PARA ASEGURAR SU ADECUACIÓN A LOS COMETIDOS DESEMPEÑADOS POR AQUELLOS; INFORMAR LOS PLANES DE INCENTIVOS; INFORMAR SOBRE LAS PROPUESTAS DE NOMBRAMIENTO DE LOS MIEMBROS DE LA COMISIÓN DELEGADA Y DE LAS DEMÁS COMISIONES DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN. |

B.2.5. Indique, en su caso, la existencia de reglamentos de las Comisiones del Consejo, el lugar en que están disponibles para su consulta, y las modificaciones que se hayan realizado durante el ejercicio. A su vez, se indicará si de forma voluntaria se ha elaborado algún informe anual sobre las actividades de cada comisión.

La composición, funcionamiento y competencias de cada una de las Comisiones están recogidas en el Reglamento del Consejo de Administración, no habiéndose considerado oportuno, ni necesario su desarrollo más detallado de las normas en Reglamentos adicionales.

El citado Reglamento del Consejo de Administración se encuentra disponible para su consulta en la página web de NH Hoteles, S.A.

La Comisión de Auditoría y Control realiza Informes Anuales sobre sus actividades, habiéndose publicado en la Memoria.

B.2.6. En el caso de que exista Comisión ejecutiva, explique el grado de delegación y de autonomía de la que dispone en el ejercicio de sus funciones, para la adopción de acuerdos sobre la administración y gestión de la sociedad.

La Comisión Delegada tiene delegadas todas las facultades que corresponden al Consejo de Administración excepto las legal o estatutariamente indelegables.

B.2.7. Indique si la composición de la Comisión ejecutiva refleja la participación en el consejo de los diferentes consejeros en función de su condición:

SÍ NO X

En caso negativo, explique la composición de su Comisión ejecutiva

- 1 Consejero Ejecutivo (Presidente de la Comisión)
- 3 Consejeros Dominicales (Vocales de la Comisión)
- 1 Consejero Independiente (Vocales de la Comisión)
- 1 Secretario no Consejero (Secretario no miembro de la Comisión)

B.2.8. En el caso de que exista la comisión de nombramientos, indique si todos sus miembros son consejeros externos:

SÍ X NO

C. OPERACIONES VINCULADAS

C.1. Detalle las operaciones relevantes que supongan una transferencia de recursos u obligaciones entre la sociedad o entidades de su grupo, y los accionistas significativos de la sociedad:

| Nombre o denominación social del accionista significativo | Nombre o denominación social de la sociedad o entidad de su grupo | Naturaleza de la operación | Tipo de relación | Importe (miles de euros) |
|---|---|----------------------------|--------------------|--------------------------|
| ORTEGA GAONA, AMANCIO | SOTOGRADE, S.A. | Contractual | COMPRAVENTA | 18.500 |
| CORPORACIÓN FINANCIERA CAJA MADRID | NH HOTELES, S.A. | Contractual | PRÉSTAMO SINDICADO | 35.000 |
| BANCAJA | NH HOTELES, S.A. | Contractual | PRÉSTAMO SINDICADO | 19.348 |
| BANCAJA | NH HOTELES, S.A. | Contractual | PRÉSTAMO SINDICADO | 4.641 |
| ORTEGA GAONA, AMANCIO | NH PAMPLONA, S.A | Contractual | ARRENDAMIENTO | 2.200 |
| ORTEGA GAONA, AMANCIO | NH HOTELES, S.A. | Contractual | ARRENDAMIENTO | 4.624 |

C.2. Detalle las operaciones relevantes que supongan una transferencia de recursos u obligaciones entre la sociedad o entidades de su grupo, y los administradores o directivos de la sociedad:

| Nombre o denominación social de los administradores o directivos | Nombre o denominación social de la sociedad o entidad de su grupo | Naturaleza de la operación | Tipo de relación | Importe (miles de euros) |
|--|---|----------------------------|------------------|--------------------------|
| BLANCO BALIN, RAMÓN | NH HOTELES, S.A. | | ASESORAMIENTO | 72 |
| BURGIO, GABRIELE | NH HOTELES, S.A. | | PRÉSTAMO | 8.305 |
| ARANGUREN GONZÁLEZ-TARRIO, IGNACIO | NH HOTELES, S.A. | | PRÉSTAMO | 3.437 |
| CHOLLET IBARRA, ROBERTO | NH HOTELES, S.A. | | PRÉSTAMO | 2.578 |

C.3. Detalle las operaciones relevantes realizadas por la sociedad con otras sociedades pertenecientes al mismo grupo, siempre y cuando no se eliminen en el proceso de elaboración de estados financieros consolidados y no formen parte del tráfico habitual de la sociedad en cuanto a su objeto y condiciones:

| Denominación social de la entidad de su grupo | Breve descripción de la operación | Importe (miles de euros) |
|---|-----------------------------------|--------------------------|
|---|-----------------------------------|--------------------------|

C.4. Identifique, en su caso, la situación de conflictos de interés en que se encuentran los consejeros de la sociedad, según lo previsto en el artículo 127 ter de la LSA.

C.5. Detalle los mecanismos establecidos para detectar, determinar y resolver los posibles conflictos de intereses entre la sociedad y/o su grupo, y sus consejeros, directivos o accionistas significativos.

El artículo 32 del Reglamento del Consejo recoge los mecanismos para detectar, determinar y resolver los posibles conflictos de intereses entre las sociedad y/o su grupo, y sus Consejeros. El tenor literal del citado artículo dice que los Consejeros obrarán en el desempeño de sus funciones con absoluta lealtad al interés social de la Compañía.

A tal efecto, los Consejeros deberán cumplir las siguientes obligaciones y prohibiciones:

- a) Los Consejeros no podrán utilizar el nombre de la Compañía ni invocar su condición de Administradores para la realización de operaciones por cuenta propia o de personas a ellos vinculadas.
- b) Ningún Consejero podrá realizar, en beneficio propio o de personas a ellos vinculadas, inversiones u operaciones ligadas a los bienes de la Compañía de las que hayan tenido conocimiento con ocasión del ejercicio del cargo, cuando dichas operaciones hubieran sido ofrecidas a la Compañía o ésta tuviera interés en ellas, salvo que la Compañía las haya desestimado sin mediar influencia del Consejero.
- c) Los Consejeros no podrán hacer uso de los activos de la Compañía ni valerse de su posición en la misma para obtener una ventaja patrimonial a no ser que hayan satisfecho una contraprestación adecuada.

Si la ventaja es recibida en su condición de socio, sólo resultará procedente si se respeta el principio de paridad de trato de los accionistas.

- d) Los Consejeros deberán comunicar al Consejo de Administración cualquier situación de conflicto, directo o indirecto, que pudieran tener con el interés de la sociedad. En caso de conflicto, el Consejero afectado se abstendrá de intervenir en la operación a que el conflicto se refiere.
- e) Los Consejeros deberán abstenerse de intervenir en las votaciones que afecten a asuntos en los que ellos o personas a ellos vinculadas se hallen directa o indirectamente interesados.
- f) Ningún Consejero podrá realizar directa o indirectamente operaciones o transacciones profesionales o comerciales con la

Compañía ni con cualquiera de las sociedades de su Grupo, cuando dichas operaciones sean ajenas al tráfico ordinario de la Compañía o no se realicen en condiciones de mercado, a no ser que informe anticipadamente de ellas al Consejo de Administración y éste, previo informe de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones, apruebe la transacción con el voto favorable de, al menos, el 80% de los Consejeros concurrentes a la reunión presentes o por representación.

- g) Los Consejeros deberán comunicar la participación que ellos o personas a ellos vinculadas tuvieran en el capital de una sociedad con el mismo, análogo o complementario género de actividad al que constituya el objeto social, los cargos o las funciones que en ella ejerzan, así como la realización por cuenta propia o ajena del mismo, análogo o complementario género de actividad del que constituya el objeto social.

El Consejo de Administración, a propuesta de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones, podrá prohibir el desempeño por parte de los Consejeros de cargos relevantes en entidades competidoras de la Compañía o de cualquiera de las empresas de su Grupo.

A efectos de lo establecido en el apartado anterior, se entiende por personas vinculadas las personas a que se refiere el artículo 127 ter. 5 de la Ley de Sociedades Anónimas.

De igual modo, el Reglamento Interno de Conducta, establece los deberes y obligaciones generales de lealtad que los Consejeros y la alta dirección de la Compañía se ha comprometido a mantener y que en términos generales versa sobre conflictos de interés, normas de conducta en relación con la información privilegiada, difusión de información relevante y transacciones sobre valores.

D. SISTEMAS DE CONTROL DE RIESGOS

D.1. Descripción general de la política de riesgos de la sociedad y/o su grupo, detallando y evaluando los riesgos cubiertos por el sistema, junto con la justificación de la adecuación de dichos sistemas al perfil de cada tipo de riesgo.

Los Sistemas de Control del Riesgo de negocio de las actividades del Grupo NH Hoteles, S.A. se pueden clasificar del modo siguiente:

1. Control de Riesgo de carácter financiero
2. Control del Riesgo de desarrollo estratégico
3. Control del Riesgo de negocio, carácter operativo y medioambiental
4. Otros procedimientos de carácter preventivo

D.2. Indique los sistemas de control establecidos para evaluar, mitigar o reducir los principales riesgos de la sociedad y su grupo.

1. Sistemas de Control de Riesgos de carácter financiero

El Grupo controla sus riesgos financieros mediante los siguientes mecanismos:

- 1.1. Manual de Procedimientos: Las operaciones que realiza el Grupo NH Hoteles están normalizadas mediante un manual de procedimiento interno, tanto para los circuitos de ven-

tas, compras, gestión de activos, tesorería, procesos de cierre mensuales, etc. Adicionalmente, se ha regulado la normativa aplicable en materia contable para todas las sociedades del Grupo, nacionales y extranjeras.

- 1.2. Auditoría Interna: El departamento de auditoría interna desarrolla un trabajo continuado, enfocado en gran medida en la identificación de situaciones de riesgo y en la evaluación de su gestión. Así ha definido un plan anual de auditoría que tiene como objetivo, entre otros, verificar la correcta aplicación de las normas y procedimientos establecidos, tanto a nivel de departamentos corporativos como en los diferentes hoteles.

- 1.3. Comité de Auditoría: En dependencia directa del Consejo de Administración, el Comité de Auditoría se encarga de la supervisión del correcto funcionamiento de todos los Sistemas de Control Interno del Grupo. Además de forma periódica analiza los principales riesgos de los negocios y los sistemas establecidos para su gestión y control y es el órgano responsable de las relaciones con los auditores externos del Grupo.

- 1.4. Gestión Centralizada: El Grupo realiza una gestión única y centralizada a través de la Dirección General Económica-Financiera de las políticas de financiación, tipos de interés y tipos de cambio con criterios de carácter no especulativo.

2. Sistemas de Control de Riesgos de carácter estratégico

- 2.1. El Grupo NH Hoteles tiene un equipo de profesionales destinados al análisis de oportunidades estratégicas de diversa índole. Este equipo selecciona las alternativas más alineadas con la estrategia global del Grupo y las somete al Comité de Dirección y, posteriormente, a la Comisión Delegada y al Consejo de Administración.

- 2.2. El Grupo tiene identificada una serie de empleados, los cuales, en cada adquisición constituyen un Comité de Integración, con el objetivo de homogeneizar las políticas y procedimientos en las diversas áreas críticas (recursos humanos, sistemas de información, gestión comercial y marketing,...)

- 2.3. En dependencia del Comité de Dirección, el Comité de Expansión analiza las operaciones que se plantean. Se compone de miembros de cada una de las áreas para analizar todas y cada una de las oportunidades y riesgos de los negocios que se presentan al grupo.

3. Sistemas de Control de Riesgos de negocio, control de operaciones y medioambientales

- 3.1. El Comité de Dirección se reúne semanalmente y analiza, por una parte, la información contenida en los cuadros de mando que elabora el Departamento Corporativo de Control de Gestión para evaluar el desarrollo de las operaciones, y por otra, realiza un mejor seguimiento de los aspectos de la evaluación comercial obtenida a través del sistema informático.

Asimismo fija la política a seguir en todos los departamentos de la empresa y hace el seguimiento de la aplicación de la política de mercado para el Comité.

3.2. El Grupo en general y en su actividad de golf en particular, tiene una política orientada hacia el máximo respeto al medioambiente y por ello tiene contratados los servicios de una empresa de consultoría medioambiental para el diagnóstico y asesoría en las actuaciones del Grupo.

4. Otros procedimientos de carácter preventivo

4.1. En el campo laboral y de la seguridad

Los planes de seguridad y salud laboral conllevan una planificación de los procesos susceptibles de ocasionar riesgos y el establecimiento de las medidas de seguridad oportunas.

Se imparten desde la Compañía numerosos cursos de formación, tanto a los trabajadores en plantilla como a los subcontratados.

4.2. Seguros

El Grupo NH Hoteles sigue una política de amplia cobertura mediante la suscripción de pólizas de seguros respecto de aquellos riesgos que pudiesen afectar al Grupo.

Adicionalmente, se desarrolla una política continuada de revisión en materia de coberturas.

4.3. Mapa de Riesgos

El Grupo NH Hoteles ha elaborado, a través de su Comité de Auditoría, un mapa de riesgos el cual incluye un amplio abanico de hasta 14 tipologías de riesgos que van desde los compromisos por rentas futuras al estado de las licencias operativas de los hoteles, pasando por el compromiso de covenants financieros en préstamos.

Este plan se actualiza anualmente para identificar las posibles amenazas que tiene el Grupo y que pueden afectarle en sus operaciones.

D.3. En el supuesto, que se hubiesen materializado algunos de los riesgos que afectan a la sociedad y/o su grupo, indique las circunstancias que los han motivado y si han funcionado los sistemas de control establecidos.

Los riesgos que afectan a la sociedad y/o su grupo son los propios de la actividad que desarrolla la sociedad, habiendo funcionado en todo momento los sistemas de control de riesgos que se han detallado en los apartado precedentes.

D.4. Indique si existe alguna comisión u otro órgano de gobierno encargado de establecer y supervisar estos dispositivos de control y detalle cuáles son sus funciones.

La Comisión de Auditoría y Control es la encargada de establecer y supervisar los sistemas de control de riesgos. En este sentido el departamento de Auditoría interna desarrolla un trabajo continuado enfocado en gran medida a la identificación de situaciones de riesgo y en la evaluación de su gestión. Dicho departamento ha definido un Plan Anual de Auditoría que tiene como objetivo, entre otros, verificar la correcta aplicación de las normas y procedimientos establecidos, tanto a nivel de departamentos corporativos, como en los diferentes hoteles. Dicho departamento reporta directamente a la Comisión de Auditoría y Control.

D.5. Identificación y descripción de los procesos de cumplimiento de las distintas regulaciones que afectan a su sociedad y/o a su grupo.

La sociedad dispone de una serie de normas y procedimientos internos para velar en todo momento por el cumplimiento íntegro de las distintas regulaciones que afectan a la sociedad.

El departamento de Auditoría interna ha definido un Plan Anual de Auditoría que tiene como objetivo, entre otros, verificar la correcta aplicación de las normas y procedimientos establecidos, tanto a nivel de departamentos corporativos, como en los diferentes hoteles. Dicho departamento reporta directamente a la Comisión de Auditoría y Control.

Adicionalmente, y sin perjuicio de que cada uno de los Departamentos internos de NH Hoteles, S.A. (Departamento Jurídico, Departamento de Prevención de riesgos laborales, Departamento Financiero etc.) vela por el cumplimiento de la normativa que afecta a su área, la sociedad cuenta en todo momento con el asesoramiento externo de asesores legales, contables, financieros u otros expertos que garantizan el cumplimiento de las distintas regulaciones relacionadas con la actividad de NH Hoteles, S.A.

E. JUNTA GENERAL

E.1. Enumere los quórum de constitución de la junta general establecidos en los estatutos. Describa en qué se diferencian del régimen de mínimos previsto en la Ley de Sociedades Anónimas (LSA).

El artículo 14 de los Estatutos Sociales de NH Hoteles, S.A. remite en cuanto a la convocatoria y quorum de constitución de las Juntas Generales, tanto ordinarias, como extraordinarias, a la regulación prevista en la Ley de Sociedades Anónimas.

E.2. Explique el régimen de adopción de acuerdos sociales. Describa en qué se diferencia del régimen previsto en la LSA.

El artículo 15 de los Estatutos Sociales que señala que los acuerdos de las Juntas Generales se tomarán por mayoría de votos de las acciones presentes o representadas. Cada acción da derecho a un voto. Ningún accionista, con independencia del número de acciones de que sea titular, podrá emitir más votos que los correspondientes al 10% de las acciones emitidas con derecho a voto. Esta limitación no será de aplicación en aquellas Juntas Generales en las que, de acuerdo con la lista de asistentes, un accionista presente o representado en la Junta sea propietario de más del 75% de las acciones emitidas con derecho a voto. El Presidente de la Junta dará cuenta de dicha circunstancia al declarar abierta la sesión.

Como excepción a la regla prevista anteriormente (mayoría de votos presentes o representados) señala el propio artículo 15 que "para la modificación de este artículo será necesario el voto favorable, de al menos, el 75% del capital."

E.3. Relacione los derechos de los accionistas en relación con las juntas generales, que sean distintos a los establecidos en la LSA.

- DERECHO DE INFORMACIÓN:

El artículo 9 del Reglamento de la Junta señala que desde la fecha de publicación del anuncio de convocatoria de la Junta General, la Compañía pondrá a disposición de sus accionistas los documentos e informaciones que deban facilitarse a los mismos por imperativo legal o estatutario en relación con los distintos puntos incluidos en el orden de día, incorporándose dichos documentos e informaciones a la página "web" de la Compañía desde la mencionada fecha. Sin perjuicio de ello, los accionistas podrán obtener, de forma inmediata y gratuita, en el domicilio social de la Compañía, así como solicitar a ésta la entrega o envío gratuito de estos documentos e informaciones, en los casos y términos establecidos legalmente.

Asimismo, desde la fecha de publicación del anuncio de convocatoria de la Junta General y en orden a facilitar la asistencia de los accionistas a la Junta General y su participación en ella, la Compañía incorporará a su página "web", en la medida en que se encuentren disponibles, además de los documentos e informaciones que se exijan legalmente, todo aquello que la Compañía considere conveniente a los fines referidos y en particular, a título meramente indicativo, lo siguiente:

- a) El texto íntegro de todas las propuestas de acuerdos que vayan a someterse a la Junta General y se hallen en ese momento aprobadas por el Consejo de Administración, sin perjuicio de que puedan ser modificadas por dicho órgano hasta la fecha de celebración de la Junta, cuando legalmente sea posible.
- b) Información sobre el lugar donde vaya a celebrarse la Junta General, describiendo, en su caso, la forma de acceso a la sala.
- c) Procedimiento para la obtención de tarjetas de asistencia o certificado expedido por las entidades autorizadas legalmente para ello.
- d) Medios y procedimientos para conferir la representación en la Junta General.
- e) Caso de estar establecidos, medios y procedimientos para el ejercicio del voto a distancia.
- f) Cualesquiera otros aspectos de interés para el seguimiento de la reunión, tales como la existencia o no de medios de traducción simultánea, la previsible difusión audiovisual de la Junta General o las informaciones en otros idiomas.

Estas informaciones podrán estar sujetas a cambios en cualquier momento, en cuyo caso se publicarán en la página "web" de la Compañía las modificaciones o aclaraciones pertinentes.

La Compañía hará entrega, con la debida antelación, de la información y documentación a la que se refieren el apartado 1 y el inciso a) del apartado 2 anteriores del presente artículo, a la Comisión Nacional del Mercado de Valores y a los demás Organismos Rectores de Mercados que proceda.

El artículo 10 del citado Reglamento recoge asimismo todo lo relativo al derecho de información que tiene el accionista y dice que desde el momento en que tenga lugar la publicación del anuncio de la convocatoria de la Junta General de Accionistas y

hasta el séptimo día anterior al previsto para la celebración de la misma en primera convocatoria, cualquier accionista podrá solicitar por escrito al Consejo de Administración de la Compañía las informaciones o aclaraciones que estime precisas, o formular por escrito las preguntas que estime pertinentes, sobre los asuntos comprendidos en el Orden del Día de la Junta publicado con el anuncio de la convocatoria de ésta, o respecto de la información accesible al público que la Compañía hubiera facilitado a la Comisión Nacional del Mercado de Valores desde la celebración de la Junta General de Accionistas inmediatamente anterior.

El Consejo de Administración estará obligado a facilitar por escrito, hasta el día de celebración de la Junta General, las informaciones o aclaraciones solicitadas, así como a responder también por escrito a las preguntas formuladas. Las respuestas a las preguntas y a las solicitudes de información formuladas se cursarán a través del Secretario del Consejo de Administración, por cualquiera de los miembros de éste o por cualquier persona expresamente facultada por el Consejo de Administración a tal efecto.

Durante la celebración de la Junta General, los accionistas de la Compañía podrán solicitar verbalmente las informaciones o aclaraciones que consideren convenientes acerca de los asuntos comprendidos en el orden del día y, en caso de no ser posible satisfacer el derecho del accionista en ese momento, los Administradores estarán obligados a facilitar esa información por escrito dentro de los siete días siguientes al de la terminación de la Junta.

Los Administradores estarán obligados a proporcionar la información solicitada al amparo de los dos apartados anteriores, salvo en los casos en que, a juicio del Presidente, la publicidad de la información solicitada perjudique los intereses sociales.

No procederá la denegación de información cuando la solicitud esté apoyada por accionistas que representen, al menos, la cuarta parte del capital social.

- FORMULACIÓN DE SUGERENCIAS POR PARTE DE LOS ACCIONISTAS.

Sin perjuicio del derecho de los accionistas, en los casos y términos previstos legalmente, a solicitar la inclusión de determinadas materias en el orden del día de la Junta cuya convocatoria soliciten, los accionistas podrán, en todo momento y previa acreditación de su identidad como tales, realizar sugerencias que guarden relación con la organización, funcionamiento y competencias de la Junta General.

- DERECHO DE ASISTENCIA.

El artículo 12 del Reglamento recoge todo lo relativo al derecho de asistencia. En este sentido establece que podrán asistir a la Junta General los accionistas que sean titulares del número mínimo estatutariamente exigido de acciones (2 acciones) inscritas a su nombre en el correspondiente registro de anotaciones en cuenta con cinco días de antelación a la fecha de celebración de la misma, siempre que lo acrediten mediante la oportuna tarjeta de asistencia o certificado nominativos expedidos por alguna de las entidades participantes en el organismo que gestiona dicho registro contable o directamente por la propia Compañía, o en cualquier otra forma admitida por la Legislación vigente. Dicha tarjeta o certificado podrán ser utilizados por los accionistas como documento para el otorgamiento de la representación para la

Junta de que se trate. Los accionistas que no sean titulares del número mínimo de acciones exigido para asistir podrán, en todo momento, delegar la representación de las mismas, conforme se indica en el artículo siguiente, en un accionista con derecho de asistencia a la Junta, así como agruparse con otros accionistas que se encuentren en la misma situación, hasta reunir las acciones necesarias, debiendo conferir su representación a uno de ellos. La agrupación deberá llevarse a cabo con carácter especial para cada Junta, y constar por cualquier medio escrito.

El Presidente podrá autorizar la asistencia de cualquier persona que juzgue conveniente si bien la Junta podrá revocar dicha autorización.

- DERECHO DE DELEGACIÓN Y REPRESENTACIÓN.

El Reglamento de la Junta General en su artículo 13 señala que todo accionista que tenga derecho de asistencia a la Junta General podrá hacerse representar en ésta por otra persona aunque no sea accionista. La representación deberá ser aceptada por el representante y deberá conferirse con carácter especial para cada Junta, bien mediante la fórmula de delegación impresa en la tarjeta de asistencia o bien en cualquier otra forma admitida por la Ley, dejando a salvo lo establecido en el artículo 108 de la Ley de Sociedades Anónimas para los casos de representación familiar y de otorgamiento de poderes generales.

Podrá también conferirse la representación a través de medios de comunicación electrónica o telemática a distancia que garanticen debidamente la representación atribuida y la identidad del representado. Será admitida la representación otorgada por estos medios cuando el documento electrónico en cuya virtud se confiere incorpore la firma electrónica reconocida empleada por el representado, u otra clase de firma que reúna adecuadas garantías de autenticidad y de identificación del accionista que confiere su representación y cumpla con las demás exigencias establecidas en las disposiciones legales vigentes en dicho momento.

En los documentos en los que consten las delegaciones o representaciones para la Junta General se reflejarán las instrucciones sobre el sentido del voto, entendiéndose que, de no impartirse instrucciones expresas, el representante votará a favor de las propuestas de acuerdos formuladas por el Consejo de Administración sobre los asuntos incluidos en el orden del día.

Si no hubiere instrucciones de voto porque la Junta General vaya a resolver sobre asuntos que, no figurando en el orden del día y siendo, por tanto, ignorados en la fecha de la delegación, pudieran ser sometidos a votación en la Junta, el representante deberá emitir el voto en el sentido que considere más oportuno, atendiendo al interés de la Sociedad y de su representado. Lo mismo se aplicará cuando la correspondiente propuesta o propuestas sometidas a decisión de la Junta no hubiesen sido formuladas por el Consejo de Administración.

Si en el documento de representación o delegación no se indicase la persona concreta a la que el accionista confiera su representación, ésta se entenderá otorgada a favor del Presidente del Consejo de Administración de la Compañía o en la persona que éste designe, o de quien le sustituyere en la presidencia de la Junta General.

En los casos en que se hubiere formulado de acuerdo con lo previsto en el artículo 107 de la Ley de Sociedades Anónimas solicitud pública de representación, al Administrador que la obtenga se le aplicará la restricción para el ejercicio del derecho de voto establecida en el artículo 114 de la Ley del Mercado de Valores para supuestos de conflictos de intereses.

La representación es siempre revocable. La asistencia personal a la Junta General del representado tendrá valor de revocación.

- DERECHO DE VOTO.

Los accionistas presentes o representados en la Junta podrán ejercitar su derecho de voto sobre las propuestas de acuerdos sometidos a la Junta. Los acuerdos de las Juntas se adoptarán con las mayorías legalmente establecidas, reconociéndose un voto por cada acción.

Las personas físicas accionistas que no tengan plena capacidad de obrar y las personas jurídicas accionistas serán representadas por quienes, conforme a la Ley, ejerzan su representación, debidamente acreditada.

En cualquier caso, tanto para los casos de representación voluntaria como para los de representación legal, no se podrá tener en la Junta más de un representante.

El Presidente de la Junta General de Accionistas o, por su delegación, el Secretario de la misma, resolverán todas las dudas que se susciten respecto de la validez y eficacia de los documentos de los que se derive el derecho de asistencia de cualquier accionista a la Junta General a título individual o por agrupación de sus acciones con otros accionistas, así como la delegación o representación a favor de otra persona, procurando considerar únicamente como inválidos o ineficaces aquellos documentos que carezcan de los requisitos mínimos legales y estatutarios imprescindibles y siempre que estos defectos no se hayan subsanado.

E.4. Indique, en su caso, las medidas adoptadas para fomentar la participación de los accionistas en las juntas generales.

A fin de fomentar la participación de los accionistas en las Juntas Generales, la Compañía pone a disposición de sus accionistas los documentos e informaciones que deban facilitarse a los mismos en relación con los distintos puntos incluidos en el orden del día, incorporándose dichos documentos e informaciones a la página "web" de la Compañía desde la mencionada fecha. Sin perjuicio de ello, los accionistas podrán obtener, de forma inmediata y gratuita, en el domicilio social de la Compañía, así como solicitar a ésta la entrega o envío gratuito de estos documentos e informaciones, en los casos y términos establecidos legalmente.

Asimismo, desde la fecha de publicación del anuncio de convocatoria de la Junta General y en orden a facilitar la asistencia de los accionistas a la Junta General y su participación en ella, la Compañía incorporará a su página "web", en la medida en que se encuentren disponibles, además de los documentos e informaciones que se exijan legalmente, todo aquello que la Compañía considere conveniente a los fines referidos y en particular, a título meramente indicativo, lo siguiente:

- a) El texto íntegro de todas las propuestas de acuerdos que vayan a someterse a la Junta General y se hallen en ese momento aprobadas por el Consejo de Administración, sin perjuicio de que puedan ser modificadas por dicho órgano hasta la fecha de celebración de la Junta, cuando legalmente sea posible.
- b) Información sobre el lugar donde vaya a celebrarse la Junta General, describiendo, en su caso, la forma de acceso a la sala.
- c) Procedimiento para la obtención de tarjetas de asistencia o certificado expedido por las entidades autorizadas legalmente para ello.
- d) Medios y procedimientos para conferir la representación en la Junta General.
- e) Caso de estar establecidos, medios y procedimientos para el ejercicio del voto a distancia.
- f) Cualesquiera otros aspectos de interés para el seguimiento de la reunión, tales como la existencia o no de medios de traducción simultánea, la previsible difusión audiovisual de la Junta General o las informaciones en otros idiomas.

Desde el momento en que tenga lugar la publicación del anuncio de la convocatoria de la Junta General de Accionistas y hasta el séptimo día anterior al previsto para la celebración de la misma en primera convocatoria, cualquier accionista podrá solicitar por escrito al Consejo de Administración de la Compañía las informaciones o aclaraciones que estime precisas, o formular por escrito las preguntas que estime pertinentes, sobre los asuntos comprendidos en el Orden del Día de la Junta publicado con el anuncio de la convocatoria de ésta, o respecto de la información accesible al público que la Compañía hubiera facilitado a la Comisión Nacional del Mercado de Valores desde la celebración de la Junta General de Accionistas inmediatamente anterior.

El Consejo de Administración estará obligado a facilitar por escrito, hasta el día de celebración de la Junta General, las informaciones o aclaraciones solicitadas, así como a responder también por escrito a las preguntas formuladas. Las respuestas a las preguntas y a las solicitudes de información formuladas se cursarán a través del Secretario del Consejo de Administración, por cualquiera de los miembros de éste o por cualquier persona expresamente facultada por el Consejo de Administración a tal efecto.

Durante la celebración de la Junta General, los accionistas de la Compañía podrán solicitar verbalmente las informaciones o aclaraciones que consideren convenientes acerca de los asuntos comprendidos en el orden del día y, en caso de no ser posible satisfacer el derecho del accionista en ese momento, los Administradores estarán obligados a facilitar esa información por escrito dentro de los siete días siguientes al de la terminación de la Junta.

En todo caso, y a fin de facilitar la comunicación entre los accionistas y la Sociedad, se ha puesto a disposición de los accionistas un Departamento de Relación con Inversores y Accionistas al cual podrán dirigirse vía correo electrónico o por teléfono a fin de poder solventar todas las dudas que pudieran tener en relación con el gobierno corporativo de la sociedad.

Aparte de todo lo anterior, NH Hoteles, S.A. tiene abierta una página web en la que se informa a accionistas e inversores en general de los hechos más relevantes que se produzcan en relación con la sociedad. La web corporativa recoge información y

documentos significativos del gobierno corporativo y tiene por objeto convertirse en vehículo de comunicación con los accionistas, proporcionándoles información actualizada sobre todos los aspectos que pudieran ser relevantes.

Los Administradores estarán obligados a proporcionar la información solicitada al amparo de los dos apartados anteriores, salvo en los casos en que, a juicio del Presidente, la publicidad de la información solicitada perjudique los intereses sociales, salvo que la solicitud esté apoyada por accionistas que representen, al menos, la cuarta parte del capital social.

E.5. Indique si el cargo de Presidente de la Junta General coincide con el cargo de Presidente del Consejo de Administración. Detalle, en su caso, qué medidas se adoptan para garantizar la independencia y buen funcionamiento de la junta general:

SÍ NO

Detalle las medidas

El Reglamento de la Junta General, que regula todo lo relativo a la convocatoria, preparación y desarrollo de la Junta General, así como los derechos que corresponden a los accionistas, garantiza el correcto funcionamiento de la Junta.

Adicionalmente se solicita la presencia de Fedatario Público para que levante acta de la Junta y desarrolle las funciones vinculadas al levantamiento de la misma, tales como su participación en la organización del turno de intervenciones conforme se disponga en la Junta y tomar nota o custodiar las intervenciones literales que deseen efectuar los accionistas.

E.6. Indique, en su caso, las modificaciones introducidas durante el ejercicio en el reglamento de la Junta General.

Desde su aprobación por el Consejo de Administración en fecha 31 de marzo de 2003, el Reglamento de la Junta General no ha sufrido modificación alguna.

E.7. Indique los datos de asistencia en las Juntas Generales celebradas en el ejercicio al que se refiere el presente informe:

DATOS DE ASISTENCIA

| Fecha Junta General | % de presencia física | % en representación | % voto a distancia | Total % |
|---------------------|-----------------------|---------------------|--------------------|---------|
| 19-04-2004 | 32,880 | 15,930 | 0,000 | 49 |

E.8. Indique brevemente los acuerdos adoptados en las Juntas Generales celebradas en el ejercicio al que se refiere el presente informe y porcentaje de votos con los que se ha adoptado cada acuerdo.

Primero: Examen y aprobación de las Cuentas Anuales, Informe de Gestión y Propuesta de aplicación de resultado correspondiente al ejercicio 2003 - tanto de la Sociedad, como de su Grupo consolidado - y de la gestión del Consejo de Administración durante dicho ejercicio.

Porcentaje de votos (accionistas asistentes) con el que se ha aprobado el acuerdo: 99,35%

Segundo: Renovación y nombramiento de Consejeros
Porcentaje de votos (accionistas asistentes) con el que se ha aprobado el acuerdo: 99,50%.

Tercero: Autorización para adquirir, directa o indirectamente, acciones propias de acuerdo con lo preceptuado en los artículos 75 y 76 de la Ley de Sociedades Anónimas.
Porcentaje de votos (accionistas asistentes) con el que se ha aprobado el acuerdo: 99,83%.

Cuarto: Nombramiento de Auditor de Cuentas de la Sociedad y de su Grupo consolidado.
Porcentaje de votos (accionistas asistentes) con el que se ha aprobado el acuerdo: 99,61%.

Quinto: Aprobación del Reglamento de la Junta General de Accionistas y exposición del contenido del Reglamento del Consejo de Administración.
Porcentaje de votos (accionistas asistentes) con el que se ha aprobado el acuerdo: 99,45%.

Sexto: Delegación de facultades para formalizar, interpretar, subsanar y ejecutar los acuerdos adoptados por la Junta General de Accionistas.
Porcentaje de votos (accionistas asistentes) con el que se ha aprobado el acuerdo: 99,83%.

E.9. Indique, en su caso, el número de acciones que son necesarias para asistir a la Junta General y si al respecto existe alguna restricción estatutaria.

El artículo 12 de los Estatutos Sociales señala que tendrán derecho de asistencia a la Junta General todos los accionistas que posean dos o más acciones y las tuvieran inscritas con cinco días de antelación a la celebración de aquélla en el correspondiente Registro contable. Los accionistas que posean un número inferior de acciones, podrán conferir la representación de las mismas a otro accionista que tenga derecho de asistir a la Junta, o bien proceder a su agrupación hasta completar, al menos, dicho número.

E.10. Indique y justifique las políticas seguidas por la sociedad referente a las delegaciones de voto en la Junta General.

Todo accionista que tenga derecho de asistencia a la Junta General podrá hacerse representar en ésta por otra persona aunque no sea accionista. La representación deberá ser aceptada por el representante y deberá conferirse con carácter especial para cada Junta, bien mediante la fórmula de delegación impresa en la tarjeta de asistencia o bien en cualquier otra forma admitida por la Ley, dejando a salvo lo establecido en el artículo 108 de la Ley de Sociedades Anónimas para los casos de representación familiar y de otorgamiento de poderes generales.

De acuerdo con el Reglamento de la Junta General, y cuando ello sea posible de acuerdo a los Estatutos, podrá también conferirse la representación a través de medios de comunicación electrónica o telemática a distancia que garanticen debidamente la representación atribuida y la identidad del representado. Será admitida la representación otorgada por estos medios cuando el documento electrónico en cuya virtud se confiere incorpore la firma electrónica reconocida empleada por el representado, u otra clase de firma que reúna adecuadas garantías de autenticidad y de identificación

del accionista que confiera su representación y cumpla con las demás exigencias establecidas en las disposiciones legales vigentes en dicho momento.

En los documentos en los que consten las delegaciones o representaciones para la Junta General se reflejarán las instrucciones sobre el sentido del voto, entendiéndose que, de no impartirse instrucciones expresas, el representante votará a favor de las propuestas de acuerdos formuladas por el Consejo de Administración sobre los asuntos incluidos en el orden del día.

El Presidente de la Junta General de Accionistas o, por su delegación, el Secretario de la misma, resolverán todas las dudas que se susciten respecto de la validez y eficacia de los documentos de los que se derive el derecho de asistencia de cualquier accionista a la Junta General a título individual o por agrupación de sus acciones con otros accionistas, así como la delegación o representación a favor de otra persona, procurando considerar únicamente como inválidos o ineficaces aquellos documentos que carezcan de los requisitos mínimos legales y estatutarios imprescindibles y siempre que estos defectos no se hayan subsanado.

E.11. Indique si la compañía tiene conocimiento de la política de los inversores institucionales de participar o no en las decisiones de la sociedad:

SÍ NO

Describa la política

E.12. Indique la dirección y modo de acceso al contenido de gobierno corporativo en su página web.

Toda la información de interés para el accionista, incluidos los Informes de Gobierno Corporativo que se han ido aprobando anualmente, están disponibles en todo momento en la página web de NH Hoteles, S.A., www.nh-hotels.com, bajo el apartado información corporativa/información para el accionista.

F. GRADO DE SEGUIMIENTO DE LAS RECOMENDACIONES DE GOBIERNO CORPORATIVO

Indique el grado de cumplimiento de la sociedad respecto de las recomendaciones de gobierno corporativo existentes, o, en su caso, la no asunción de dichas recomendaciones.

En el supuesto de no cumplir con alguna de ellas, explique las recomendaciones, normas, prácticas o criterios, que aplica la sociedad.

En tanto el documento único al que se refiere la ORDEN ECO/3722/2003, de 26 de diciembre, no sea elaborado, deberán tomarse como referencia para completar este apartado las recomendaciones del Informe Olivencia y del Informe Aldama.

Desde el año 2000, NH HOTELES S.A. ha venido incluyendo en su Memoria Anual un capítulo dedicado al Gobierno Corporativo, con amplia información sobre el Consejo de Administración y la Dirección de la Sociedad.

En lo que se refiere a las recomendaciones de buen Gobierno Corporativo contenidas en los informes Olivencia y Aldama, la Sociedad es respetuosa con las mismas. A continuación se analiza el grado de seguimiento de las distintas recomendaciones contenidas en dichos informes.

- FUNCIONES DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

El Consejo de Administración, salvo en las materias reservadas a la competencia de la Junta General, es el máximo órgano de decisión de la Compañía, al tener encomendada, legal y estatutariamente, la administración y representación de la Sociedad, asumiendo la función general de supervisión tal y como recomienda el informe Olivencia.

En concreto, y como ya se ha manifestado anteriormente, el Consejo se obliga a ejercer con carácter indelegable las siguientes responsabilidades:

- a) Aprobación de las estrategias generales de la Compañía;
- b) Nombramiento y, en su caso, destitución de los más altos directivos de la Sociedad y de las demás entidades que integran el Grupo consolidado;
- c) Nombramiento, y en su caso, cese de Administradores en las distintas sociedades filiales
- d) Identificación de los principales riesgos de la Sociedad e implantación y seguimiento de los sistemas de control interno y de información adecuados;
- e) Determinación de las políticas de información y comunicación con los accionistas, los mercados y la opinión pública;
- f) Fijación de la política de autocartera dentro del marco que, en su caso, determine la Junta General de Accionistas;
- g) Autorización de operaciones de la Sociedad con Consejeros y accionistas significativos que puedan presentar conflictos de intereses; y
- h) En general, la decisión de operaciones empresariales o financieras de particular trascendencia para la Compañía.

- INDEPENDENCIA Y COMPOSICIÓN DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

Siguiendo las recomendaciones de los informes Olivencia y Aldama, el Consejo de Administración de NH HOTELES, S.A. se caracteriza por contar con una mayoría amplia de Consejeros externos y, dentro de éstos, una participación significativa de Consejeros independientes, siempre teniendo en cuenta la estructura accionarial y el capital representado en el Consejo.

Asimismo, el Reglamento del Consejo incluye un artículo en el que se establece que:

“El Consejo de Administración, en el ejercicio de los derechos de cooptación y de proposición de nombramientos a la Junta General de Accionistas, procurará que en la composición del Órgano los Consejeros externos o no ejecutivos representen una amplia mayoría sobre los Consejeros ejecutivos.

A estos efectos, se entenderá que son Consejeros ejecutivos el Consejero Delegado y los demás Consejeros que, por cualquier otro título, desempeñen responsabilidades de gestión dentro de la Compañía o de alguna de sus sociedades filiales.

El Consejo procurará igualmente que dentro del grupo mayoritario de los Consejeros externos se integren, de un lado, los propuestos por los titulares de participaciones significativas estables en el capital de la Sociedad (Consejeros dominicales); y, de otro lado, profesionales de reconocido prestigio que no se encuentren vinculados al equipo ejecutivo ni a los accionistas significativos (Consejeros independientes).

Con el fin de establecer un equilibrio razonable entre ambas clases de Consejeros externos y a la vista de la estructura accionarial actual de la Compañía, el Consejo procurará que los Consejeros independientes sean mayoría respecto de los dominicales, dada la actual configuración accionarial de la Compañía, en la que la porción de capital flotante es sensiblemente superior a la suma de las participaciones significativas estables representadas por los Consejeros dominicales.

Lo dispuesto en este artículo se entiende sin perjuicio del derecho de representación proporcional legalmente reconocido a los accionistas.”

Durante el ejercicio 2004 el Consejo de Administración de la Sociedad estuvo compuesto por 13 Consejeros, de los cuales un Consejero era ejecutivo y doce Consejeros eran externos (cinco eran dominicales y siete independientes).

Actualmente, y como consecuencia de la dimisión del Sr. Echenique formalizada ante el Consejo de Administración celebrado el 28 de febrero de 2005, el Consejo de Administración está compuesto por 12 miembros.

- DIMENSIÓN DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

En el seguimiento de la recomendación que sugiere que el número de miembros de Consejo sea el razonable para asegurar su operatividad y el trabajo de cada Consejero, el Reglamento del Consejo indica que el Consejo propondrá a la Junta General el número de Consejeros que, de acuerdo con las circunstancias reinantes en cada momento en la Compañía, resulte más adecuado para asegurar la debida representatividad y el eficaz funcionamiento del órgano, sin que en ningún caso el número propuesto deba exceder de veinte.

- DESCONCENTRACIÓN DE PODER

El Presidente del Consejo de Administración es el Primer Ejecutivo de la Compañía, si bien de acuerdo con lo previsto en el Reglamento del Consejo de Administración, su actuación deberá ajustarse en todo momento a los criterios y directrices fijados por la Junta General de Accionistas, por el Consejo de Administración y por las Comisiones dependientes del mismo. Del mismo modo, todo acuerdo o decisión de especial relevancia para la Compañía debe ser sometido con carácter previo a la aprobación del Consejo de Administración o de la Comisión de control correspondiente. Además, existe la necesidad de contar con los informes y propuestas de las diferentes Comisiones del Consejo para la adopción de determinados acuerdos.

- GARANTÍA NORMATIVA

El Informe Olivencia indica la necesidad de dotar de mayor relevancia a la figura del Secretario del Consejo, reforzando su independencia y estabilidad y destacando su función de velar por la legalidad formal y material de las actuaciones del Consejo.

En este sentido, las funciones de Secretario del Consejo han venido siendo desarrolladas en la Compañía por un profesional del Derecho de reconocido prestigio que goza del pleno apoyo del Consejo para ejercer las funciones con total independencia, favoreciendo el buen desarrollo de las sesiones.

- COMISIONES DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

- Comisión delegada

De conformidad con lo previsto en el artículo 24 del Reglamento del Consejo de Administración, la Comisión Delegada estará compuesta por el Presidente del Consejo y por un número de vocales no inferior a tres ni superior a nueve Consejeros, designados por el Consejo de Administración.

La Comisión Delegada tiene capacidad decisoria de ámbito general y, consecuentemente, tiene delegadas todas las facultades que corresponden al Consejo de Administración excepto las legal o estatutariamente indelegables. Adicionalmente, el Consejo de Administración podrá encomendar a la Comisión Delegada otras funciones.

La Comisión Ejecutiva o Delegada de NH Hoteles, S.A. fue constituida en fecha 29 de junio de 2004 y está compuesta actualmente por 6 miembros.

- Otras Comisiones

NH HOTELES S.A. cuenta con las siguientes comisiones:
Comisión de Auditoría y Control
Comisión de Nombramientos y Retribuciones

Ambas comisiones están compuestas por un mínimo de tres y un máximo de cinco Consejeros externos y sus reglas de funcionamiento figuran incluidas como epígrafes individuales en el Reglamento del Consejo.

- INFORMACIÓN PARA EL CONSEJO

Los Consejeros disponen de información específica y puntual sobre los puntos a tratar en las sesiones del Consejo. Dicha información, dependiendo de su contenido, se proporciona con la mayor antelación posible para que los Consejeros puedan preparar su participación en los distintos temas. Toda aquella otra información que, o bien por razones de materia de información privilegiada o bien por necesidades de actualización hasta el último momento, no se puede facilitar con anticipación, se entrega al inicio de la sesión.

- FRECUENCIA Y FUNCIONAMIENTO DE LAS REUNIONES DEL CONSEJO

De acuerdo con el contenido del Reglamento del Consejo, el Consejo de Administración se reúne, de ordinario, una vez cada

dos meses y, a iniciativa del Presidente, cuantas veces éste lo estime conveniente para el buen funcionamiento de la Compañía, habiéndose celebrado durante el ejercicio 2004, 7 sesiones ordinarias, 1 extraordinaria y una sin sesión.

En dichas sesiones el Presidente organiza los debates procurando y promoviendo la participación de todos los Consejeros en las deliberaciones.

- NOMBRAMIENTO DE CONSEJEROS

Siguiendo las recomendaciones de la comisión Olivencia, la Comisión de Nombramientos y Retribuciones tiene las funciones de informar sobre propuestas de nombramiento de Consejeros así como de fijar el régimen de retribuciones de los Consejeros y revisarlos de manera periódica para asegurar su adecuación a los cometidos desempeñados, ateniéndose su funcionamiento a la más absoluta transparencia.

Igualmente, las propuestas de reelección de Consejeros que el Consejo de Administración decida someter a la Junta General han de sujetarse a un proceso formal de elaboración, del que necesariamente formará parte un informe emitido por la Comisión de Nombramientos y Retribuciones en el que se evalúe la calidad del trabajo y la dedicación al cargo de los Consejeros propuestos durante su mandato.

Todos los nombramientos de Consejeros habidos durante el ejercicio 2004 se han realizado en estricto cumplimiento de la normativa expuesta.

- INAMOVILIDAD DE LOS CONSEJEROS EXTERNOS

Los Consejeros ejercen su cargo por un plazo de tres años cesando en su cargo cuando haya transcurrido el periodo para el que fueron nombrados o cuando así lo acuerde la Junta General en uso de las atribuciones que tiene legalmente conferidas.

Salvo en supuestos excepcionales, el Consejo no propone a la Junta ningún cese anticipado de Consejeros externos tal y como recomiendan todas las prácticas de buen Gobierno.

- DISPONIBILIDAD DEL CARGO

Según consta en el Reglamento del Consejo, los Consejeros deberán poner su cargo a disposición del Consejo de Administración y formalizar la correspondiente dimisión; cuando se vean incurso en alguno de los supuestos de incompatibilidad o prohibición legalmente previstos, cuando resulten gravemente amonestados por la Comisión de Auditoría y Control por haber incumplido alguna de sus obligaciones como Consejeros y en especial, cuando su permanencia en el Consejo pueda afectar al crédito o reputación de que goza la Compañía en el mercado o poner en riesgo de cualquier otra manera sus intereses.

- EDAD DE LOS CONSEJEROS

El Reglamento del consejo establece con claridad, tal y como propone el informe Olivencia, la política de limitación de edad de los Consejeros que consiste en la obligatoriedad de poner el cargo

de Consejero a disposición y formalizar la correspondiente dimisión cuando se alcance la edad de 70 años. Los Consejeros en funciones ejecutivas cesarán en el desempeño de las mismas cuando alcancen los 65 años de edad si bien podrán continuar como Consejeros, si así lo determinara el propio Consejo.

Durante el ejercicio 2004 ninguno de los Consejeros ha alcanzado el límite de edad antes reseñado.

- INFORMACIÓN DE LOS CONSEJEROS

Es derecho y obligación de todo Consejero el recabar cuanta información estime necesaria o conveniente en cada momento para el buen desempeño de su cargo.

A tal fin, el Consejero se halla investido de las más amplias facultades para informarse sobre cualquier aspecto de la Compañía, para examinar sus libros, registros, documentos y demás antecedentes de las operaciones sociales en la medida en que resulte necesario o conveniente para el diligente ejercicio del cargo.

Dicho derecho de información se extiende también a las distintas sociedades filiales que integran el Grupo consolidado, debiendo ser siempre ejercitado conforme a las exigencias de la buena fe.

Igualmente, y siguiendo las recomendaciones Olivencia y Aldama, con el fin de no perturbar la gestión ordinaria de la Compañía, el ejercicio del derecho de información se canalizará a través del Presidente o del Secretario del Consejo de Administración, quienes atenderán las solicitudes del Consejero facilitándole directamente la información u ofreciéndole los interlocutores apropiados en el estrato de la organización que proceda.

- REMUNERACIÓN DE CONSEJEROS

Según establece el Reglamento del Consejo, la Comisión de Nombramientos y Retribuciones es la que propone, evalúa y revisa las retribuciones de los Consejeros, para lo cual procurará que la retribución sea acorde con la que se satisfaga en el mercado en compañías de similar tamaño y actividad.

En materia de remuneraciones consistentes en la entrega de acciones, opciones sobre acciones o referencias al valor de la acción, la Sociedad cumple con las recomendaciones Aldama, puesto que únicamente se aplican al Consejero Ejecutivo.

Por otro lado, la remuneración que percibe cada miembro del Consejo de Administración se publica anualmente en la Memoria de manera desglosada en todos sus conceptos.

Por último, la Memoria anual incluye, igualmente, la remuneración y el coste total de la alta dirección, con los oportunos desgloses.

- DEBERES DE LEALTAD DE LOS CONSEJEROS

El Reglamento del Consejo dedica específicamente un título a describir con amplitud los principales derechos y obligaciones de los Consejeros, regulando con detalle las situaciones de conflictos de interés, el uso de activos sociales, el uso de información no pública y la explotación en beneficio propio de oportunidades de negocio de las que haya tenido el Consejero por su condición de tal.

Ninguno de los supuestos antes indicados se ha producido durante el ejercicio 2004.

- DEBERES DE LEALTAD DE LOS ACCIONISTAS SIGNIFICATIVOS Y DE LA ALTA DIRECCIÓN

El Reglamento del Consejo extiende los deberes de lealtad para con la Compañía a los accionistas significativos, reservando formalmente al conocimiento y autorización del Consejo de Administración cualquier transacción entre la Compañía y cualquiera de ellos, siempre previo informe de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones en el que se analice y valore la operación desde el punto de vista de la igualdad de trato de los accionistas y de las condiciones de mercado de la misma.

De igual modo, el Reglamento Interno de Conducta, establece los deberes y obligaciones generales de lealtad que los Consejeros y la alta dirección de la Compañía se han comprometido a mantener y que en términos generales versa sobre conflictos de interés, normas de conducta en relación con la información privilegiada, difusión de información relevante y transacciones sobre valores.

- JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS

Al objeto de facilitar y hacer posible el ejercicio por cualquier accionista del derecho de información, las propuestas de acuerdos que se someten a la aprobación de la Junta y los documentos e informes preceptivos relacionados con ellas, son puestos a disposición de los accionistas, en los términos y condiciones establecidos en la Ley de Sociedades Anónimas, desde el momento mismo en que tiene lugar la publicación de los anuncios de convocatoria de la Junta.

Del mismo modo, la Compañía atiende, dentro de lo posible las solicitudes de información que, en relación con los asuntos incluidos en el Orden del Día de la Junta General, se formulan por cualquier accionista, tanto en los días previos inmediatamente anteriores a la celebración de la Junta como en el propio acto de celebración de la Junta, en cuya agenda se incluye expresamente un turno de intervenciones de los accionistas, en el que pueden intervenir todos los accionistas asistentes a la Junta que lo deseen y cuyas intervenciones son siempre objeto de respuesta por el Presidente de la Compañía.

Por lo que respecta a los derechos de asistencia y voto en la Junta General, la Compañía facilita al máximo, dentro siempre del marco establecido por la legislación vigente aplicable y por los Estatutos Sociales, el ejercicio de dichos derechos, especialmente el de representación de los accionistas en la Junta General, la cual puede ser conferida a favor de cualquier persona aunque no sea accionista.

Conforme a las exigencias de la legislación mercantil española, la documentación relativa a los puntos del orden del día se encuentra a disposición de todos los accionistas en el domicilio social de la Compañía, teniendo la posibilidad de solicitar que la misma les sea enviada gratuitamente. Además, esta misma información se ha puesto a disposición de todos los accionistas a través de la página web de la Compañía.

En fecha 31 de marzo de 2004 el Consejo de Administración ha aprobado el Reglamento de la Junta General que recoge en detalle todo lo relativo a su funcionamiento, organización y desarrollo.

- TRANSPARENCIA INFORMATIVA

El Reglamento del Consejo dedica varios de sus artículos a regular los cauces a través de los cuales se establecen las relaciones entre el Consejo de Administración, y los accionistas de la Compañía para, de esta manera, asegurar la mayor transparencia posible en dichas relaciones.

El Consejo de Administración de NH HOTELES, S.A., más allá de las exigencias impuestas por la normativa vigente, se responsabiliza de suministrar a los mercados información rápida, precisa y fiable. En particular, la información financiera periódica de la Compañía, tal y como se recoge de manera expresa en el Reglamento del Consejo, es elaborada conforme a los mismos principios y prácticas profesionales de las Cuentas Anuales, y antes de ser difundida, es analizada por la Comisión de Auditoría y Control, de acuerdo con las funciones que ésta Comisión tiene atribuidas.

Además, en línea con las recomendaciones del informe Aldama, la Compañía transmite al mercado toda la información que puede considerarse relevante para los inversores, de forma simétrica y equitativa. De acuerdo con las obligaciones establecidas por la nueva Ley Financiera, la Compañía realizará las comunicaciones de información relevante a la Comisión Nacional del Mercado de Valores con carácter previo a su difusión por cualquier otro medio, y tan pronto como sea conocido el hecho, o tan pronto se haya adoptado la decisión o firmado el acuerdo o contrato con terceros de que se trate. La Compañía vigila que sus comunicaciones de información relevante sean en todo momento veraces, claras y completas.

- INFORMACIÓN EN MATERIA DE BUEN GOBIERNO

Cada año NH HOTELES, S.A. ha venido publicando un Informe de buen Gobierno que ha figurado incorporado en la Memoria de cada ejercicio económico que se incluye en la página web de la Sociedad, asegurando así su conocimiento general por accionistas e inversores.

- INFORMACIÓN FINANCIERA PERIÓDICA

Toda la información financiera periódica que, además de la anual, se ofrece a los mercados se elabora conforme a los mismos principios y prácticas que las Cuentas Anuales, siendo analizada por la Comisión de Auditoría y Control antes de su difusión.

- INFORMACIÓN A TRAVÉS DE INTERNET

Para el cumplimiento del deber de información, NH HOTELES, S.A. tiene abierta una página web en la que se informa a accionistas e inversores en general de los hechos más relevantes que se produzcan en relación con la Sociedad. La web corporativa recoge información y documentos significativos del gobierno corporativo y tiene por objeto convertirse en vehículo de comunicación con

los accionistas, proporcionándoles información actualizada sobre todos los aspectos que pudieran ser relevantes.

Cualquier persona que acceda a la web corporativa podrá visualizar, entre otra información, la cotización diaria e histórica, la información financiera, los Reglamentos de la Junta General y del Consejo de Administración, los Estatutos sociales, los acuerdos adoptados en la última Junta General celebrada y todos los demás contenidos que fueran de interés para el accionista e inversor.

- INDEPENDENCIA DEL AUDITOR EXTERNO

El Consejo de Administración tiene establecida, a través de la Comisión de Auditoría y Control, una relación de carácter estable y profesional con el Auditor de Cuentas de la Compañía, con estricto respeto de su independencia, a fin de cumplir las recomendaciones al efecto del Código Olivencia. De acuerdo con esto, la Comisión de Auditoría y Control vigila las situaciones que pueden suponer un riesgo para la independencia de los auditores externos de la Sociedad, y en concreto, supervisa el porcentaje que representan los honorarios satisfechos por ésta sobre el total de los ingresos de la firma auditora.

Por último, se informa en la memoria anual de la Compañía, de acuerdo con las exigencias legales vigentes, de los honorarios satisfechos al auditor externo de la Sociedad, incluyendo los relativos a servicios de naturaleza distinta a los de auditoría.

- CALIDAD CONTABLE

El Consejo de Administración de NH HOTELES, S.A. procura en la medida de lo posible evitar que las Cuentas Anuales por él formuladas se presenten a la Junta General con reservas y salvedades en el informe de auditoría.

G. OTRAS INFORMACIONES DE INTERÉS

Si considera que existe algún principio o aspecto relevante relativo a las prácticas de gobierno corporativo aplicado por su sociedad, que no ha sido abordado por el presente Informe, a continuación, mencione y explique su contenido.

Dentro de este apartado podrá incluirse cualquier otra información, aclaración o matiz, relacionados con los anteriores apartados del informe, en la medida en que sean relevantes y no reiterativos.

En concreto, indique si la sociedad está sometida a legislación diferente a la española en materia de gobierno corporativo y, en su caso, incluya aquella información que esté obligada a suministrar y sea distinta de la exigida en el presente informe.

NOTAS ADICIONALES A DETERMINADOS APARTADOS DEL INFORME:

APARTADO A.8.: Las acciones a que hace referencia el citado apartado se encuentran afectas a la operación de Equity-Swap para la cobertura de los Programas de Opciones sobre Acciones para los empleados del grupo NH Hoteles, S.A. aprobados por las Juntas Generales de 6 de julio de 2001 y 28 de abril de 2003.

APARTADO B. El presente Informe refleja la composición del Consejo de Administración de la compañía durante el ejercicio 2004.

Sin perjuicio de lo anterior, y a título meramente informativo, se quiere dejar constancia del hecho de que a principios del año 2005 se ha producido un cambio en la composición del Consejo de Administración, al haber presentado el Sr. Echenique Gordillo su dimisión y haber sido esta aceptada por el Consejo en fecha 28 de febrero de 2005. Dicho suceso ha motivado que actualmente el Consejo de Administración esté compuesto por 12 miembros, de los cuales 1 ostenta la condición de Consejero ejecutivo, 4 son Consejeros externos dominicales y 7 son Consejeros independientes.

APARTADO B.1.8.: La retribución que han percibido los miembros del Consejo de Administración durante el ejercicio 2004 en concepto de dietas por asistencia a las reuniones del Consejo de Administración, Comisión Delegada, Comisión de Nombramientos y Retribuciones, así como Comisión de Auditoría y Control, son los que se detallan a continuación. Dicho cuadro viene reflejándose anualmente en la Memoria de la compañía.

Presidente del Consejo y de la Comisión Delegada:

D. Gabriele Burgio:

- Dietas de Consejo 2004: €36.060,60
- Dietas asistencia Comisión Delegada: €12.000,00
- Total Dietas: €48.060,60

Consejeros:

D.Manuel Herrando Prat y de la Riba (Presid. Com. Nombramientos):

- Dietas de Consejo 2004: €36.060,60
- Dietas asistencia Comisión Delegada: €12.000,00
- Dietas asistencia Comisión Retribuciones y Nombramientos: €9.246,30
- Total Dietas: €57.306,90

D. José de Nadal (Presid. Com. Auditoría)

- Dietas de Consejo 2004: €36.060,60
- Dietas asistencia Comisión Delegada: €12.000,00
- Dietas asistencia Comisión Auditoría y Control: €9.246,30
- Total Dietas: €57.306,90

D. Alfredo Fernández Durán:

- Dietas de Consejo 2004: €36.060,60
- Dietas asistencia Comisión Delegada: €12.000,00
- Total Dietas: €48.060,60

BANCAJA (D. Aurelio Izquierdo Gómez):

- Dietas de Consejo 2004: €36.060,60
- Dietas asistencia Comisión Delegada: €9.000,00
- Dietas asistencia Comisión Retribuciones y Nombramientos: €3.570,36
- Total Dietas: €48.630,96

Mr. Bernard s´Jacob:

- Dietas de Consejo 2004: €36.060,60
- Dietas asistencia Comisión Auditoría y Control: €9.616,14
- Total Dietas: €45.676,74

HOTELES PARTICIPADOS, S.L. (D. Ignacio Ezquiaga Domínguez):

- Dietas asistencia Comisión Auditoría y Control: €1.190,12
- Total Dietas: €1.190,12

D. Ignacio Ezquiaga Domínguez (HOTELES PARTICIPADOS, S.L.):

- Dietas de Consejo 2004: €24.335,98
- Total Dietas: €24.335,98

D. Ramón Blanco Balín:

- Dietas de Consejo 2004: €36.060,60
- Dietas asistencia Comisión Retribuciones y Nombramientos: €5.547,78
- Total Dietas: €41.608,38

D. Matías Amat Roca:

- Total Dietas: €0

D. Rodrigo Echenique Gordillo:

- Dietas de Consejo 2004: €36.060,60
- Total Dietas: €36.060,60

D. Alfonso Merry del Val i Gracie:

- Dietas de Consejo 2004: €36.060,60
- Total Dietas: €36.060,60

D. Luis Fernando Romero García:

- Dietas de Consejo 2004: €36.060,60
- Dietas asistencia Comisión Auditoría y Control: €5.950,60
- Total Dietas: €42.011,20

D. Miguel Rodríguez Domínguez:

- Dietas de Consejo 2004: €36.060,60
- Total Dietas: €36.060,60

TOTAL:

- Dietas de Consejo 2004: €421.002,58
- Dietas asistencia Comisión Delegada: €57.000,00
- Dietas asistencia Comisión Auditoría y Control: €26.003,16
- Dietas asistencia Comisión Nombramientos y Retribuciones: €18.364,44
- TOTAL DIETAS 2004: €522.370,18

APARTADO B.1.9.: A continuación se procede a desglosar por conceptos la remuneración total percibida (en miles de €) por la Alta Dirección en el ejercicio 2004:

- Retribución fija: 1.666,89
- Retribución variable: 309,3
- Remuneración en especie: 134,35
- Total: 2.110,54

Las personas tenidas en cuenta para el cálculo de estas cantidades son las identificadas en el APARTADO B.1.9.

A título informativo, se hace constar que el número de acciones y opciones que ostentan los integrantes de la alta dirección de NH Hoteles, S.A., excluido el Consejero Ejecutivo, asciende respectivamente a 1.100.790 acciones y 1.209.261 opciones.

B.1.30.: Se quiere dejar constancia del hecho de que prácticamente la totalidad de los honorarios percibidos por la Auditoría por trabajos distintos de los de auditoría corresponden a la implantación de las Normas Internacionales de Contabilidad (NIC).

Este informe anual de gobierno corporativo ha sido aprobado por el Consejo de Administración de la sociedad, en su sesión de fecha 31 de marzo.

Indique los Consejeros que hayan votado en contra o se hayan abstenido en relación con la aprobación del presente Informe.

Ninguno.

INFORME ANUAL DE LA COMISIÓN DE AUDITORIA

1) FUNCIONES, COMPETENCIA Y FUNCIONAMIENTO DE LA COMISIÓN DE AUDITORÍA

La Comisión de Auditoría y Control tiene como función primordial la de servir de apoyo al Consejo de Administración en sus funciones de vigilancia y control, constituyendo la manifestación más importante de ellas la de velar por la correcta aplicación de los principios de contabilidad generalmente aceptados y comprobar la adecuación e integridad de los sistemas de control interno seguidos en la elaboración de las Cuentas Anuales individuales y consolidadas.

Como consecuencia de la entrada en vigor de la nueva normativa sobre transparencia y gobierno corporativo, la regulación de la Comisión ha pasado a tener rango estatutario. Así, el artículo 25 de los Estatutos Sociales, introducido en estos por acuerdo de la Junta General de Accionistas celebrada el 28 de abril de 2003, quedó redactado del siguiente modo:

1. *“En el seno del Consejo de Administración se constituirá –con los requisitos establecidos en el artículo 141 de la Ley de Sociedades Anónimas- una Comisión de Auditoría y Control, formada por un mínimo de tres y un máximo de cinco Consejeros designados por el Consejo de Administración. La mayoría de los integrantes de dicha Comisión deberá ser Consejeros no ejecutivos.*
2. *El Presidente de la Comisión de Auditoría y Control será nombrado por la propia Comisión de entre sus miembros consejeros no ejecutivos, y deberá ser sustituido cada cuatro años, pudiendo ser reelegido una vez transcurrido el plazo de un año desde su cese.*
3. *La Comisión de Auditoría y Control tendrá, como mínimo, las siguientes competencias:*
 - a) *Informar, a través de su Presidente, en la Junta General de Accionistas sobre las cuestiones que en ella planteen los accionistas en materias de competencia de la Comisión;*
 - b) *Proponer al Consejo de Administración, para su sometimiento a la Junta General de Accionistas, la designación del Auditor de Cuentas al que se refiere el artículo 204 de la Ley de Sociedades Anónimas, así como, en su caso, sus condiciones de contratación, el alcance de su mandato profesional y la revocación o renovación de su nombramiento;*
 - c) *Supervisar los servicios de auditoría interna;*
 - d) *Conocer el proceso de información financiera y de los sistemas internos de control; y*
 - e) *Mantener las relaciones con el Auditor de Cuentas para recibir información sobre aquellas cuestiones que puedan poner en riesgo la independencia de éste, y cualesquiera otras relacionadas con el proceso de desarrollo de la auditoría de cuentas, así como recibir información y mantener con el Auditor de Cuentas las comunicaciones previstas en la legislación de auditoría de cuentas y en las normas técnicas de auditoría.*

4. *La Comisión se reunirá, al menos, una vez al trimestre y todas cuantas veces se considere oportuno, previa convocatoria del Presidente, por decisión propia o respondiendo a la solicitud de dos de sus miembros o del Consejo de Administración.*

5. *La Comisión de Auditoría y Control quedará válidamente constituida con la asistencia, presentes o representados, de, al menos, la mitad de sus miembros; y adoptará sus acuerdos por mayoría de los asistentes, presentes o representados, siendo de calidad el voto de su Presidente.*

6. *El Consejo de Administración podrá desarrollar y completar en su Reglamento las reglas anteriores, de conformidad con lo previsto en los Estatutos y en la Ley.”*

2) COMPOSICIÓN DE LA COMISIÓN DE AUDITORÍA

Durante el año 2004, D. Ignacio Ezquiaga Domínguez, representante permanente del Consejero Hoteles Participados, S.L., ha sustituido a D. Luis Romero García quien presentó su dimisión por motivos personales. En consecuencia la Comisión de Auditoría y Control está compuesta por los siguientes Consejeros:

Presidente: D. José de Nadal Capará Dominical
Vocal: D. Bernard s'Jacob Independiente
Vocal: D. Ignacio Ezquiaga Domínguez Dominical

3) RELACIONES CON LOS AUDITORES EXTERNOS

La Sociedad matriz del Grupo NH Hoteles se encuentra auditada desde el ejercicio 1986. Los auditores principales, desde dicho ejercicio, se detallan a continuación

| EJERCICIO | AUDITOR |
|-----------|-------------------|
| 1986 | Peat Marwick |
| 1987 | Peat Marwick |
| 1988 | Peat Marwick |
| 1989 | Peat Marwick |
| 1990 | Peat Marwick |
| 1991 | Peat Marwick |
| 1992 | Peat Marwick |
| 1993 | Arhur Andersen |
| 1994 | Arthur Andersen |
| 1995 | Arthur Andersen |
| 1996 | Arthur Andersen |
| 1997 | Arthur Andersen |
| 1998 | Arthur Andersen |
| 1999 | Arthur Andersen |
| 2000 | Andersen |
| 2001 | Andersen |
| 2002 | Deloitte & Touche |
| 2003 | Deloitte & Touche |
| 2004 | Deloitte & Touche |

Las Cuentas Anuales Consolidadas del ejercicio 2004 han sido auditadas por dos firmas independientes de reconocido prestigio:

- Deloitte & Touche es el auditor principal y, como tal, emite la opinión de auditoría sobre las Cuentas Anuales Consolidadas. Ha realizado la verificación de las cuentas de las Sociedades integradas en las Unidades de Negocio de España/Portugal, México, MERCOSUR y Sotogrande que representan el 64% de los activos y el 53% de los ingresos.
- PriceWaterhouse Coopers ha auditado las Unidades de Negocio Holanda/Bélgica, Alemania y Austria/Suiza que suponen un 36% de los activos y el 47% de los ingresos totales.

Deloitte & Touche (D&T) fue nombrado, por el plazo de un año, auditor principal del Grupo en la Junta General de Accionistas de NH Hoteles celebrada el 29 de abril de 2004 y auditor de las diferentes Unidades de Negocio reseñadas en sus respectivas Juntas Generales de Accionistas celebradas a lo largo del primer semestre de 2004. Esta firma es el auditor principal del Grupo desde el ejercicio 2002, si bien en el ejercicio 2003 se produjo un cambio del socio responsable de la auditoría. Los honorarios totales percibidos por la firma por sus servicios profesionales de auditoría correspondientes al ejercicio 2004 han ascendido a 551.430 euros (657.514 euros en 2003).

PriceWaterhouse Coopers (PWC) fue nombrado, también por el plazo de un año, auditor de las Unidades de Negocio mencionadas anteriormente en las respectivas Juntas Generales de Accionistas celebradas durante el primer semestre del 2004. PWC es el auditor de las Sociedades holandesas, belgas y suizas desde el ejercicio 1998 y de las Sociedades alemanas y austríacas desde el ejercicio 2004. Los honorarios totales por servicios de auditoría correspondientes al ejercicio 2004 han supuesto 580.540 euros (636.014 euros en 2003).

4) CONTENIDO Y RESULTADOS DE LOS TRABAJOS DE LA COMISIÓN DE AUDITORÍA

La Comisión de Auditoría ha celebrado 6 sesiones durante el ejercicio 2004 en las que se ha ocupado de los siguientes asuntos:

- a) Análisis y evaluación, junto con los auditores externos, de los Estados Financieros y la Memoria correspondientes a los ejercicios 2003 y 2004 comprobando que su opinión de auditoría se ha emitido en condiciones de absoluta independencia.
- b) Revisión de la información financiera pública periódica previa a sus análisis y aprobación por el Consejo de Administración con objeto de que la misma sea fiable, transparente y preparada mediante la aplicación de principios y criterios contables homogéneos.
- c) Seguimiento del Plan de Auditoría Interna para el ejercicio 2004 con examen de sus conclusiones e implementación, en su caso, de las medidas correctoras necesarias. En el marco de dicho plan se han auditado 26 hoteles, 3 departamentos de Servicios Centrales Corporativos y 2 Unidades de Negocio.
- d) Identificación y análisis de los diferentes tipos de riesgo a que están sometidas las actividades de NH Hoteles. A la fecha de preparación del presente informe se encuentran finalizados los trabajos de catalogación de los mencionados riesgos así como los de diseño de los diferentes procedimientos tendentes a

reducir su alcance o minimizar sus efectos. A grandes rasgos, los riesgos se han dividido en cuatro categorías:

- Estratégicos
 - Operativos
 - Financieros
 - Medioambientales
- e) Monitorización del proyecto de implantación de un nuevo sistema de información común para todas las unidades de negocio que ha permitido:
 - Integrar la base de datos de clientes
 - Unificar la gestión de los recursos humanos del Grupo
 - Introducir modelos únicos de presupuestación e información periódica de gestión
 - Implantar programas de "front-office" y "back office" comunes para todos los hoteles y unidades de negocio
 - Crear plataformas comunes de compras
 - Centralizar la gestión financiera del Grupo
 - f) Evaluación periódica del grado de cumplimiento del plan de ahorro diseñado por la dirección y de los efectos producidos sobre los resultados de NH Hoteles. Frente a un objetivo de 30 millones de euros para el ejercicio 2004, los ahorros obtenidos han ascendido a 38 millones.
 - g) Supervisión de las modificaciones introducidas en la página Web y en los diferentes reglamentos internos de la Compañía con objeto de adaptarse a los cambios producidos en la legislación sobre transparencia y gobierno corporativo.
 - h) Examen del Informe Anual sobre Gobierno Corporativo, previo a su remisión al Consejo de Administración para su estudio y aprobación, con especial énfasis en el análisis del registro de situaciones de Consejeros y Directivos.

A instancias del Presidente de la Compañía, la Comisión ha hecho el seguimiento del grado de avance de los contratos firmados en su día entre la Sociedad y el estudio de la Dra. Arquitecto Dña. Catherine Grenier, esposa del Presidente de la Compañía D. Gabriele Burgio.

Si bien técnicamente no suponían un posible conflicto de intereses, resultaba aconsejable constatar, como así se hizo en el año 2003, la adecuación de dichos contratos a condiciones de mercado. Durante el ejercicio 2004 se ha liquidado la totalidad de los honorarios derivados de los mencionados contratos por haberse finalizado los proyectos objeto de contratación.

- i) Actualización, junto con los auditores externos de la compañía, del análisis del fondo de comercio surgido en la adquisición de Astron Gmbh y de las provisiones dotadas el ejercicio anterior para cubrir una posible pérdida de valor.

Tomando en consideración la positiva evolución del ejercicio 2004 en comparación con el ejercicio anterior (la contribución ordinaria ha mejorado un 8.85%) y las perspectivas para el año 2005, la Comisión decidió revertir parcialmente, por importe de 13 millones, la mencionada provisión dejándola al cierre del ejercicio 2004 en 26 millones de euros.

- j) Seguimiento y finalización de los trabajos que, en colaboración con los auditores externos de la Compañía, se han seguido realizando con el fin de determinar el impacto que la implantación de las nuevas Normas Internacionales de Contabilidad, (NIC,s) va a imponer en los Estados Financieros de NH Hoteles, S.A. y su Grupo Consolidado.

Las primeras Cuentas Anuales Consolidadas que deberán ser preparadas bajo NIC,s serán las correspondientes al ejercicio 2005, por lo que NH Hoteles hará públicos los Estados Financieros Consolidados del ejercicio 2004 adaptados a la nueva normativa con objeto de que las Cuentas Anuales Consolidadas del ejercicio 2005 puedan ser objeto de comparación y análisis por parte de todos los agentes del Mercado. Los primeros Estados Financieros Consolidados preparados bajo las nuevas NIC,s serán los correspondientes al primer semestre de 2005 que se presentarán comparados con los del mismo periodo de 2004.

El principal efecto del cambio de la normativa se referirá a la valoración de los activos y a su consecuente reflejo en los Fondos Propios del Grupo. El efecto en la cuenta de Pérdidas y Ganancias de NH Hoteles del cambio de la normativa contable no será significativo.

- k) Análisis de la política a seguir por el Grupo en materia de retribución del capital.
- l) Estudio exhaustivo de los procedimientos seguidos y controles internos aplicados en:
- El ciclo de ingresos de la actividad hotelera haciendo especial énfasis en los controles de totalidad y exactitud y en
 - la contratación de proveedores en las diferentes fases de construcción de productos inmobiliarios destinados a la venta por parte de Sotogrande, S.A.

5) PRIORIDADES PARA EL EJERCICIO 2005

Las prioridades de esta Comisión para el presente ejercicio, además de los relacionados con la elaboración y emisión de información financiera pública, se centran en:

1. El seguimiento de la implantación de las NIC,s y su transmisión al mercado.
2. Implementación del nuevo manual de procedimientos operativos del Grupo.
3. Actualización del mapa de riesgos elaborado por la Dirección del Grupo.
4. Incremento del número de hoteles examinados por el equipo de auditoría interna con el objetivo final de alcanzar un 25% de hoteles auditados por año en los ejercicios 2005 y 2006.
5. Estudio pormenorizado de los procedimientos seguidos y controles internos aplicados en los ciclos de inversiones, compras y gastos de las actividades hotelera e inmobiliaria.

Como conclusión de este informe, cabe destacar que para la realización de cuantos trabajos han sido mencionados, esta Comisión ha tenido acceso, siempre que lo ha considerado útil, a todos aquellos profesionales externos (auditores, tasadores o consultores) o miembros de las direcciones económico-financiera, de auditoría interna, o de control de gestión que ha estimado necesario.

nH
HOTELES

Santa Engracia, 120
28003 Madrid - España

tel.: +34 91 451 97 18
fax: +34 91 451 97 69