



NH Hoteles, **empresa responsable** en el sector turismo

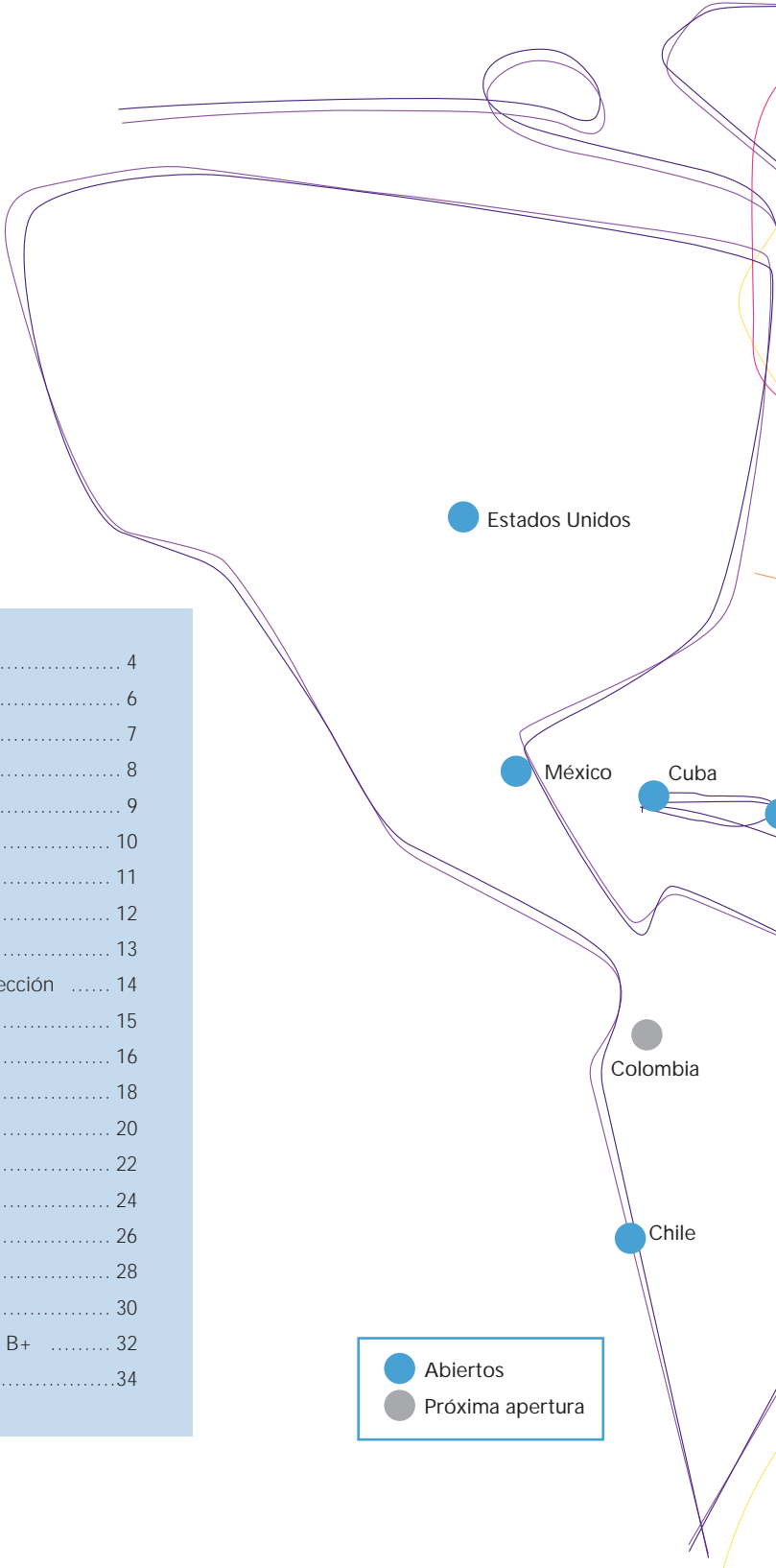
**NH**  
HOTELES

Informe  
Anual  
2007

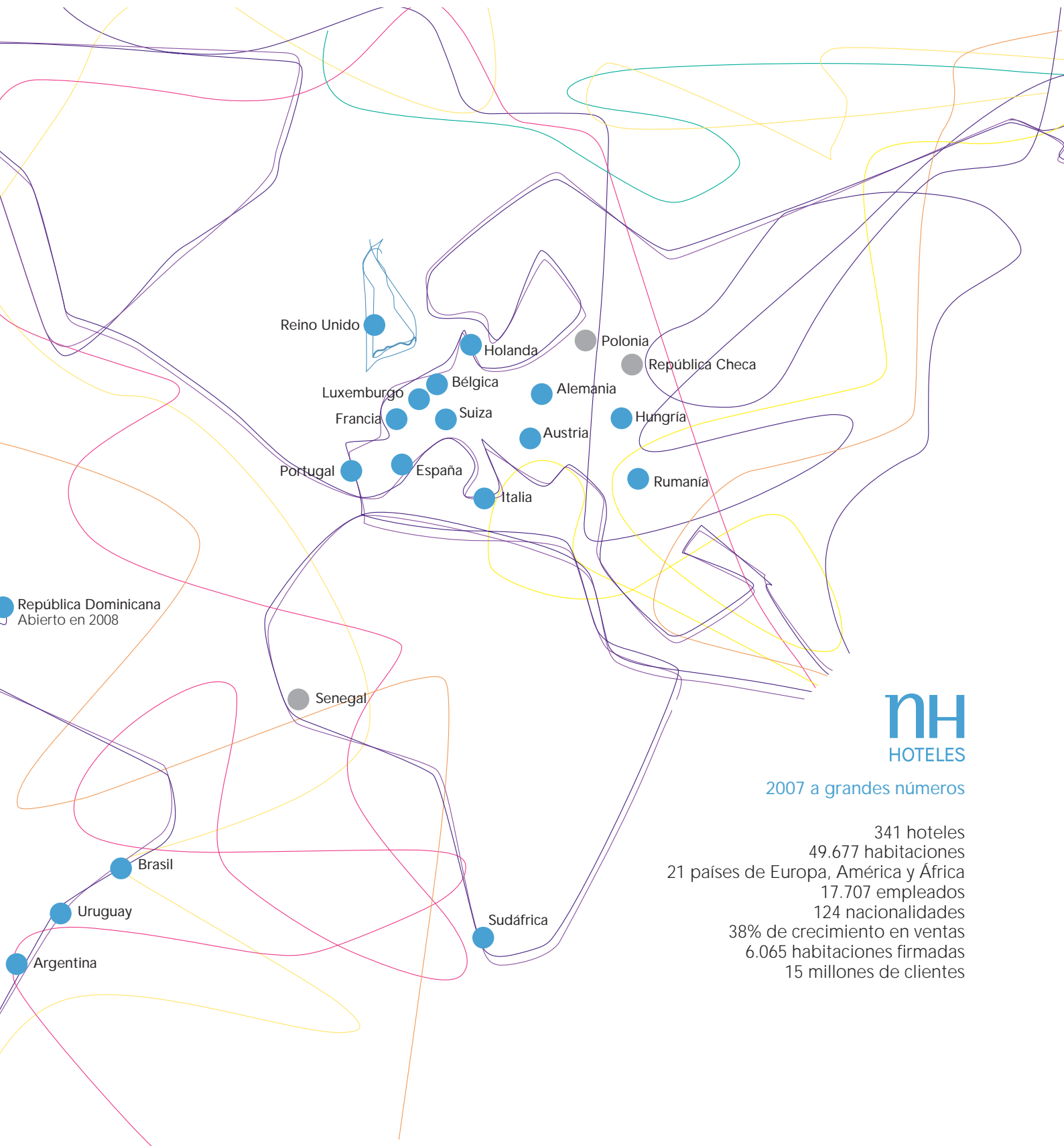
Este ejemplar es una versión resumida de nuestro Informe Anual 2007. Puede consultar la versión completa en [www.nh-hotels.com](http://www.nh-hotels.com)

índice

Carta del Presidente .....	4
Cartera de hoteles .....	6
Nuevas aperturas .....	7
Resultados .....	8
Operaciones corporativas relevantes .....	9
Novedades en conceptos y servicios .....	10
Apuestas gastronómicas .....	11
El valor de una gran marca .....	12
Sotogrande .....	13
Consejo de Administración, Comisiones y Comité de Dirección .....	14
Gobierno Corporativo .....	15
Gestión de la Responsabilidad Corporativa .....	16
NH Hoteles y sus accionistas .....	18
NH Hoteles y sus empleados .....	20
NH Hoteles y sus clientes .....	22
NH Hoteles y sus proveedores .....	24
NH Hoteles y la sociedad .....	26
NH Hoteles y el medio ambiente.....	28
Informe de Verificación .....	30
Global Reporting Initiative G3 Indicadores Exigidos Nivel B+ .....	32
Indicadores de Responsabilidad Corporativa .....	34



# Hechos significativos en 2007



**nH**  
HOTELES

2007 a grandes números

341 hoteles  
49.677 habitaciones  
21 países de Europa, América y África  
17.707 empleados  
124 nacionalidades  
38% de crecimiento en ventas  
6.065 habitaciones firmadas  
15 millones de clientes

# CARTA DEL PRESIDENTE



**Gabriele Burgio**  
Presidente y Consejero Delegado de NH Hoteles

Como cada año, me dirijo a ustedes para darles cuenta de las principales novedades y acontecimientos ocurridos durante el pasado ejercicio.

## Datos relevantes en 2007

En 2007, hemos conseguido subir un peldaño más en nuestro desarrollo multinacional y ya contamos con 341 hoteles y 49.677 habitaciones en **21 países de Europa, América y África**.

Los resultados que hemos alcanzado el pasado ejercicio reflejan una sustancial mejora respecto a 2006. La cifra de negocio del Grupo aumentó un 38 por ciento, el beneficio operativo un 50 por ciento y el beneficio neto creció un 24 por ciento, respecto al año anterior. Estos resultados muestran la gran fortaleza del grupo y el potencial de un modelo de crecimiento basado en la diversificación geográfica y en la uniformidad de los excelentes servicios de nuestra marca. Todas las Unidades de NH Hoteles crecieron de una manera clara, sostenible y en línea con nuestro plan de expansión. Dada la buena evolución de los resultados de la Compañía durante 2007, el Consejo de Administración ha propuesto a la Junta de Accionistas un dividendo de €0,26 por acción.

A principios de 2007 presentamos un **Plan Estratégico a tres años** con la intención de doblar los resultados del Grupo, incorporando 18 mil nuevas habitaciones a la cartera de hoteles. En este primer período del plan hemos superado nuestro objetivo firmando 6.065 habitaciones (38 hoteles), de las cuales el 85 por ciento están localizadas en las principales ciudades de Europa.

**La incorporación de 75 hoteles y 10.925 habitaciones** durante el ejercicio de 2007 ha supuesto todo un reto para el equipo de la Compañía. Especialmente, debo señalar la rapidez y eficiencia de la integración de las cadenas italianas Jolly Hotels y Framon, de Italia, que en tan solo 6 meses han finalizado todos los procesos para ser parte del Grupo a cualquier nivel, y especialmente en cuanto a la adecuación a los sistemas de NH Hoteles. Cabe destacar la especial atención que hemos puesto en la integración de los empleados de ambas cadenas. Además de estas incorporaciones hemos crecido de forma orgánica con la apertura de 13 hoteles (1.926 habitaciones), fundamentalmente en Europa.

Tanto los accionistas como el mercado han dado su apoyo este año a la estrategia y gestión de NH Hoteles. Por un lado, los accionistas acudieron de forma masiva a la Ampliación de Capital por valor de 250 millones de euros, que tuvo lugar en marzo de 2007. Por otro lado, la confianza del mercado en la Compañía se puso de manifiesto en la firma del crédito sindicado, por valor de 650 millones de euros, que realizó el Grupo en agosto. Sorprendió de forma positiva la sobre-suscripción de las entidades bancarias.

En este negocio pensamos que la **innovación constante** es sinónimo de éxito y es por ello por lo que, un año más, no nos hemos quedado atrás. Con el fin de ordenar nuestra cartera de resorts de lujo hemos creado Edenh, que identifica el segmento vacacional premium de la cadena. También hemos sido pioneros en la creación de la primera Web de reservas de bajo coste de una hotelera, [www.bonhocio.com](http://www.bonhocio.com). Además, hemos seguido desarrollando nuestros conceptos "nhube" y "nhow" y hemos consolidado el cambio de imagen del Grupo.

Nuestro programa de clientes ha alcanzado en su cuarto año de vida los 700.000 titulares. El 55 por ciento de los titulares del programa son clientes activos, lo que demuestra la buena acogida por parte de los clientes más fieles de NH Hoteles.

En cuanto a **Sotogrande**, resaltar que continúa con éxito la consolidación del proyecto residencial, especialmente este año, en el que además de los buenos resultados, el complejo residencial del sur de Europa ha recibido varios galardones por su apuesta por la sostenibilidad y el respeto al medio ambiente.

Igualmente, quiero destacar el esfuerzo del Grupo por ofrecer soluciones eficientes y sostenibles en todos los procesos y desarrollos que NH Hoteles ha puesto en marcha el pasado ejercicio. Ha transcurrido un año desde que apostamos por formalizar un sistema de gestión de nuestra responsabilidad, integrando el mismo en la estrategia empresarial y resulta satisfactorio poder presentarles en esta Memoria los avances conseguidos en el desarrollo de una cultura de la Responsabilidad Corporativa en la Compañía y los esfuerzos por potenciar los canales de diálogo y consulta con los diferentes públicos.



## Novedades del Informe

Nuestra **Memoria de Responsabilidad Corporativa 2007** es la prueba evidente de la apuesta de la Compañía por la sostenibilidad. De esta manera, NH Hoteles aspira a seguir mejorando su responsabilidad como motor de desarrollo y herramienta para hacer frente a los retos sociales y medioambientales que nos plantea un mundo global y conseguir así seguir siendo la empresa responsable de referencia en el sector Turismo.

Como principales hitos en el año 2007 cabe destacar la aprobación de una **Política Medioambiental**, fruto de la preocupación en NH Hoteles por ser un referente en su sector en el desempeño medioambiental excelente. En 2007 la Compañía ha definido y aprobado un Plan Director de Medio Ambiente que guiará la consecución de objetivos en los próximos años.

Conscientes del importante papel de NH Hoteles en el impulso de la responsabilidad a toda la cadena de valor, en 2007 se ha elaborado un **Código Ético de Proveedores** que garantiza el respeto por parte de estos de los Derechos Humanos, las buenas prácticas laborales, medioambientales y de lucha contra la corrupción de ámbito internacional. Este Código Ético ha sido firmado durante 2007 por 233 proveedores locales y corporativos.

La comunicación de la Responsabilidad Corporativa, tanto interna como externa, ha sido otro de los hitos importantes durante 2007. Los empleados son uno de los actores clave de nuestra responsabilidad y, por ello, ha sido una prioridad para nosotros incrementar su motivación y satisfacción, ya que de ellas se deriva la mejora en la calidad de nuestro servicio y la mejor gestión de nuestras relaciones con todos los demás grupos de interés.

Cabe destacar así, entre los principales hitos del año, nuestra inclusión como **Empresa Top 2007/2008 para trabajar** en las Unidades de Negocio de España, Alemania y Holanda por parte de la organización internacional CRF (Corporate Research

Foundation) tras un estudio cuyo fin era identificar a las empresas que mejor atraen y retienen el talento de sus trabajadores. Además, nuestro apoyo a la función de recursos humanos se ha visto reconocida en los Premios Expansión y Empleo que entrega el prestigioso diario español. Considero estos galardones como uno de los mayores éxitos para NH Hoteles y suponen un incentivo para seguir trabajando en la misma línea, de manera que NH Hoteles continúe siendo no sólo "cuestión de detalle", sino también "cuestión de personas". Asimismo, NH Hoteles ha sido considerada como la empresa con mejor reputación corporativa en el sector de turismo, según el índice MERCO (Monitor Español de Reputación Corporativa).

En línea con la mejora continua en materia de responsabilidad y nuestra rendición pública de cuentas en el área, la elaboración de este Informe se ha realizado en conformidad con las directrices de la **G3 del Global Reporting Initiative (GRI)** siguiendo el nivel de aplicación **B+** tras haber logrado en 2006 el nivel C y, por primera vez este año, el Informe cuenta con una verificación externa. Asimismo, NH Hoteles continúa realizando progresos en la aplicación de los principios definidos por el Pacto Mundial de las Naciones Unidas.

En 2007 hemos dado un gran paso en el desarrollo responsable del Grupo a todos los niveles y todo ello es posible gracias a la confianza de socios, accionistas, clientes, proveedores, comunidades donde operamos y de manera destacada a los empleados; a los que quiero expresar mi especial gratitud por su dedicación y contribución al proyecto sostenible de NH Hoteles.

Muchas gracias

Gabriele Burgio  
Presidente de NH Hoteles

# CARTERA DE HOTELES

DESGLOSE DE LA CARTERA DE NH HOTELES 31 de diciembre de 2007

	TOTAL		ALQUILER		PROPIEDAD		GESTIÓN		FRANQUICIA	
	Hoteles	Habitaciones	Hoteles	Habitaciones	Hoteles	Habitaciones	Hoteles	Habitaciones	Hoteles	Habitaciones
<b>TOTAL NH Hoteles</b>	<b>341</b>	<b>49.677</b>	<b>208</b>	<b>29.668</b>	<b>85</b>	<b>14.173</b>	<b>40</b>	<b>5.062</b>	<b>8</b>	<b>774</b>

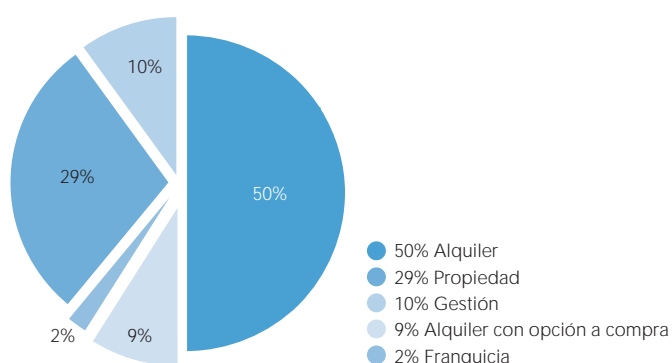
EUROPA	TOTAL		ALQUILER		PROPIEDAD		GESTIÓN		FRANQUICIA	
	Hoteles	Habitaciones	Hoteles	Habitaciones	Hoteles	Habitaciones	Hoteles	Habitaciones	Hoteles	Habitaciones
España	126	14.112	84	9.614	18	2.568	24	1.930	0	0
Italia	59	8.342	29	4.595	16	2.448	6	525	8	774
Alemania	58	10.092	58	10.092	0	0	0	0	0	0
Holanda	31	5.860	12	1.671	18	4.109	1	80	0	0
Bélgica	11	1.632	2	434	9	1.198	0	0	0	0
Austria	7	1.225	7	1.225	0	0	0	0	0	0
Suiza	5	632	3	400	2	232	0	0	0	0
Reino Unido	3	596	1	121	1	275	1	200	0	0
Portugal	3	313	3	313	0	0	0	0	0	0
Francia	2	314	1	152	1	162	0	0	0	0
Rumanía	2	161	1	83	0	0	1	78	0	0
Hungría	1	160	1	160	0	0	0	0	0	0
Luxemburgo	1	148	1	148	0	0	0	0	0	0
<b>TOTAL EUROPA</b>	<b>309</b>	<b>43.587</b>	<b>203</b>	<b>29.008</b>	<b>65</b>	<b>10.992</b>	<b>33</b>	<b>2.813</b>	<b>8</b>	<b>774</b>

LATINOAMÉRICA	TOTAL		ALQUILER		PROPIEDAD		GESTIÓN	
	Hoteles	Habitaciones	Hoteles	Habitaciones	Hoteles	Habitaciones	Hoteles	Habitaciones
México	15	3.004	4	462	6	1.261	5	1.281
Argentina	9	1.243	0	0	0	9	1.243	0
Cuba	2	968	0	0	0	0	2	968
Uruguay	1	136	0	0	0	1	136	0
Brasil	1	135	0	0	0	1	135	0
Chile	1	122	0	0	0	1	122	0
<b>TOTAL LATINOAMÉRICA</b>	<b>29</b>	<b>5.608</b>	<b>4</b>	<b>462</b>	<b>6</b>	<b>1.273</b>	<b>1.643</b>	<b>2.249</b>

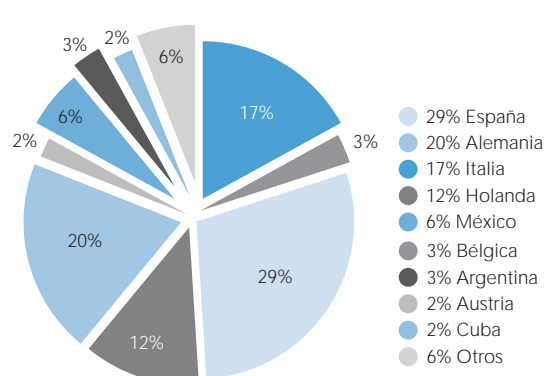
ÁFRICA	TOTAL		ALQUILER		PROPIEDAD		GESTIÓN	
	Hoteles	Habitaciones	Hoteles	Habitaciones	Hoteles	Habitaciones	Hoteles	Habitaciones
Sudáfrica	2	240	1	198	1	42	0	0
<b>TOTAL ÁFRICA</b>	<b>2</b>	<b>240</b>	<b>1</b>	<b>198</b>	<b>1</b>	<b>42</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

ESTADOS UNIDOS	TOTAL		ALQUILER		PROPIEDAD		GESTIÓN	
	Hoteles	Habitaciones	Hoteles	Habitaciones	Hoteles	Habitaciones	Hoteles	Habitaciones
Estados Unidos	1	242	0	0	1	242	0	0
<b>TOTAL ESTADOS UNIDOS</b>	<b>1</b>	<b>242</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>242</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Desglose por habitaciones  
(31 de diciembre de 2007)



Desglose de habitaciones por países  
(31 de diciembre de 2007)



# NUEVAS APERTURAS

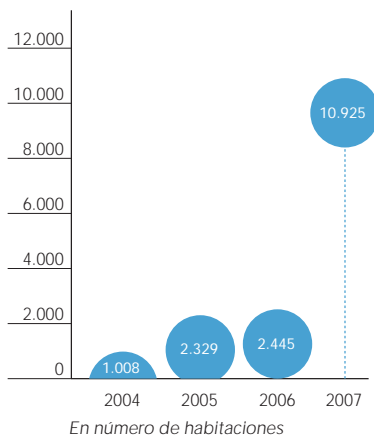
## HOTELES ABIERTOS EN 2007

	Italia	España	Bélgica	Alemania	Francia	Holanda	Reino Unido	Austria	Estados Unidos	México	Argentina	Suiza	TOTAL
Hoteles	56	4	3	2	2	2	1	1	1	1	1	1	75
Habitaciones	7.592	604	516	472	314	338	275	252	242	135	115	70	10.925

## HOTELES ABIERTOS (ENERO A MARZO 2008)

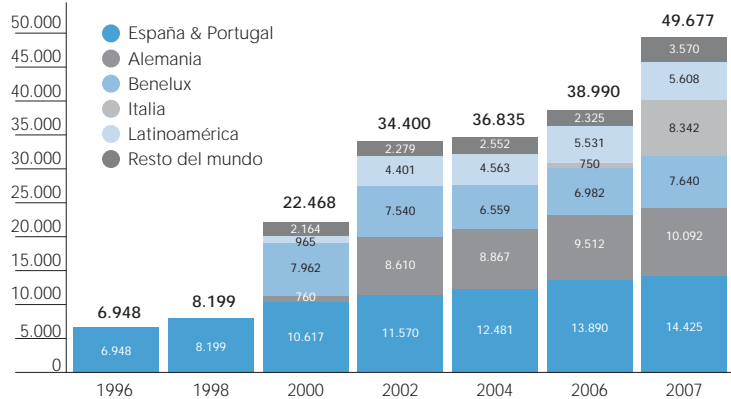
	Holanda	España	Rep. Dominicana	Italia	TOTAL
Hoteles	3	2	1	1	7
Habitaciones	348	192	642	118	1.300

## Evolución de aperturas e incorporaciones



## Crecimiento continuo

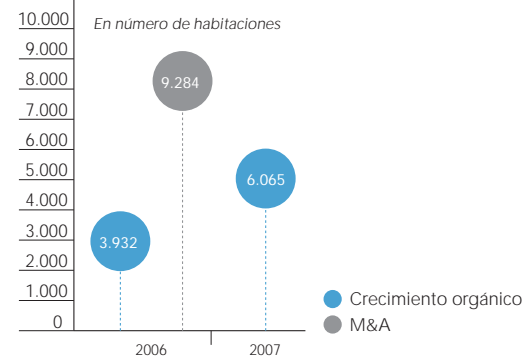
Número de habitaciones 1996-2007: +19% anual



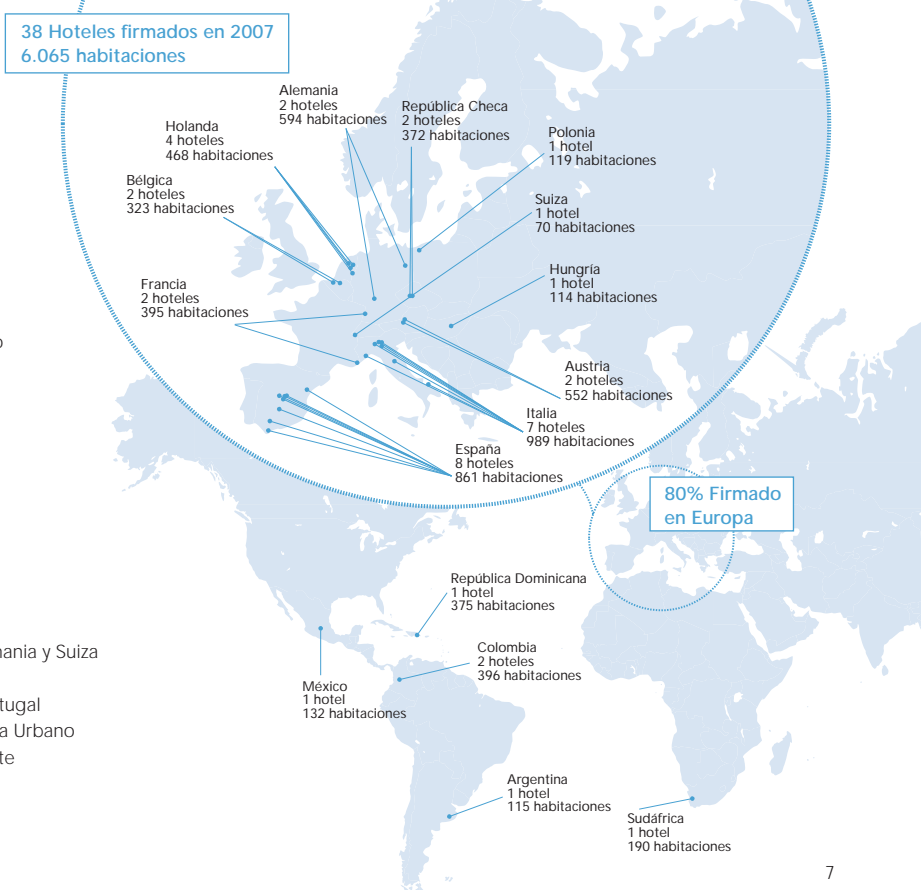
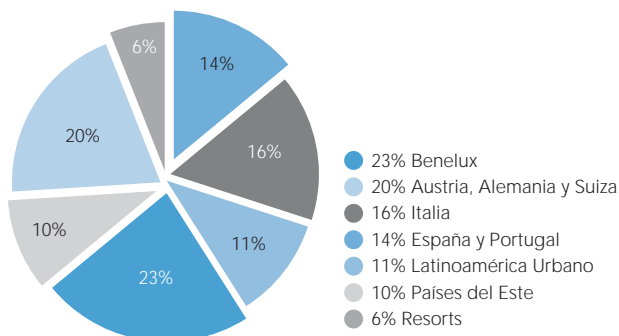
Desde enero de 2007 NH Hoteles ha integrado a su portfolio las cadenas italianas Jolly y Framon.

# PRIMER AÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO

## Evolución firmas 2007/2006



## Habitaciones firmadas en 2007 por Unidades de Negocio

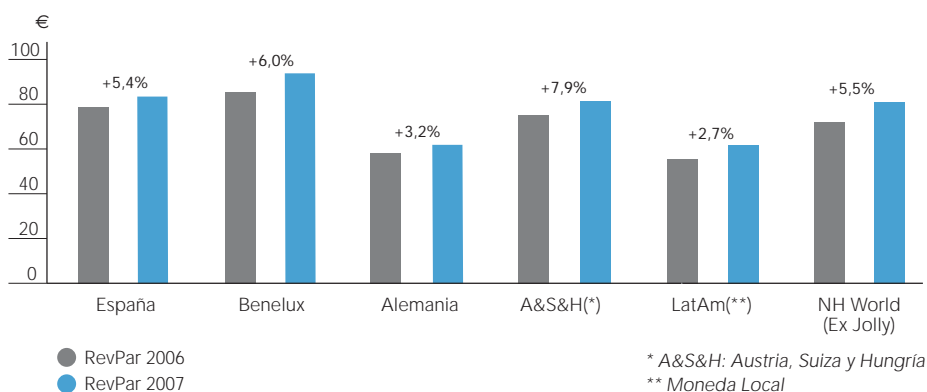


# RESULTADOS

## NH Hoteles, S.A. Cuenta de Gestión acumulada a diciembre 2007

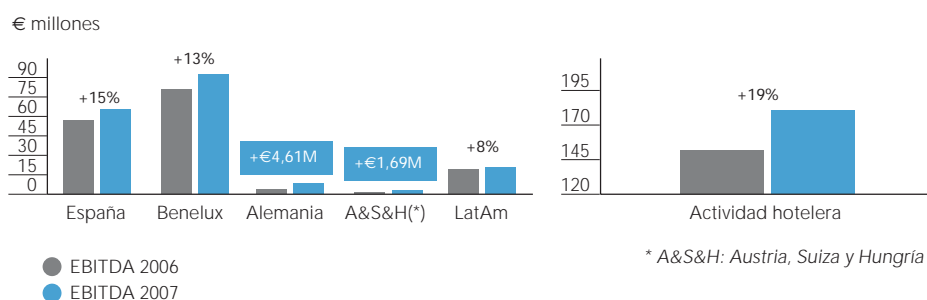
	Acumulado a 31 de diciembre 2007	Acumulado a 31 diciembre 2006	2007/2006
	€M.	€M.	Var. %
Ingresos de la Actividad Hotelera	1.395,83	1.005,58	38,8%
Ingresos de la Actividad Inmobiliaria	77,50	69,37	11,7%
Otros Ingresos de la actividad recurrente	32,36	15,99	102,4%
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>1.505,69</b>	<b>1.090,94</b>	<b>38,0%</b>
Coste de Ventas Inmobiliaria	(41,64)	(32,26)	29,1%
Coste de Personal	(478,83)	(344,09)	39,2%
Gastos Directos de Gestión	(455,97)	(332,41)	37,2%
Otros Gastos no Recurrentes	(4,59)	(9,10)	(49,6%)
<b>BENEFICIO DE GESTIÓN</b>	<b>524,66</b>	<b>373,08</b>	<b>40,6%</b>
Arrendamientos y Contribución Urb.	(241,66)	(184,19)	31,2%
<b>EBITDA</b>	<b>283,00</b>	<b>188,89</b>	<b>49,8%</b>
Amortizaciones	(109,73)	(75,00)	46,3%
<b>EBIT</b>	<b>173,27</b>	<b>113,89</b>	<b>52,1%</b>
Gastos Financieros	(62,79)	(29,79)	110,8%
Resultados Puesta en Equivalencia	(2,48)	1,28	-293,8%
<b>EBT</b>	<b>108,00</b>	<b>85,38</b>	<b>26,5%</b>
Impuesto sobre Sociedades	(8,50)	(24,09)	-64,7%
<b>BENEFICIO antes de Minoritarios</b>	<b>99,50</b>	<b>61,29</b>	<b>62,3%</b>
Intereses Minoritarios	(22,06)	1,16	-2.001,7%
<b>BENEFICIO NETO</b>	<b>77,44</b>	<b>62,45</b>	<b>24,0%</b>

### Evolución del RevPAR 2006-2007 por Unidades de Negocio



Crecimiento en RevPAR del 5,5% gracias a un incremento del ADR en todas las Unidades de Negocio.

### Evolución del EBITDA 2006-2007 por Unidades de Negocio





# OPERACIONES CORPORATIVAS RELEVANTES

## Ampliación de Capital

En noviembre de 2006, el Consejo de Administración de NH Hoteles anunció la aprobación de una Ampliación de Capital mediante la emisión de un máximo de 16.371.971 nuevas acciones (€2 de valor nominal y una prima de emisión de €13,27), para reforzar el plan estratégico de la Compañía.

Tras el período de suscripción, en marzo de 2007, NH Hoteles recibió el apoyo masivo de sus accionistas en la Ampliación de Capital y las 16.371.971 acciones nuevas fueron suscritas en su totalidad durante el período de Suscripción Preferente (1ª vuelta) y el período de Adjudicación Adicional (2ª vuelta).

El éxito de la Ampliación de Capital se reflejó en la sobredemanda de títulos, que hubiera permitido realizar una ampliación 2 veces superior a la planteada por NH Hoteles.

Teniendo en cuenta que la Ampliación de Capital se realizó con derecho de suscripción preferente, es de destacar el gran apoyo del accionariado al plan estratégico de desarrollo de NH Hoteles, dado que la totalidad de la Ampliación de Capital fue suscrita por accionistas de la Compañía.

## Crédito Sindicado

NH Hoteles anunció en agosto de 2007 la firma de un préstamo sindicado por valor de 650 millones de euros con vencimiento a 5 años, que permitió la refinanciación con mejores condiciones económicas del préstamo sindicado firmado en junio de 2004. El crédito redujo el coste de esta deuda en 40 puntos básicos, ampliando el vencimiento del crédito.

El nuevo plazo de amortización del préstamo facilita los planes de desarrollo del Grupo gracias a que el primer pago de liquidación del crédito se realizará a los tres años, período previsto por NH Hoteles para finalizar su actual plan de expansión.

En conjunto, el ahorro para NH Hoteles es sustancial, ya que mientras el crédito sindicado al que sustituye tenía un tipo de Euribor más 1,1, el nuevo crédito sindicado lo tiene de 0,7 más Euribor. En la operación participaron 34 entidades financieras y en ella el BBVA actuó como banco agente.

Debido a la confianza del mercado en la Compañía, en la positiva marcha del negocio y en los planes de desarrollo en curso, los bancos partícipes del crédito solicitaron suscribir una cuantía total de €1.363M.

Proyecto Nhow Berlín Medienhafen  
Berlín - Alemania



# NOVEDADES EN CONCEPTOS Y SERVICIOS

## edenH

NH Hoteles ha iniciado un importante desarrollo en el segmento vacacional y de "resorts" de lujo en 2007. La cadena ha ampliado de esta manera su oferta, añadiendo a su portfolio un nuevo segmento creado para el cliente de NH Hoteles, un cliente que también descansa.

NH Hoteles ha creado una submarca que recoge la esencia y vocación de una nueva oferta, diferenciada, exclusiva y de

prestigio. La nueva marca, Edenh, describe e identifica los productos del segmento "Premium" vacacional de la Compañía, de forma evocadora y descriptiva, que refleja la sensación de lujo y bienestar que cada una de las propiedades ofrece al cliente. Cada una en su estilo y en su contexto, pero todas ellas con un denominador común: crear una experiencia para el cliente que vaya más allá de la mera estancia y disfrute de los servicios de primer nivel, evocando y creando esa sensación interior, propia, de relax, de disfrute y valor añadido.

**Hotel Almenara**  
Sotogrande - San Roque - Cádiz - España



[www.bonhocio.com](http://www.bonhocio.com)

NH Hoteles ha lanzado en 2007 al mercado la primera Web de reservas "low cost" de ocio de una cadena hotelera en España. La nueva web Bonhocio.com ofrece más de 14.000 habitaciones en 120 hoteles repartidos en España. Se trata de una nueva web "low cost" de segunda generación ya que mantiene íntegramente las características de los productos y servicios estándar de las estancias de NH Hoteles y aplica técnicas de "low cost" a su comercialización. La cadena ofrece una serie de hoteles en unos periodos determinados, aplicando el concepto de bajo coste simplemente al canal de distribución.



**NH World**

Nuestro programa de clientes alcanza en su cuarto año de vida los 700.000 titulares en todo el mundo y afronta el año 2008 con la ilusión de rebasar la barrera del millón de clientes fidelizados. La estructura del programa se mantiene similar a la existente a finales de 2006, con contenidos específicos para varios segmentos de clientes, entre los que cabe destacar empleados de NH Hoteles (más de 12.000 titulares a día de hoy), accionistas, periodistas o funcionarios públicos.

# APUESTAS GASTRONÓMICAS



## Casino de Madrid

Este año, el Casino de Madrid ha sabido actualizarse para ofrecer un producto y servicio de vanguardia sin perder su original estilo.

El restaurante "La Terraza" del Casino de Madrid ha sufrido una importante renovación, que ha devuelto a su espacio todo el esplendor que ha caracterizado siempre a este lugar. Tras la reforma, "La Terraza" presenta un nuevo y espectacular espacio cargado de vanguardia y modernidad en la que Jaime Hayón, uno de los más prestigiosos diseñadores y decoradores internacionales, ha derrochado todo su ingenio en un proyecto que une pasado y futuro creando un estilo personal y que conecta, a la perfección, con la cocina imaginativa, innovadora y de autor de Paco Roncero y el soporte de marca y gestión de NH Hoteles.



En la actualidad, "nhube" cuenta con 20 establecimientos en funcionamiento de los que 4 se han abierto en 2007 en Alemania, España y México. Dada la buena acogida que ha tenido "nhube" en los últimos años, NH Hoteles continúa exportando el concepto a nuevos desarrollos de hoteles del Grupo. En este momento la Compañía tiene firmados 6 proyectos para incorporar espacios en España, Holanda, Italia y México.



Casino de Madrid  
Madrid - España



Nhube del NH Balago  
Valladolid - España



Primer Fast Good  
en Barcelona



Durante 2007, "Fast Good", la cadena de restaurantes de comida rápida de calidad desarrollada con la colaboración del genio de la alta cocina Ferran Adrià, ha consolidado su posicionamiento en algunas de las principales ciudades de España, alcanzando los 8 restaurantes abiertos.

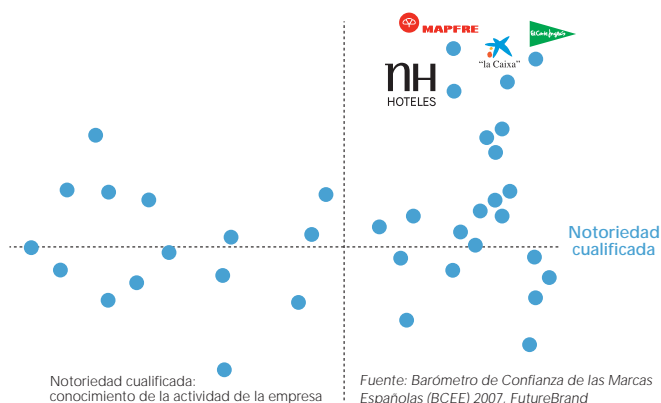
Destacan las aperturas de los restaurantes de Las Palmas de Gran Canaria, Valencia y Barcelona. En este último "Fast Good" NH Hoteles inicia una experiencia piloto en el sistema de gestión de los restaurantes con el objetivo de dar una oportunidad a jóvenes cocineros con inquietudes empresariales.

# EL VALOR DE UNA GRAN MARCA

La marca NH Hoteles se ha convertido en una referencia del sector en Europa en los últimos años y es hoy en día uno de los símbolos españoles más reconocidos del continente. El aumento del reconocimiento de la marca NH Hoteles refleja no

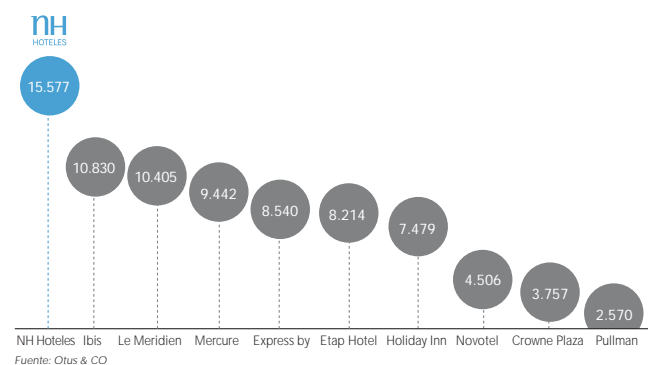
sólo la creciente presencia de la firma en el mercado europeo, sino también su notoriedad, vivacidad y dinamismo, que la sitúan en una posición de liderazgo en países como Alemania y Holanda.

## Índice de confianza de las marcas españolas



## TOP 10 Marcas en Europa

por incremento en habitaciones 2003-2007



## Nueva imagen, nueva Web y nueva forma de comunicar la marca

NH Hoteles estrenó imagen a principio de 2007. La cadena presenta un nuevo color corporativo, el azul cielo, que aporta a la marca un tono más acorde con la estrategia de la Compañía de acercarse cada vez más al cliente de ocio sin renunciar a su clientela corporativa. La nueva imagen visible se ha implantado en la totalidad de los hoteles en un plazo de tan sólo 6 meses.

Durante este período se ha renovado el conjunto de todas las piezas gráficas que conforman la imagen corporativa del Grupo y se han creado nuevos formatos de comunicación dentro de los hoteles. Esta evolución de la marca va más allá de la simple renovación gráfica de la Compañía y se adentra de lleno en la gestión de la "experiencia del cliente" dentro de los hoteles. Para ello, NH Hoteles ha creado la "conversación silenciosa" con el cliente, que se trata de un conjunto de mensajes destinados a enriquecer la estancia del cliente. Nuevos y pequeños detalles, "guiños", que conforman de alguna manera una auténtica conversación silenciosa entre el hotel y el cliente y que contribuyen a crear un nuevo ambiente NH dentro de los hoteles.

Además, en este ejercicio se ha presentado la nueva web de NH Hoteles. La Compañía ha llevado a cabo una importante renovación de la página web [www.nh-hotels.com](http://www.nh-hotels.com) para incorporar su nueva imagen corporativa y proporcionar más información y herramientas de búsqueda a sus usuarios.

Convertida en uno de los mayores referentes del sector hotelero en la Red, la web de NH Hoteles se presenta ahora con un aspecto aún más dinámico y práctico desde el que localizar, con rapidez y facilidad, la mejor propuesta de alojamiento según las necesidades de cada cliente.

Estas novedades, tanto en la imagen de NH Hoteles como en su web, contribuyen a enriquecer la marca y a dotarla de nuevos significados en la mente de nuestros clientes.



# SOTOGRADE

Durante 2007 ha continuado la consolidación del proyecto residencial turístico de Sotogrande iniciado en 2006:

- El 23 de abril de 2007 se produjo la aprobación definitiva, tras exposición pública, del Convenio Urbanístico con el Excelentísimo Ayuntamiento de San Roque (Cádiz-España), que regula la ordenación de la urbanización Sotogrande. La aprobación de este convenio fue un hito fundamental para la Compañía, pues consolida el modelo de desarrollo residencial de calidad que caracteriza a Sotogrande.
- Sotogrande ha sido galardonado con el "Premio al Turismo Sostenible 2007" de la IV edición de los premios Ejecutivos. Este premio reconoce la apuesta por la sostenibilidad y el respeto por el medio ambiente de nuestra Compañía y, en concreto, la calidad y el respeto medioambiental de las instalaciones hoteleras, deportivas y desarrollos inmobiliarios de NH Hoteles y Sotogrande.
- La Reserva de Sotogrande ha sido galardonada con el "Premio Madera Verde de Responsabilidad Ambiental 2007". Se trata de un premio promovido por la Asociación para la Promoción de Actividades Socioculturales, la Real Federación Española de Golf y técnicos especialistas en materia ambiental. Según el criterio del Jurado, "La Reserva de Sotogrande constituye un claro ejemplo de institución con alto grado de respeto medioambiental".
- Continúa el proyecto de Los Alcornos, desarrollado en colaboración con Ponte Gadea. Se trata de un importante proyecto residencial de cerca de 500 viviendas en 23 hectáreas, que incorporará amplias zonas deportivas, promoción de la salud, zonas verdes y golf. Actualmente, el proyecto se encuentra en revisión por parte de los arquitectos y bajo estudio económico de cada una de las fases del proyecto.

## CONVENIO URBANÍSTICO

	Área de movimiento (m <sup>2</sup> )	Superficie edificable (m <sup>2</sup> )	Máximo nº Viviendas
La Reserva	1.440.662	504.873	2.083
Sotogrande playa	84.480	39.465	160
Almenara	342.144	136.444	762
<b>TOTAL</b>	<b>1.867.286</b>	<b>680.782</b>	<b>3.005</b>

## Proyectos

### Sotogrande at Cap Cana (República Dominicana)

El complejo Cap Cana es el proyecto inmobiliario turístico más importante del Caribe, situado en Punta Cana, República Dominicana, a tan sólo 10 minutos del Aeropuerto Internacional. Cuenta con un exclusivo club de playa y tendrá seis campos de golf de 18 hoyos, actualmente uno en funcionamiento y otro en construcción, y tres de ellos diseñados por Jack Nicklaus.

El proyecto "Sotogrande at Cap Cana" se sitúa en la "almendra" central de la urbanización Cap Cana y en primera línea de playa. En el proyecto se desarrollará:

- Un hotel "boutique" de lujo con 88 habitaciones y restaurante de alta calidad.
- Un total de 408 viviendas de lujo a pie de playa que se han puesto a la venta durante el año 2007; Algunas de estas viviendas disfrutarán de los servicios del hotel a través de un "Rental Program" (los propietarios permiten al hotel gestionar sus apartamentos cuando no los ocupen).

### Isla Blanca (Riviera Maya, México)

El proyecto se sitúa al norte de Cancún, a 20 minutos del Aeropuerto Internacional. Se trata de una península de cerca de 220 hectáreas, en la que destaca una importante zona natural. Se desarrollará un proyecto urbanístico de alta calidad, que incluirá los usos residenciales, hoteleros y un campo de golf. La "isla" cuenta con más de 10 kilómetros de frente de playa al mar Caribe.

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



# CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN, COMISIONES Y COMITÉ DE DIRECCIÓN

## Consejo de Administración de NH Hoteles

**Presidente y Consejero Delegado:** D. Gabriele Burgio

**Vicepresidente no ejecutivo:** D. Manuel Herrando y Prat de la Riba

**Vocales:** D. Matías Amat Roca  
D. Ramón Blanco Balín  
D. José de Nadal Capará  
D. Julio C. Díaz-Freijo Cerecedo  
D. Carlos Etxepare Zugasti  
*(en representación de Caja de Ahorros de Gipuzkoa y San Sebastián)*  
D. Ignacio Ezquiaga Domínguez  
*(en representación de Hoteles Participados, S.L.)*  
D. Aurelio Izquierdo Gómez  
*(en representación de Caja de Ahorros de Valencia, Castellón y Alicante - Bancaja)*  
D. André Martínez  
*(en representación de GSS III HURRICANE, BV)*  
D. Alfonso Merry del Val Gracie  
D. Miguel Rodríguez Domínguez

**Secretario No Consejero:** D. José María Mas Millet

**Vicesecretario No Consejero:** D. J. Ignacio Aranguren González-Tarrio

## Comisión Delegada

**Presidente:** D. Gabriele Burgio

**Vocales:** D. Matías Amat Roca  
D. Ramón Blanco Balín  
D. Julio C. Díaz-Freijo Cerecedo  
D. Aurelio Izquierdo Gómez  
*(en representación de Caja de Ahorros de Valencia, Castellón y Alicante - Bancaja)*  
D. Manuel Herrando y Prat de la Riba

**Secretario:** D. José María Mas Millet

## Comisión de Auditoría y Control

**Presidente:** D. Ramón Blanco Balín

**Vocales:** D. Ignacio Ezquiaga Domínguez  
*(en representación de Hoteles Participados, S.L.)*  
D. Miguel Rodríguez Domínguez

**Secretario:** D. Roberto Chollet Ibarra

## Comisión de Nombramientos y Retribuciones

**Presidente:** D. José de Nadal Capará

**Vocales:** D. Matías Amat Roca  
D. Manuel Herrando y Prat de la Riba

**Secretario:** D. José María Mas Millet

## Comité de Dirección



**Fernanda Matoses**  
Secretaria del  
Comité de Dirección

**Francisco Zinser**  
Director General  
de Operaciones

**Ignacio Aranguren**  
Director General  
de Inversiones  
Corporativas y  
Estrategia

**Gabriele Burgio**  
Presidente Ejecutivo

**Roberto Chollet**  
Director General  
Económico  
Financiero

**Juan M<sup>a</sup> de Mora**  
Director  
Corporativo  
de Recursos  
Humanos y  
Responsabilidad  
Corporativa

## Comisión del Área de Responsabilidad Corporativa

**Presidencia:** Gabriele Burgio

**Consejo de Administración:** Alfonso Merry del Val

**Director Corporativo de Recursos Humanos y Responsabilidad Corporativa:** Juan M<sup>a</sup> de Mora

# GOBIERNO CORPORATIVO

La aprobación del Código Unificado de Buen Gobierno por el Consejo de la CNMV el 22 de mayo de 2006 ha supuesto novedades importantes en materia de Buen Gobierno, que han sido acogidas, en su mayoría, por NH HOTELES, S.A.

Entre las novedades más significativas, aprobadas durante el ejercicio 2007, cabe destacar la modificación del Reglamento de la Junta General en materia de votación de acuerdos y la aprobación de un nuevo Reglamento del Consejo de Administración para su adaptación al Código Unificado de Buen Gobierno y en el que se recogen los criterios en él establecidos en materia de definición de Consejeros, composición del Consejo y de sus Comisiones, competencia de las distintas Comisiones y distribución de cargos en las mismas.

Por último, se incorpora también en el Reglamento del Consejo la Recomendación relativa a la evaluación anual del funcionamiento de los distintos órganos de Administración de la sociedad previo Informe de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones.

# GESTIÓN DE LA RESPONSABILIDAD CORPORATIVA

## Enfoque de la Empresa

### Visión

Ofrecer servicios de hostelería que se anticipen a las necesidades actuales y futuras de nuestros grupos de interés internos y externos (empleados, clientes, accionistas, proveedores, etc.), así como de las comunidades donde operamos y las generaciones futuras, con máximo cuidado en el detalle y con soluciones eficientes y sostenibles.

### Valores

- **Fiabilidad:** Somos dignos de confianza y competentes. Demostramos ética y transparencia en las relaciones con los clientes, empleados, proveedores, socios y accionistas.
- **Orientación a las personas:** El principal activo de la Compañía son las personas: nuestros clientes y empleados, nuestros accionistas y proveedores.
- **Diversión:** Desarrollamos nuestro trabajo con entusiasmo, disfrutamos dando lo mejor de nosotros mismos y compartiendo nuestra creatividad, motivación y éxitos.
- **Sentido del negocio:** Ejecutamos las acciones necesarias en coherencia con la estrategia adoptada para alcanzar nuestros objetivos de negocio y satisfacer los intereses económicos de nuestros accionistas.
- **Innovación:** Nuestro desafío es seguir mejorando la experiencia del cliente y anticiparnos a las necesidades actuales y futuras de los clientes.

## Gestión del Departamento de Responsabilidad Corporativa

La gestión de la Responsabilidad Corporativa es parte integral de la estrategia de la Compañía y se considera una prioridad, por lo que el Departamento de Responsabilidad Corporativa reporta directamente al Presidente de la Compañía y un Consejero Independiente vela por el cumplimiento de los planes de acción y la consecución de mejoras. En 2007, el Comité de Dirección de NH Hoteles se propuso desarrollar un Plan Director de Responsabilidad Corporativa con el objetivo de diseñar su estrategia en Sostenibilidad para los próximos tres años. Se trabajó conjuntamente con una entidad externa en la evaluación de las políticas y acciones de Responsabilidad Corporativa ya existentes. Este trabajo permitió realizar un diagnóstico y jerarquización de acciones por grupos de interés. Tras este trabajo, se creó un Plan de Acción consensuado por el Comité de Responsabilidad Corporativa, formado por todas las áreas implicadas (Relación con Inversores, Proyectos, Ingeniería y Medio Ambiente, Recursos Humanos, Compras, Marketing, Innovación y Calidad y Ventas).

## Pacto Mundial

En 2006, y como consecuencia del proceso emprendido en la entidad para impulsar su responsabilidad y ponerla en valor, NH Hoteles se adhirió al Pacto Mundial de las Naciones Unidas (Global Compact), un compromiso con 10 Principios que la Compañía incorpora a su estrategia y a sus operaciones comprometiéndose a implantarlos de modo gradual. En 2007, la cadena presentó el Informe de Progreso que describe las acciones de referencia relevantes realizadas en 2006 en el ámbito del impulso de los Derechos Humanos, así como los retos para el 2007 en el marco de los Principios del Pacto Mundial.  
<http://www.pactomundial.org>



ORGANIZACIÓN DEL ÁREA DE RESPONSABILIDAD CORPORATIVA	
Presidencia:	Gabriele Burgio
Consejo de Administración:	Alfonso Merry del Val
Director de Responsabilidad Corporativa:	Juan M <sup>a</sup> de Mora
Responsable de Responsabilidad Corporativa:	Marta Martín
Comité de Medio Ambiente:	Luis Ortega y Áreas Implicadas
Comité de Responsabilidad Corporativa (Compuesto por un responsable de cada Unidad de Negocio):	Dirección de Relación con Inversores Proyectos Ingeniería y Medio Ambiente Recursos Humanos Compras Marketing Innovación y Calidad Ventas





NH Hoteles ha elaborado esta Memoria siguiendo las orientaciones generales que respecto a la definición del contenido y a la calidad de los informes de sostenibilidad establece el Global Reporting Initiative (GRI) en su versión G3 con su nivel de aplicación B+.

El Informe incluye en sus anexos un índice GRI donde se informa de los niveles de reporting de los diferentes indicadores.

NH Hoteles ha apostado por la verificación externa de su segunda Memoria como parte de la estrategia de sostenibilidad de la Compañía.

En 2007, la cadena presentó su primera Memoria de Responsabilidad Corporativa obteniendo una calificación C.

En 2008, NH Hoteles presenta su Informe correspondiente al ejercicio de 2007, obteniendo una calificación B+ según el GRI.

	2006	2007
AUTODECLARACIÓN	C	B+
VERIFICACIÓN EXTERNA	-	B+
REVISIÓN GRI	C	B+



### Hitos 2007

Hemos profundizado en nuestro mapa de riesgos, identificando los principales impactos económicos, medioambientales y sociales.

Elaboración de un Plan Director de Responsabilidad Corporativa 2007-2010.

Publicación de la Memoria de Responsabilidad Corporativa 2006.

Obtención de la calificación C por el GRI para nuestra Memoria con verificación interna.

Creación de un Cuadro de Mando para facilitar y concretar la información y el reporte de los indicadores de desempeño en Responsabilidad Corporativa.

### Compromisos 2008

Completar el mapa de riesgos con una valoración de cada uno de ellos y un sistema de gestión del control de cada riesgo.

Revisar y cumplir el Plan Director Responsabilidad Corporativa.

Publicar la Memoria de Responsabilidad Corporativa 2007.

Obtener la calificación B+ por el GRI para nuestra Memoria con verificación externa.

Distribuir el cuadro de mando a los responsables de cada área y Unidad de Negocio para hacer integral y exacta la información sobre nuestros indicadores de desempeño de la Responsabilidad Corporativa.

Potenciar el diálogo con los grupos de interés sumando cada vez a más número de públicos en la presentación de nuevas iniciativas de valor responsable. Durante 2008 se realizarán cuatro eventos especiales de presentación de proyectos, dirigidos a los proveedores, para consolidar la relación y mejorar el feedback.



### Creando valor sostenible

Nuestra responsabilidad y sostenibilidad como empresa implica la creación de valor sostenible para nuestros accionistas, con los que mantenemos una sólida relación basada en información veraz y completa.

#### Hitos 2007

Reporte de información a SIRI, entidad dedicada a la gestión de inversiones socialmente responsables.

Informe sobre la Memoria 2006 elaborado por EIRIS, entidad que gestiona la participación en el FTSE Ibex, de cara a una posible cotización en el mismo.

Se plantea la necesidad de revisar el Código de Buen Gobierno.

#### Compromisos 2008

Incrementar el número de reportes a entidades dedicadas a gestión de inversiones socialmente responsables.

Revisión del nivel de cumplimiento de criterios para la posible cotización en FTSE Ibex.

Elaboración de un nuevo Código de Bueno Gobierno, acorde con la última plantilla del Código Unificado.

# NH HOTELES Y SUS ACCIONISTAS

## Objetivos del Departamento de Relaciones con Inversores

- Centralizar todos los contactos y mantener una relación sólida con los inversores y analistas para contribuir a la adecuada toma de decisiones de inversión sobre NH Hoteles, basada en información veraz y completa.
- Tener una pro-actividad constante en la comunicación con nuestros inversores, suministrándoles los resultados trimestrales de la Compañía y cualquier información relevante que se produzca.
- Organizar *road shows* para visitar a los actuales o potenciales inversores y asistir a conferencias organizadas por Intermediarios financieros.

## Principios de actuación

- CREDIBILIDAD: Confianza, transparencia y ética en las actuaciones con inversores y analistas de NH Hoteles con la máxima profesionalidad y motivación.
- VALOR PARA EL INVERSOR: La credibilidad se refleja cuando el inversor se convierte en accionista estable. Por eso, el equipo de Relaciones con Inversores asegura una relación de valor para el inversor.
- ORIENTACIÓN DE MERCADO: El equipo gestor de NH Hoteles tiene una clara percepción de las premisas del mercado bursátil y de los aspectos que pueden determinar una prima/descuento en la cotización respecto a otras empresas del sector. Las decisiones estratégicas se toman considerando los parámetros de valoración del mercado. El departamento de Relaciones con Inversores es el principal transmisor de esta cultura.

## Comunicación Externa e Interna

- En 2007, como ejemplo de compromiso de comunicación y transparencia en nuestra estrategia de responsabilidad con accionistas e inversores, hemos considerado importante reportar información a Siri Company (Sustainable Investment Research International) y Eiris dedicadas a la evaluación de inversiones socialmente responsables.
- Nuestra web cuenta con una sección, "Portal del accionista", donde se halla toda la información considerada relevante para el inversor. Allí se encuentra el "Rincón del accionista" donde se puede acceder a un contacto directo con el departamento, bien a través del correo electrónico, bien por medio del teléfono, para consultar cualquier duda o solicitar la ampliación de información.

## El Código de Buen Gobierno y el Reglamento Interno de Conducta de NH Hoteles

- El Código del Buen Gobierno fue elaborado en 2006, pero ya en 2007 se ha planteado su revisión y actualización de cara a incrementar aún más su rigor y exigencia de acuerdo a los requerimientos del nuevo Código Unificado.
- El Reglamento Interno de Conducta de NH Hoteles y su grupo de sociedades en los mercados de valores fue creada en junio de 2006 con ámbito subjetivo de aplicación a los miembros del Consejo, Directores Generales o asimilados y los miembros de las Compañías más relevantes del Grupo, Asesores externos y cualquier otra persona que el Consejo, Presidente o Director General Financiero consideren que deba quedar incluida.
- El Código de Buen Gobierno y el Reglamento Interno de Conducta de NH Hoteles tienen como compromiso explícito la lucha contra el soborno y la corrupción.



En 2007 se han atendido un total de **950** consultas telefónicas de accionistas e inversores, **105** reuniones one to one y elaborado **150** informes de seguimiento de los analistas.

**Catorce** entidades internacionales realizan informes de análisis de cobertura de NH Hoteles al año y **8** entidades realizan análisis de cobertura a nivel nacional de la cadena.



# NH HOTELES Y SUS EMPLEADOS

## Gestión de la diversidad

NH Hoteles es una empresa diversa y global, con una plantilla de 17.707 empleados en 21 países. En 2007, la plantilla media se incrementó un 26%. El 12,1% de nuestra plantilla lo componen empleados inmigrantes de 124 nacionalidades diferentes. El 51,5% de nuestros empleados son mujeres. A lo largo de 2007, 94 empleados se han trasladado a diferentes Unidades de Negocio en distintos países. En 2007 se recibieron 13.088 encuestas de satisfacción con una participación del 73,2% de empleados. El índice de satisfacción alcanzado fue de 2,10 sobre 3, aumentando la satisfacción de nuestros empleados con respecto a la última encuesta de satisfacción realizada en 2005.

## Comunicación Interna

NH Hoteles cuenta con un Código de Conducta que tiene un espíritu integrador, procurando acercar los principios inspiradores de nuestra Compañía a todos los empleados. Los empleados de NH Hoteles cuentan con una IntranHet corporativa. En 2007, se han sumado 5 secciones y se ha homogeneizado la estructura de información de la IntranHet. NH Hoteles cuenta con otras herramientas de comunicación interna: boletines internos y departamentales, Newsletter de Responsabilidad Corporativa y el Buzón del Empleado, a través del cual se centralizan las dudas y sugerencias con un compromiso de respuesta en 72 horas. Por otro lado, mediante el Programa Idea NH, los empleados envían sus ideas para mejorar aquellos aspectos de la Compañía que consideren.

## NH University

NH University tiene como objetivo potenciar la formación y el desarrollo de todos los empleados de NH Hoteles a través de su Plan Corporativo de Formación. En 2007, la inversión en formación ha sido de 3,07 Millones de Euros, lo que supone un crecimiento del 30% con respecto a 2006 con 117.764 horas de formación con programas diseñados a medida para NH Hoteles.

Durante 2007, dimos a conocer a nuestros empleados el concepto de Quality Focus, que resulta fundamental para conseguir la mejora de la calidad de cada detalle de nuestros servicios.

## Beneficios sociales

Los empleados de NH Hoteles pueden disfrutar de los hoteles de la cadena con una tarifa muy especial, la "Tarifa Empleado". También disponen de los Bono Amigo, tarifas reducidas para amigos y familiares. Además, cuentan con Programas de Reconocimiento para recompensar. También se les brinda la oportunidad de tener nuevas experiencias profesionales en otros países mediante los Proyectos: Global Staffing, Traslados y Asignaciones Internacionales.

## Gestión del Desempeño

Esta iniciativa persigue cuatro objetivos: identificar el talento, fomentar la comunicación interna, mejorar el desempeño e impulsar la cultura única. Como complemento de esta Evaluación, en 2007 se ha puesto en marcha la Evaluación Multifuente para Directivos, con el objetivo de recoger diversas mediciones de su gestión.

En 2007, incrementamos en **3.631** el número de empleados

NH University impartió un total de **232.500 horas de formación**

Se han realizado **9.333 evaluaciones de desempeño**

NH Hoteles colabora con centros especiales de empleo dando oportunidades laborales a **colectivos desfavorecidos**

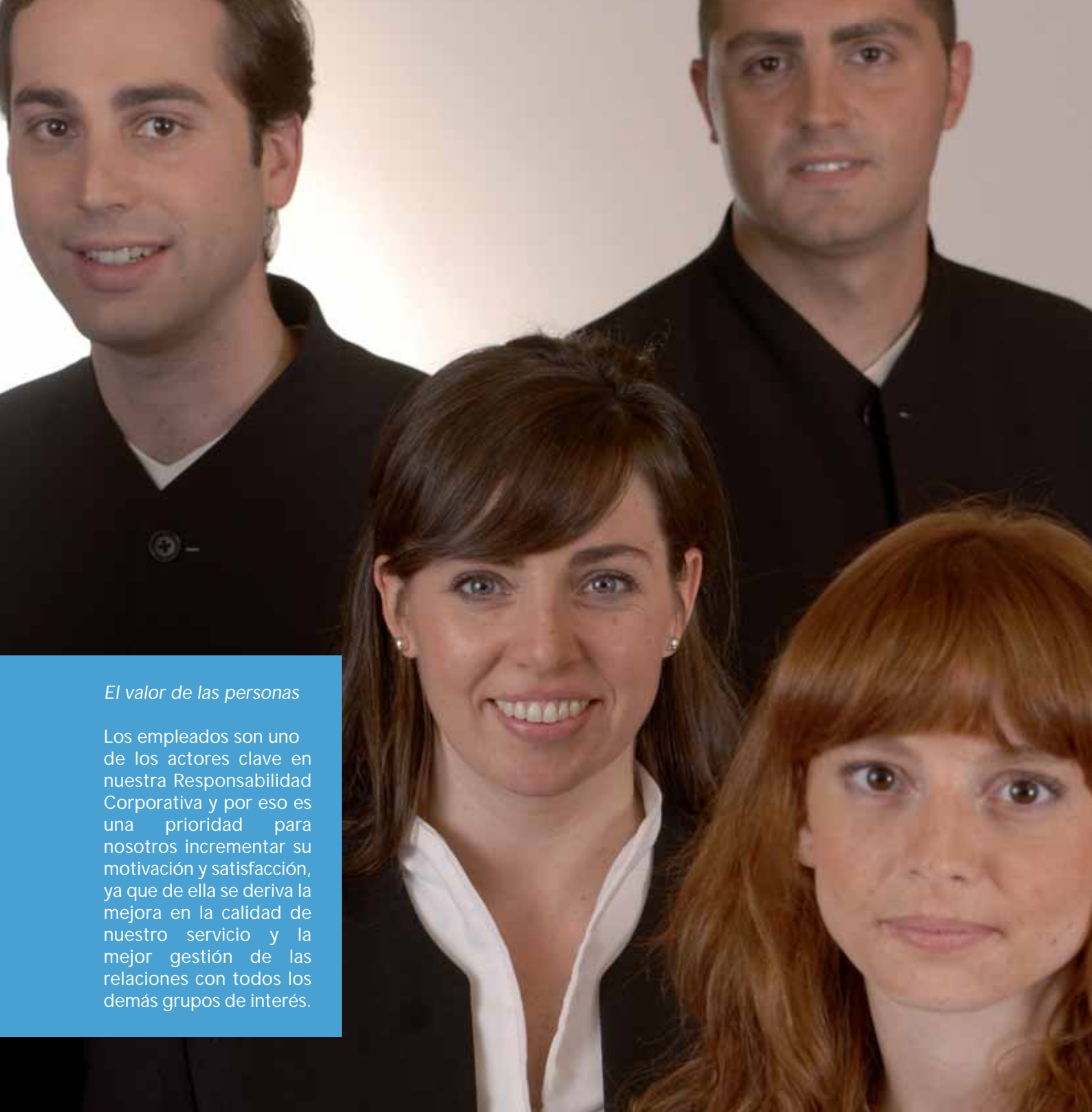
El **49,5%** de los puestos directivos en NH Hoteles son ocupados **por mujeres**

El índice de satisfacción de nuestros empleados es de **2,10** sobre 3

## PREMIOS Y RECONOCIMIENTOS



- NH Hoteles, **Empresa Top para Trabajar 2007/2008** en las Unidades de Negocio de Alemania, España y Holanda.
- Premio **Expansión y Empleo a la Innovación en Recursos Humanos** a Gabriele Burgio, Presidente de NH Hoteles, por su influencia en la gestión de personas.



### *El valor de las personas*

Los empleados son uno de los actores clave en nuestra Responsabilidad Corporativa y por eso es una prioridad para nosotros incrementar su motivación y satisfacción, ya que de ella se deriva la mejora en la calidad de nuestro servicio y la mejor gestión de las relaciones con todos los demás grupos de interés.

#### Hitos 2007

Incremento de la inversión en formación y de las horas dedicadas a ella.

Diseño de una herramienta para detectar los niveles de absentismo.

Estudio y análisis externo de la Compañía en materia de Igualdad.

Mejora de la IntranHet con el lanzamiento del Buzón del Empleado.

Encuesta de Satisfacción de Empleados 2007.

#### Compromisos 2008

Lanzar el Programa de Certificación NHU.

Implementar los Planes de Acción resultantes de esta herramienta en todas las Unidades de Negocio.

Diseñar un Plan de Igualdad en España.

Definir una Política Corporativa de Diversidad, estableciendo indicadores de seguimiento de su nivel de cumplimiento en todas las Unidades de Negocio.

Poner en marcha el Plan de Absentismo 2008 en todas las Unidades de Negocio.

Plan de Comunicación Interna de sensibilización y formación en Responsabilidad Corporativa para empleados.



*La responsabilidad de la calidad*

Nos caracteriza la vocación de servicio y la búsqueda de la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes

**Hitos 2007**

Evaluación de la Calidad: Mystery Guest en 182 hoteles; benchmarking con las principales empresas del sector; encuesta de satisfacción a clientes.

100 Puntos de la Calidad NH.

Fuentes de recogida de información: Mystery Guest, Encuestas a Clientes, JD Power...

Nivel de medición de la calidad Data Quality Base.

**Compromisos 2008**

Continuar con estas evaluaciones y ampliar el Mystery Guest al 100% de los hoteles.

Incluir preguntas de Sostenibilidad en los cuestionarios a clientes.

Implementar Planes de Acción resultantes de la Evaluación de Calidad.

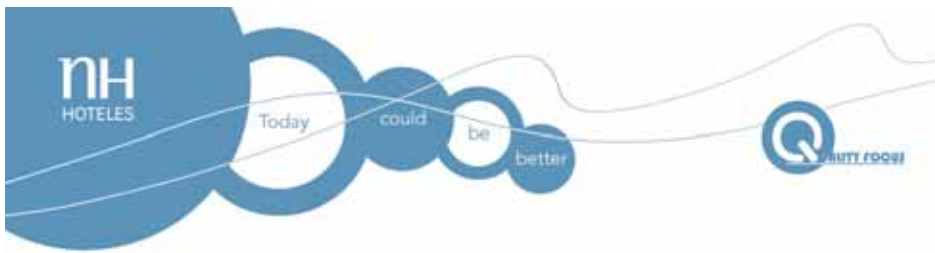
Incrementar las encuestas al cliente a 3 por año.

Duplicar el número de auditorías internas.

Continuar con la Innovación de productos y servicios adaptados a las necesidades sociales o medioambientales de colectivos de clientes.

Continuar con el desarrollo de soluciones de accesibilidad tanto en los hoteles como en la web corporativa.

# NH HOTELES Y SUS CLIENTES



## Quality Focus

- NH Hoteles ha creado y desarrollado una cultura de calidad interna mediante un plan de Gestión Integral de la Calidad de Servicio denominado Quality Focus.
- Su objetivo es mejorar el servicio prestado a nuestros clientes, involucrar y formar a todos nuestros empleados en la cultura de la calidad y elaborar, difundir e implantar los procedimientos de servicio en NH Hoteles.
- Para una mayor calidad y satisfacción de los clientes, durante 2007 se lanza "La Guía Práctica de Procedimientos de Calidad" con nuestros 100 Puntos de Calidad.
- Para poder evaluar los estándares de calidad y detectar áreas de mejora, el Quality Focus ha desarrollado diferentes fuentes de recogida de información: Encuestas de satisfacción a Clientes, Encuestas J.D. Power, Mystery Guest y el Departamento de Atención al Cliente. Los resultados de estas fuentes se integran de cara a crear un plan de acción común para toda la Compañía.
- Durante 2007 se ha creado un sistema dinámico de medición de la Calidad, el Data Quality Base, en cada uno de nuestros hoteles.



## Servicios a clientes

- NH Hoteles cuenta con un Sistema Integrado de Gestión de Clientes CRM, por el que ahondamos en la comunicación con nuestros clientes, adaptándonos a una amplia variedad de propuestas.
- Contamos con los llamados Personal Events u ofertas exclusivas para un cliente en concreto en función de sus aficiones, gustos e intereses; con promociones dirigidas a colectivos específicos o con ventajas exclusivas para los miembros de nuestro Programa de Fidelización NH World.
- Como resultado de ese compromiso de innovación y personalización, hemos desarrollado productos y servicios como: BONHOCIO, Business Center, facturación electrónica, pasarela de pagos, Privelege Club para los titulares de la tarjeta NH World, Desayunos NH...

## Hoteles accesibles

- En NH Hoteles queremos integrar a las personas con movilidad reducida, en especial a empleados y clientes, a través de nuestros proyectos sociales y también como usuarios de nuestros servicios. Por ello, favorecemos la accesibilidad de nuestras instalaciones a todas las personas que quieran disfrutar de ellas. NH Hoteles ha sido incluida en la Guía "100 alojamientos turísticos accesibles para todos", Plataforma Representativa Estatal de Discapacitados Físicos (PREDIF) España.

Ocupamos la **5ª posición** a nivel mundial según el análisis de JD.Power de calidad en nuestro sector

Contamos con un Plan de Gestión Integral de la Calidad: **Quality Focus**

Contamos con más de **700.000 titulares** de la Tarjeta NH World

Diseñamos ofertas especiales teniendo en cuenta nuestra variedad de clientes según **sus necesidades**

Hemos enviado un total de **144.377 encuestas** a nivel internacional a nuestros clientes

Nuestros clientes valoran con un **8,17** sobre 10 el cuidado y el servicio que NH Hoteles les ofrece

# NH HOTELES Y SUS PROVEEDORES

## Política Corporativa de Compras

La Política Corporativa de Compras de NH Hoteles parte de la premisa de garantizar la puesta en práctica de los más altos estándares de calidad y servicio, así como de ética comercial.

El Departamento de Compras fija y actualiza estos estándares de Calidad procurando que estén siempre por encima de los del resto del mercado y mantiene un proceso de evaluación continuo para asegurar el cumplimiento de los estándares establecidos.

La Política Corporativa de Compras se basa en estos principios:

- Igualdad de oportunidades entre las ofertas.
- Transparencia y documentación de todos los contratos adjudicados.
- Estabilidad en nuestras relaciones comerciales.
- Trato cordial y cortés.
- Promoción de prácticas responsables.

## Código Ético de Proveedores

Conscientes del importante papel de NH Hoteles en el impulso de la responsabilidad a toda la cadena de valor, en 2007 se ha elaborado un Código Ético de Proveedores que garantice el respeto por parte de estos de los Derechos Humanos, las buenas prácticas laborales, medioambientales y de lucha contra la corrupción de ámbito internacional.

Este Código Ético ha sido firmado durante 2007 por 233 proveedores (locales y corporativos) que trabajan con la Unidad de Negocio de España. Además, este documento se ha incorporado como un anexo al contrato que los proveedores firman con NH Hoteles al iniciar su relación comercial. De esta forma, todos los proveedores que se homologuen se comprometerán a trabajar con las políticas de Responsabilidad Corporativa que NH Hoteles promueve. El objetivo es extender esta iniciativa a Alemania, Italia y Holanda.

## La opinión de nuestros proveedores

En 2007, NH Hoteles ha realizado la primera encuesta de satisfacción de proveedores a través de la cual nuestros proveedores han podido facilitarnos su opinión y sugerencias sobre la Compañía.

La encuesta tiene el objetivo de evaluar el desempeño y el trato del Departamento de Compras con los proveedores, anualmente, para detectar posibles áreas de mejora.

El 93% de los proveedores de NH Hoteles consideran excelente, muy bueno o bueno el desempeño del Área de Compras de la cadena en su relación con ellos.

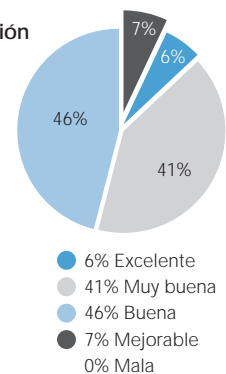
Asimismo, y al entender la Responsabilidad Corporativa como un proceso de diálogo y de integración de expectativas de los públicos, se consultó a los proveedores sobre la inserción de nuevas iniciativas ecoeficientes como la facturación electrónica para eliminar el uso de papel.

### Resultados Encuesta de Satisfacción

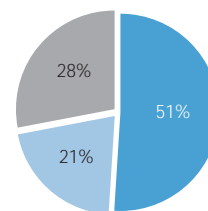
Valore globalmente el desempeño de la función de compras de NH Hoteles:

Según tipo de cliente:	Valor
Valoración Homologados	3,6
Valoración NO Homologados	3,3
Valoración global	3,6

Clasificación global = 3,6  
\* Escala 1 a 5



### Volumen de compras por tipología de proveedor



- 51% Gastos operativos y servicios
- 28% Mobiliario, equipamiento y acondicionamiento
- 21% Alimentos y bebidas

El Departamento de Compras ha trabajado en 2007 con **26.801** proveedores

NH Hoteles ha cerrado un **acuerdo mundial** con Johnson Diversey, primera empresa en acogerse al Acuerdo de Limpieza Sostenible de la Asociación Europea de Fabricantes de Detergentes y Jabones

El **93%** de los proveedores de NH Hoteles consideran bueno el desempeño del Área de Compras

Potenciamos la contratación de proveedores que favorezcan la integración de colectivos desfavorecidos y la diversidad como Flisa, el grupo de lavandería industrial de Fundosa, que ayuda a generar empleo estable y de calidad para **personas discapacitadas**





*Promoviendo la responsabilidad en la cadena*

Los proveedores son para NH Hoteles un elemento fundamental de la cadena de valor, como paso inicial y básico para poder garantizar la prestación del mejor servicio y calidad posibles.

#### Hitos 2007

Elaboración del Código Ético de Proveedores, firmado por 233 proveedores.

Encuesta de Satisfacción a Proveedores en la Unidad de Negocio España.

Diseño de una web transaccional para proveedores, desde la solicitud del aprovisionamiento hasta la facturación electrónica.

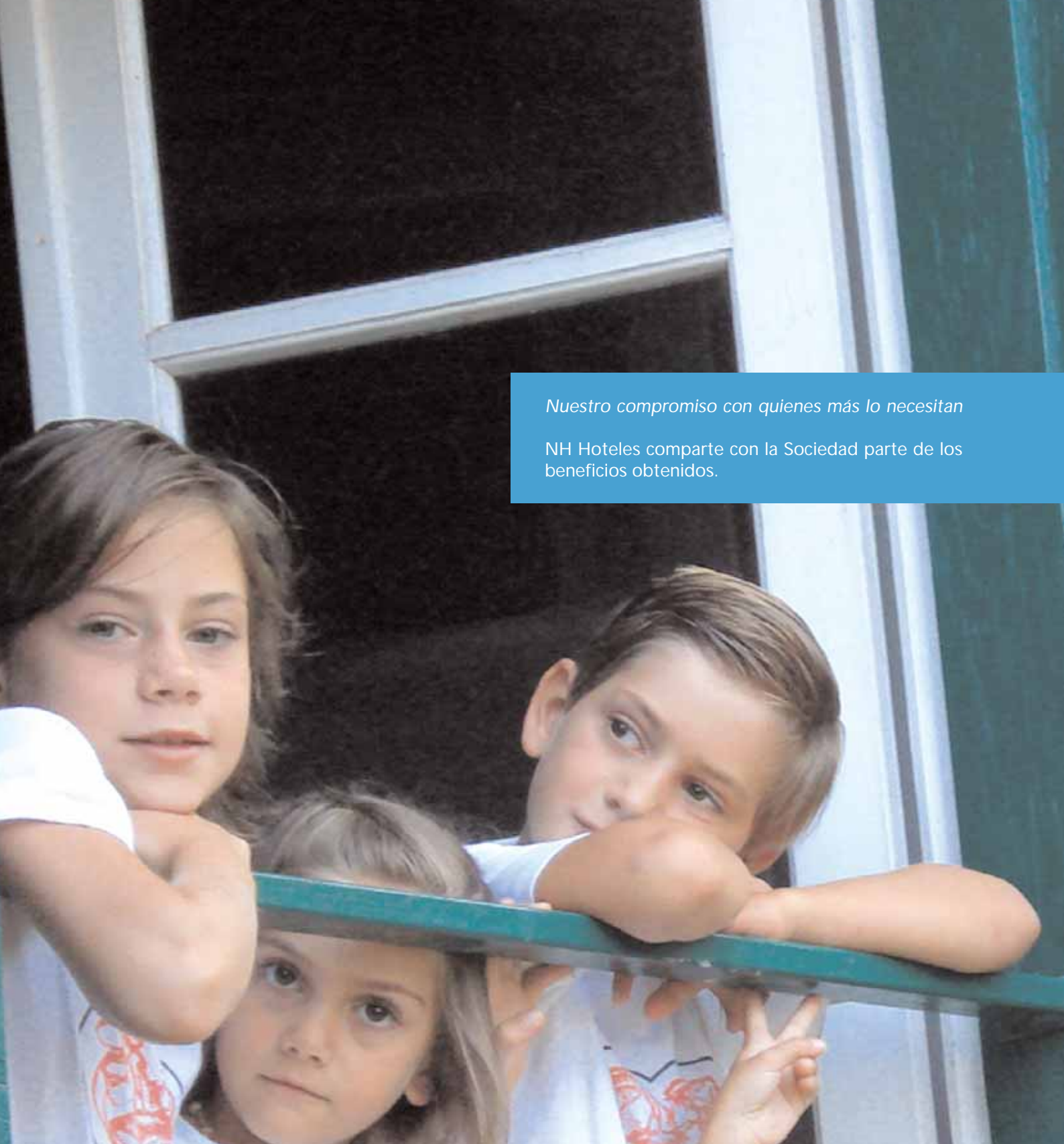
#### Compromisos 2008

Extensión de este Código Ético de Proveedores al resto de Unidades de Negocio.

Establecer una periodicidad anual para esta encuesta de satisfacción y extenderla al resto de Unidades de Negocio.

Implementar este proyecto piloto de web transaccional para proveedores a nivel europeo.

Creación de un equipo de sourcing orientado a la búsqueda de proveedores que ofrezcan las mejores soluciones en términos sociales y medioambientales.



*Nuestro compromiso con quienes más lo necesitan*

NH Hoteles comparte con la Sociedad parte de los beneficios obtenidos.

#### Hitos 2007

Implementación del Plan Director de Responsabilidad Corporativa-Acción Social establecido en 2006.

Celebración de dos "NH DAY", en Madrid y Tenerife.

Incremento de las aportaciones a la inversión en acción social de los empleados, a través de la "Tarifa de Empleado" y el "Bono Amigo".

Firma de convenio de colaboración con la Fundación Lealtad.

#### Compromisos 2008

Revisión de la estrategia de identificación de proyectos sociales. Foco en la colaboración en proyectos sociales que nos posicionen a nivel local como "vecino favorito".

Plan de Relaciones con las comunidades locales. Impacto en la imagen y reputación local de la cadena.

Ampliación de la obtención del € solidario al Programa BoNHocio.

Definición del Programa de Donación de puntos (empleados, clientes y accionistas) a proyectos sociales y medioambientales promovidos por NH Hoteles.

# NH HOTELES Y LA SOCIEDAD

## Gestión de proyectos sociales

El Área de Responsabilidad Corporativa de NH Hoteles ha diseñado su propio sistema de análisis, gestión, medición y registro de todas las acciones y colaboraciones sociales a nivel internacional: "Solidarity Index". Éste permite evaluar todos los proyectos que presentan ONG y Fundaciones, analizándolos bajo los mismos parámetros y seleccionando aquellos que se encuentran más en línea con la estrategia de la Compañía.

Nuestros proyectos sociales siempre buscan ser lo más integrales posibles, teniendo siempre en cuenta aquellas iniciativas que permiten una amplia implicación de NH Hoteles en ellos, pudiendo beneficiar a varios grupos de interés, restando importancia a la donación económica y valorando, por encima de ella, la implicación y la participación.

NH Hoteles ha firmado un acuerdo con la Fundación Lealtad que refleja los esfuerzos por colaborar con entidades que demuestran un compromiso con la transparencia, al seguir las recomendaciones de la guía de Buenas Prácticas que la Fundación Lealtad nos propone.



## Promoción de la Cultura

- Premio de Relatos Mario Vargas Llosa: Premio consolidado como uno de los de mayor prestigio en la modalidad de relato corto y que permite la difusión de la obra y el reconocimiento de su autor a nivel internacional. Los relatos premiados son editados por NH Hoteles en 3 idiomas y se distribuyen en todas las habitaciones de los hoteles de la cadena como servicio gratuito para nuestros clientes.

Premio Mano Solidaria por nuestro compromiso con la Fundación Obra Padre Mario

NH Hoteles colaboró en **224** acciones sociales en 2007 a nivel internacional

Compartimos nuestras ideas sociales en el **Market Place** de Forética

En 2007, NH Hoteles invirtió en acción social **638.317 €**

- NH Stock Art: Impulsamos la carrera de jóvenes artistas plásticos gracias a nuestra colección NH Stock Art, exponiendo las obras de nuevos talentos en nuestros hoteles.

## Compromiso en las colaboraciones

- Cada vez que los empleados de NH Hoteles hacen uso de sus tarifas especiales (Bono Amigo Solidario y Tarifa Empleado), NH Hoteles dona 1€ y 2€ a proyectos sociales. Esta cantidad se suma al resto del presupuesto de Responsabilidad Corporativa para acciones de carácter social a nivel internacional.
- NH Hoteles colabora desde hace 4 años con la Fundación Menudos Corazones, cediendo 3 habitaciones diarias gratuitas (1.095 pernотaciones anuales) en el hotel NH Alcalá durante todo el año a padres con hijos enfermos de corazón que han de ser tratados en Madrid.
- NH Hoteles también colabora con la Fundación Obra Padre Mario en el proyecto "Todos somos parte", desarrollado en una de las regiones con más alto índice de pobreza y desempleo de Argentina, mediante programas de formación, becas y voluntariado. En 2007, NH Hoteles donó 50.000€ para la creación de 2 aulas de formación en hostelería.
- NH DAYS, días solidarios de puertas abiertas en nuestros hoteles. Todo lo recaudado se dona íntegramente a un proyecto de carácter social. Todos nuestros grupos de interés y ciudadanos son invitados a esta gran fiesta. En 2007 se celebraron con éxito dos NH DAYS, uno en Madrid y otro en Tenerife.

### Otras colaboraciones relevantes en 2007:

- Aldeas Infantiles (Benelux)
- AMSEL, Multiple Sklerose (Alemania)
- Afectados por Esclerosis Múltiple (Italia)
- Asociación Víctimas del Terrorismo (España)
- Becas Europa (España)
- Cáritas (Austria)
- Doctor Smile (Italia)
- Fundación Síndrome de Down Madrid (España)
- Grupo APAC Nacional (México)
- Hepatitis Hilfe (Alemania)
- Intermón Oxfam (España)
- Internado Cecachi de niños indígenas (México)
- Kiwanis Internacional (Benelux)
- Krebsranke Kinder niños enfermos de cáncer (Alemania)
- Make a Wish (México)
- Medicus Mundi (España)
- Misión Maranata (México)
- UNICEF (Benelux)

# NH HOTELES Y EL MEDIO AMBIENTE

## Creación del Departamento de Medio Ambiente

En 2007 se creó el Departamento de Medio Ambiente de NH Hoteles con el objetivo de impulsar la Política Medioambiental de la Compañía, así como promover la mejora continua en este ámbito. Está organizado en 3 áreas: Eco- diseño, Residuos y Energía. Además, se creó un Comité de Medio Ambiente que informa directamente al Presidente de NH Hoteles de las estrategias que se adoptan en el mismo y se ha definido una Política Medioambiental:

*"NH Hoteles, empresa responsable en el sector turismo, se compromete al cuidado y respeto del medio ambiente en el ejercicio diario de sus actividades, productos y servicios. Nuestra intención es ser ejemplo de empresa responsable con el medio ambiente y comprometida con la mejora continua, de manera que podamos minimizar los impactos negativos provocados a nuestro entorno. Es por ello que adoptamos una Política Ambiental, la cual tiene los siguientes principios:*

1. Asegurar que todas nuestras actividades cumplen la legislación medioambiental vigente, así como nuestra política y otros compromisos verdes adquiridos por NH Hoteles.
2. Implantar un Plan de Gestión de Residuos para minimizar su producción. Se potenciará la recogida selectiva así como la Regla de las tres R (Reducir, Reutilizar y Reciclar).
3. Promover la conservación de los recursos naturales mediante la reducción en los consumos de agua, energía y gas con la aplicación de las mejores tecnologías limpias posibles.
4. Fomentar la formación, sensibilización, información y concienciación en todo el personal de NH Hoteles.
5. Informar a nuestros clientes de nuestros compromisos medioambientales e intentar sensibilizarlos con nuestras medidas para su inestimable colaboración.
6. Revisar periódicamente la política ambiental y sus objetivos, de manera que podamos mejorar nuestro comportamiento ambiental".

## Iniciativas medioambientales

### Gestión de Residuos

- Firma de contratos de reciclaje de residuos peligrosos en las oficinas centrales.
- Reciclado de papel.
- Reciclado de residuos inertes.
- Acuerdos con empresas homologadas para el reciclado de tóners de impresoras usados, donándose el dinero recaudado a proyectos sociales locales.

### Reducción de consumos de agua, energía, gas y papel

- **Agua:** Implantación de tecnologías eficientes de reducción en el consumo de agua e, indirectamente, en las emisiones de CO<sub>2</sub>.

- **Energía:** Puesta en marcha de un programa de eficiencia energética para reducir nuestros consumos de forma continua.
- **Gas:** Potenciación de la eficiencia energética de nuestras calderas.
- **Papel:** sustitución de las facturas emitidas en A4 a un formato menor, lo que ha supuesto una reducción de 12.348 kg de consumo de papel en nuestros hoteles.

### Campos de Golf de Sotogrande

- Cuatro líneas de gestión: control de la fauna, gestión hídrica, obtención de Certificados de Calidad Ambiental y Paisajismo y Recuperación del Club de Golf La Reserva.

### Formación, sensibilización y concienciación de empleados.

### Creación de un Área de Eco-diseño.



## Premios y Certificados

- Premio al **Turismo Sostenible 2007**, otorgado por la revista "Ejecutivos" a nuestra instalación de Sotogrande.
- Premio **Madera Verde de Responsabilidad Ambiental**, promovido por la Federación Española de Golf y la Apas al Campo de Golf de Sotogrande.
- **ISO 14001:** Norma internacional para la certificación de Sistemas de Gestión Ambiental. Entre otros, sus objetivos son la mejora continua y la minimización de impactos ambientales. Cuatro hoteles de la Unidad de Negocio de Italia poseen esta certificación.
- **Sello Green Key:** Eco-etiqueta para instalaciones turísticas cuyo objetivo es contribuir al desarrollo sostenible del turismo, premiando y promoviendo buenas prácticas. Contamos con 15 hoteles de la Unidad de Negocio de Benelux que ya la poseen.
- **Licencia Ambiental Única (México):** Los hoteles de México D.F. deben pasar una Auditoría Medioambiental con el fin de cumplir las normativas ambientales. En México, 3 hoteles de la cadena han sido certificados con el sello oficial. Para el resto de hoteles de México esta Auditoría no es obligatoria. Aún así, la Dirección de Ecología de cada municipio realiza controles ambientales emitiendo un Certificado Ambiental cuando la valoración es positiva. Otros 3 hoteles NH poseen esta certificación.
- **Licencia Ambiental Cataluña (España):** En los hoteles de Cataluña se realiza un control medioambiental antes de su puesta en funcionamiento y controles posteriores cada 5 años. Nuestros 17 hoteles en la región han obtenido esta licencia.

### Compartiendo el círculo de sostenibilidad

Consideramos al Medio Ambiente un público estratégico ya que estamos en constante intercambio con el entorno en el que se desarrollan nuestras actividades y su conservación y estado dependen del modo en el que realicemos nuestro trabajo.

En España, NH Hoteles tiene instalados **613,30 m<sup>2</sup> de paneles solares**

Los empleados han participado con **343 ideas** en el Programa Idea NH Responsable

Con la sustitución del tamaño de las facturas de los hoteles hemos reducido un consumo de **12.348 kg de papel**

Gracias a la gestión hídrica de Sotogrande hemos reducido un **10%** del consumo de agua

#### Hitos 2007

Creación del Departamento Corporativo de Medio Ambiente y del Comité de Medio Ambiente, integrado por diferentes departamentos.

Aprobación de una Política Medioambiental.

Primeros proyectos del área de Eco-diseño.

Firma de un Acuerdo de colaboración con la empresa Remica, líder en gestión energética, auditándose 40 hoteles en España.

Medición de nuestras emisiones de CO<sub>2</sub>.

#### Compromisos 2008

Crear grupos de trabajo de eficiencia eléctrica, luminica, etc.

Reforzar esta área y dotarla de mayor contenido.

Continuar con las auditorías y establecer un Plan Global de Eficiencia.

Establecer un Plan de Reducción de emisiones de CO<sub>2</sub> para el período 2008-2010.

Evaluar la viabilidad de incrementar el uso de energías renovables en nuestros hoteles.

Crear un espacio en nuestra web corporativa específico de Medio Ambiente, informando de nuestros compromisos y acciones.

Diseñar comunicar un catálogo de medidas medioambientales que sea incluido en la dirección por objetivos de las Unidades de Negocio y direcciones de hotel.

# INFORME DE VERIFICACIÓN



**KPMG Asesores S.L.**  
Edificio Torre Europa  
Paseo de la Castellana, 95  
28046 Madrid

## Informe de Verificación

A los lectores de esta Memoria

### **Introducción**

Hemos sido requeridos por NH Hoteles, S.A. (en adelante NH Hoteles) para revisar la información no financiera correspondiente al ejercicio 2007, contenida en su Memoria de Responsabilidad Corporativa 2007 (en adelante la Memoria), cuya elaboración, incluida la decisión acerca de los asuntos que trata, es responsabilidad de la Dirección de NH Hoteles. Esta información se circunscribe al contenido de las secciones denominadas Dimensión Económica, Dimensión Ambiental y Dimensión Social del apartado “Global Reporting Initiative G3 Indicadores Exigidos Nivel B+”.

### **Alcance**

En la Memoria se describen los esfuerzos y avances realizados por NH Hoteles en la consecución de un desarrollo más sostenible. Nuestra responsabilidad ha sido la de revisar la información relativa a los indicadores utilizados por NH Hoteles para cumplir con los criterios de la Guía de Global Reporting Initiative Versión 3 (GRI G3) que figuran en el apartado “Global Reporting Initiative G3 Indicadores Exigidos Nivel B+” de su Memoria, mencionados en el apartado de Introducción anterior, así como ofrecer a los lectores del mismo un nivel de aseguramiento limitado de acuerdo con lo establecido por la norma ISAE 3000 (International Standard for Assurance Engagements) en relación a la verificación de información no financiera sobre:

- Que los datos cuantitativos relativos a los indicadores GRI G3 se han obtenido de manera fiable.
- Que las informaciones de carácter cualitativo relativas a los indicadores GRI G3 se encuentran adecuadamente soportadas por documentación interna o de terceros.
- La aplicación de la Guía de GRI G3 para el nivel de aplicación B+ cuya auto declaración ha recibido la confirmación de Global Reporting Initiative.

### **Criterios para realizar la revisión**

Hemos realizado nuestro trabajo de acuerdo con la norma ISAE 3000: *Assurance Engagements other than Audits or Reviews of Historical Financial Information*, desarrollada por International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB). Entre otras cuestiones esta norma requiere que:

- El equipo que realiza el trabajo posea conocimientos específicos, habilidades y competencias profesionales necesarias para entender y revisar la información incluida en la Memoria, y que los miembros del mismo cumplan los requerimientos del Código de Ética Profesional de la Federación Internacional de Expertos Contables (IFAC) para asegurar su independencia.
- Cuando se provea de un aseguramiento limitado de la información, que es de un nivel de profundidad menor que el aseguramiento razonable, se utilice una conclusión limitada al trabajo realizado.

En nuestra revisión se han seguido los principios y criterios de verificación de la información incluidos en la Guía de GRI G3 por ser los aplicados por NH Hoteles y cuyo entendimiento y aplicación se hallan descritos en el apartado denominado "Principios que rigen esta memoria".

### **Trabajo realizado**

Hemos revisado la fiabilidad de los datos y de otras informaciones contenidas en la Memoria de acuerdo con el alcance descrito, basándonos en la realización de las siguientes actividades:

- Entrevistas con los responsables de los sistemas que proveen la información incluida en la Memoria.
- Revisión de los sistemas utilizados para generar, agregar y facilitar los datos.
- Análisis del alcance y presentación de la información que se ofrece.
- Revisión por muestreo de los cálculos realizados a nivel corporativo y la consistencia de los mismos.
- Revisión de que otras informaciones se encuentran adecuadamente soportadas por documentos internos o de terceros.

### **Conclusiones**

Basados en los trabajos descritos anteriormente, no hemos observado circunstancias que nos indiquen que los datos recogidos en la Memoria no hayan sido obtenidos de manera fiable, que la información no esté presentada de manera adecuada, ni que existan desviaciones ni omisiones significativas.

KPMG ASESORES, S.L.



Julián Martín Blasco

26 de mayo de 2008

# GLOBAL REPORTING INITIATIVE G3 INDICADORES EXIGIDOS NIVEL B+

MRC= Memoria de Responsabilidad Corporativa IBG= Informe de Buen Gobierno

Nº indicador	PERFIL	Pag. de la memoria
<b>1. Estrategia y análisis</b>		
1.1. Declaración del máximo responsable sobre la relevancia de la sostenibilidad para la organización y su estrategia.		6-8 MRC
1.2. Descripción de los principales impactos, riesgos y oportunidades.		63-67 MRC
<b>2. Perfil de la organización</b>		
2.1. Nombre de la organización.		6, 28 MRC 76 IBG
2.2. Principales marcas, productos y/o servicios.		6-8, 34-55 MRC
2.3. Estructura operativa de la organización.		12-15, 42-47 MRC 92 IBG
2.4. Localización de la sede principal de la organización.		76 IBG
2.5. Número de países en los que opera la organización.		12-13 MRC
2.6. Naturaleza de la propiedad y forma jurídica.		76 IBG
2.7. Mercados servicios.		12-21 MRC
2.8. Dimensiones de la organización informante.		28-33, 88 (Tabla) MRC
2.9. Cambios significativos durante el periodo cubierto por la memoria en el tamaño, estructura y propiedad de la organización.		76, 77, 91-92 IBG 16-27, 32-33 MRC
2.10. Premios y distinciones recibidos durante el periodo informativo.		8, 17, 48, 88, 109, 122, 138, 162 MRC
<b>3. Parámetros de la memoria</b>		
<b>PERFIL DE LA MEMORIA</b>		
3.1. Periodo cubierto por la información contenida en la memoria.		6-8, 76-77, 79 MRC
3.2. Fecha de la memoria anterior más reciente.		71 MRC
3.3. Ciclo de presentación de memorias (anual, bienal, etc.).		79 MRC
3.4. Punto de contacto para cuestiones relativas a la memoria o su contenido.		71 MRC
<b>ALCANCE Y COBERTURA DE LA MEMORIA</b>		
3.5. Proceso de definición del contenido de la memoria.		62-79 MRC
3.6. Cobertura de la memoria.		76-79 MRC
3.7. Indicar la existencia de limitaciones del alcance o cobertura de la memoria.		76 MRC
3.8. La base para incluir información en el caso de negocios conjuntos (joint ventures), filiales, instalaciones arrendadas, actividades subcontratadas y otras entidades que puedan afectar significativamente a la comparabilidad entre periodos y/o entre organizaciones.		62-67 MRC
3.9. Técnicas de medición de datos y bases para realizar los cálculos, incluidas las hipótesis y técnicas subyacentes a las estimaciones aplicadas en la recopilación de indicadores y demás información de la memoria.		8, 77 MRC
3.10. Descripción del efecto que pueda tener volver a expresar la información (la reexpresión de información) perteneciente a memorias anteriores, junto con las razones que han motivado dicha reexpresión.	No ha habido reexpresiones respecto a la memoria anterior.	
3.11. Cambios significativos relativos a periodos anteriores en el alcance, la cobertura o los métodos de valoración aplicados en la memoria.	No ha habido reexpresiones respecto a la memoria anterior.	
<b>ÍNDICE DEL CONTENIDO DEL GRI</b>		
3.12. Tabla que indica la localización de los contenidos básicos en la memoria.		170-175 MRC
<b>VERIFICACIÓN</b>		
3.13. Política y práctica actual en relación con la solicitud de verificación externa de la memoria. Si no se incluye el informe de verificación en la memoria de sostenibilidad, se debe explicar el alcance y la base de cualquier otra verificación externa existente. También se debe aclarar la relación entre la organización informante y el proveedor o proveedores de la verificación.		78, 170-171 MRC
<b>4. Gobierno, compromisos y participación de los grupos de interés</b>		
<b>GOBIERNO</b>		
4.1. La estructura de gobierno de la organización, incluyendo los comités del máximo órgano de gobierno responsable de tareas tales como la definición de la estrategia o la supervisión de la organización.		56-57 MRC 88-91 IBG
4.2. Ha de indicarse si el presidente del máximo órgano de gobierno ocupa también un cargo ejecutivo (y, de ser así, su función dentro de la dirección de la organización y las razones que la justifiquen).		56-57 MRC 85 IBG
4.3. En aquellas organizaciones que tengan estructura directiva unitaria, se indicará el número de miembros del máximo órgano de gobierno que sean independientes o no ejecutivos.		56-57 MRC 78-79 IBG
4.4. Mecanismos de los accionistas y empleados para comunicar recomendaciones o indicaciones al máximo órgano de gobierno.		70-71 MRC 95-97 IBG
4.5. Vínculo entre la retribución de los miembros del máximo órgano de gobierno, altos directivos y ejecutivos (incluidos los acuerdos de abandono del cargo) y el desempeño de la organización (incluido su desempeño social y ambiental).		80-81, 107 IBG
4.6. Procedimientos implantados para evitar conflictos de interés en el máximo órgano de gobierno.		92, 93 IBG
4.7. Procedimiento de determinación de la captación y experiencia exigible a los miembros del máximo órgano de gobierno para poder guiar la estrategia de la organización en los aspectos sociales, ambientales y económicos.		82-85 IBG
4.8. Declaraciones de misión y valores desarrolladas internamente, códigos de conducta y principios relevantes para el desempeño económico, ambiental y social, y el estado de su implementación.		7, 62-67, 84-85, 89, 126-127 MRC
4.9. Procedimientos del máximo órgano de gobierno para supervisar la identificación y gestión, por parte de la organización, del desempeño económico, ambiental y social, incluidos riesgos y oportunidades relacionadas, así como la adherencia o cumplimiento de los estándares acordados a nivel internacional, códigos de conducta y principios.		70-71 MRC
4.10. Procedimientos para evaluar el desempeño propio del máximo órgano de gobierno, en especial con respecto al desempeño económico, ambiental y social.		70 MRC
<b>COMPROMISOS CON INICIATIVAS EXTERNAS</b>		
4.11. Descripción de cómo la organización ha adoptado un planteamiento o principio de precaución.		71 MRC 93-94 IBG
4.12. Principios o programas sociales, ambientales y económicos desarrollados externamente, así como cualquier otra iniciativa que la organización suscriba o apruebe.		72 MRC
4.13. Principales asociaciones a las que pertenece (tales como asociaciones sectoriales) y/o entre nacionales e internacionales a las que la organización apoya.		72 MRC

Nº indicador	PERFIL	Pag. de la memoria
<b>PARTICIPACIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS</b>		
4.14. Relación de grupos de interés que la organización ha incluido.		3 MRC
4.15. Base para la identificación y selección de grupos de interés con los que la organización se compromete.		62-67, 76-79 MRC
4.16. Enfoques adoptados para la inclusión de los grupos de interés, incluidas la frecuencia de su participación por tipos y categoría de grupos de interés.		62-67, 76-79 MRC
4.17. Principales preocupaciones y aspectos de interés que hayan surgido a través de la participación de los grupos de interés y la forma en la que ha respondido la organización a los mismos en la elaboración de la memoria.		84-85, 90, 93, 114-116, 126 MRC
<b>ENFOQUES DE GESTIÓN Y DIRECCIÓN / INDICADORES CENTRALES</b>		
<b>Dimensión económica: Enfoque de gestión</b>		<b>62 MRC</b>
<b>Desempeño económico</b>		
EC1. Valor económico generado y distribuido.		27-32 MRC
EC2. Consecuencias financieras y otros riesgos y oportunidades para las actividades de la organización debido al cambio climático.		71 (parf. 3) MRC
EC3. Cobertura de las obligaciones de la organización debidas a programas de beneficios sociales.		101 (último parf.) MRC
EC4. Ayuda financieras significativas recibidas de gobiernos.		N.D. <sup>1</sup>
<b>Presencia en el mercado</b>		
EC5. Rango de los ratios correspondientes al salario inicial estándar en comparación con el salario mínimo local en lugares donde se desarrollen operaciones significativas.		N.D. <sup>2</sup>
EC6. Política, prácticas y proporción de gasto correspondiente a proveedores locales en lugares donde se desarrollen operaciones significativas.		126-130 MRC
EC7. Procedimientos para la contratación local y proporción de altos directivos procedentes de la comunidad local en lugares donde se desarrollen operaciones significativas.		126 (parf. 2, 3) MRC
<b>Impacto económico indirecto</b>		
EC8. Desarrollo e impacto de las inversiones en infraestructuras y los servicios prestados principalmente para el beneficio público mediante compromisos comerciales, pro bono, o en especie.	135 (parf. 7); 136 (parf. 2); 136-140 (acciones) MRC	
EC9. Entendimiento y descripción de los impactos económicos indirectos significativos, incluyendo el alcance de dichos impactos.		63-67 (enfoques) MRC
<b>Dimensión Ambiental: Enfoque de gestión</b>		<b>63 MRC</b>
<b>Materiales</b>		
EN1. Materiales utilizados en peso o en volumen.		N.D. <sup>1</sup>
EN2. Porcentaje de los materiales utilizados que son materiales valorizados.		N.D. <sup>1</sup>
<b>Energía</b>		
EN3. Consumo directo de energía desglosado por fuentes primarias.	154-156 (tablas y graf.) MRC <sup>3</sup>	
EN4. Consumo indirecto de energía desglosado por fuentes primarias.		N.D. <sup>1</sup>
EN5. Ahorro de energía debido a la conservación y a mejoras de eficiencia.		154-156 MRC <sup>3</sup>
EN6. Iniciativas para proporcionar productos y servicios eficientes en el consumo de energía o basados en energías renovables, y las reducciones en el consumo de energía como resultado de dichas iniciativas.		160 (parf. 1, 2) MRC
EN7. Iniciativas para reducir el consumo indirecto de energía y las reducciones logradas en dichas iniciativas.		N.D. <sup>1</sup>
<b>Agua</b>		
EN8. Captación total de agua por fuentes.		153 (graf.) MRC
EN9. Fuentes de agua que han sido afectadas significativamente por la captación de agua.		N.D. <sup>1</sup>
EN10. Porcentaje y volumen total de agua reciclada y reutilizada.		N.D. <sup>1</sup>
<b>Biodiversidad</b>		
EN11. Descripción de terrenos adyacentes o ubicados dentro de los espacios naturales protegidos o de áreas de alta biodiversidad no protegidas.		161-162 (parf. 1) MRC
EN12. Descripción de los impactos más significativos en la biodiversidad en espacios naturales protegidos, derivados de las actividades, productos y servicios en áreas protegidas y en áreas de alto valor en biodiversidad en zonas ajenas a las áreas protegidas.		161-162 (parf. 1) MRC
EN13. Hábitats protegidos o restaurados.		161-162 (parf. 1) MRC
EN14. Estrategias y acciones implantadas y planificadas para la gestión de impactos sobre la diversidad.		161-162 (parf. 1) MRC
EN15. Número de especies, desglosadas en función de su peligro de extinción, incluidas en la lista roja de la UICN y en listados internacionales y cuyos hábitats se encuentran en áreas afectadas por las operaciones según el grado de amenazas de la especie.		N.D. <sup>1</sup>
<b>Emisiones, vertidos y residuos</b>		
EN16. Emisiones totales, directas e indirectas, de gases de efecto invernadero, en peso.	160 (graf.) MRC	
EN17. Otras emisiones indirectas de gases de efecto invernadero, en peso.		N.D. <sup>4</sup>
EN18. Iniciativas para reducir las emisiones de gases de efecto invernadero y las reducciones logradas.		154-160 MRC <sup>3</sup>
EN19. Emisiones de sustancias destructoras de la capa de ozono, en peso.	160 (último parf.) MRC <sup>5</sup>	
EN20. NOx, SOx y otras emisiones significativas al aire por tipo y peso.		N.A. <sup>6</sup>
EN21. Vertimiento total de aguas residuales, según su naturaleza y destino.	154 (parf. 1) MRC	
EN22. Peso total de residuos gestionados, según tipo y método de tratamiento.		N.D. <sup>1</sup>
EN23. Número total y volumen de los derrames accidentales más significativos.		N.A. <sup>7</sup>
EN24. Peso de los residuos transportados, importados, exportados o tratados que se consideren peligrosos según la clasificación del Convenio de Basilea, anexos I, II, III, VIII y porcentaje de residuos transportados internacionalmente.		N.D. <sup>1</sup>
EN25. Identificación, tamaño, estado de protección y valor de biodiversidad de recursos hídricos y hábitats relacionados afectados significativamente por vertidos de agua.		161 (parf. 3) MRC
<b>Productos y servicios</b>		
EN26. Iniciativas para mitigar los impactos ambientales de los productos y servicios y grado de reducción de ese impacto.		146-162 MRC
EN27. Porcentaje de productos vendidos y sus materiales de embalaje, que son recuperados al final de la vida útil, por categorías de productos.		Por la actividad de NH Hoteles, no se considera significativa la venta de productos.



Nº indicador	ENFOQUES DE GESTIÓN Y DIRECCIÓN / INDICADORES CENTRALES	Pag. de la memoria
	<b>Cumplimiento normativo</b>	
EN28	Coste de las multas significativas y número de sanciones no monetarias por incumplimiento de la normativa ambiental.	N.A. <sup>8</sup>
	<b>Transporte</b>	
EN29	Impactos ambientales significativos del transporte de productos y otros bienes y materiales.	N.D. <sup>1</sup>
	<b>General</b>	
EN30	Desglose por tipo del total de gastos e inversiones ambientales.	N.D. <sup>1</sup>
	<b>Dimensión Social: Prácticas laborales y ética en el trabajo. Enfoque de gestión</b>	<b>63 MRC</b>
	<b>Empleo</b>	
LA1	Desglose del colectivo de trabajadores por tipo de empleo, por contrato y por región.	88 <sup>9</sup> (cuadro); 89 (cuadro); 106 (cuadro) MRC
LA2	Número total de empleados y rotación media de empleados, desglosados por grupos de edad, sexo y región.	89 (cuadro); 110 (cuadro) MRC
LA3	Beneficios sociales para empleados con jornada completa.	N.D. <sup>1</sup>
	<b>Relaciones Empresa/Trabajadores</b>	
LA4	Porcentaje de empleados cubiertos por un acuerdo colectivo.	102 (cuadro) MRC
LA5	Periodo(s) mínimo(s) de preaviso relativo(s) a cambios organizativos, incluyendo si estas notificaciones son especificadas en los convenios colectivos.	N.D. <sup>1</sup>
LA6	Porcentaje de colectivo de trabajadores que están representados en Comité de Salud y Seguridad conjuntos de dirección-empleados.	104 (parf. 3, 4, 5) MRC
	<b>Salud y Seguridad en el trabajo</b>	
LA7	Tasas de absentismo, enfermedades profesionales, días perdidos y número de víctimas mortales relacionadas con el trabajo por región.	105 (cuadro) MRC
LA8	Programas de educación, formación, asesoramiento, prevención y control de riesgos que se apliquen a los trabajadores, a sus familias o a los miembros de la comunidad en relación con enfermedades graves.	105 (parf. 1) MRC
LA9	Asuntos de Salud y Seguridad cubiertos en acuerdos formales con sindicatos.	N.D. <sup>1</sup>
	<b>Formación y Educación</b>	
LA10	Promedio de horas de formación al año por empleado, desglosado por categoría de empleado.	94 (cuadro); 97 (graf.); 98 (graf.) MRC
LA11	Programa de gestión de habilidades y de formación continua que fomente la empleabilidad de los trabajadores.	96 (parf. 4); 97 (parf. 1) MRC
LA12	Porcentaje de empleados que reciben evaluaciones regulares de desempeño.	100 (graf.) MRC
	<b>Diversidad e igualdad de oportunidades</b>	
LA13	Composición de los órganos de gobierno corporativo y plantilla, desglosado por sexo, grupo de edad, pertenencia a grupo minoritario y otros indicadores de diversidad.	89 <sup>9</sup> (cuadro); 106 (cuadro) MRC
LA14	Relación entre salario base de los hombres con respecto al de las mujeres, desglosado por categoría profesional.	N.D. <sup>1</sup>
	<b>Dimensión Social: Derechos Humanos. Enfoque de gestión</b>	<b>65 MRC</b>
	<b>Prácticas de inversión y aprovisionamientos</b>	
HR1	Porcentaje y número total de acuerdos de inversión significativos que incluyan cláusulas de derechos humanos o que hayan sido objeto de análisis en materia de derechos humanos.	N.D. <sup>1</sup>
HR2	Porcentaje de los principales distribuidores y contratistas que han sido objeto de análisis en materia de derechos humanos y medidas adoptadas como consecuencia.	126 (cuadro) MRC <sup>9</sup>
HR3	Total de horas de formación de los empleados sobre políticas y procedimientos relacionados con los derechos humanos.	N.D. <sup>1</sup>
	<b>No discriminación</b>	
HR4	Número total de incidentes de discriminación y medidas adoptadas.	N.A. <sup>10</sup>
	<b>Libertad de Asociación y convenios colectivos.</b>	
HR5	Actividades de la compañía en las que el derecho a libertad de asociación y de acogerse a convenios colectivos puedan correr importantes riesgos, y medidas adoptadas para respaldar estos derechos.	102 (parf. 2) MRC
	<b>Abolición de la explotación infantil</b>	
HR6	Actividades identificadas que conllevan un riesgo potencial de incidentes de explotación infantil, y medidas adoptadas para contribuir a su eliminación.	89 (parf. 1) MRC
	<b>Prevención del trabajo forzoso y obligatorio</b>	
HR7	Operaciones identificadas como de riesgo significativo de ser origen de episodios de trabajo forzoso o no consentido y las medidas adoptadas para contribuir a su eliminación.	89 (parf. 1) MRC

- Este indicador no se encuentra disponible a fecha de elaboración de este informe, debido a la falta de un procedimiento formal que permita reportar la información requerida. NH Hoteles espera reportar esta información en próximas ediciones.
- Las diferentes categorías laborales y tipos de contratación, además de las múltiples legislaciones locales, hacen difícil la medición de este indicador. Sin embargo, NH Hoteles trabaja en el intento de homogeneizar el dato para poder reportar esta información en próximas ediciones.
- Algunos ahorros se han producido sólo en España y se especifican en el texto.
- La actividad de NH Hoteles, compañía hotelera, implica transporte de personal mínimo que no da lugar a impactos ambientales significativos.
- NH Hoteles no ha medido en peso de momento sus emisiones de estas sustancias.
- La actividad de NH Hoteles, compañía hotelera, no implica combustiones por consumo en edificio significativas.

Nº indicador	ENFOQUES DE GESTIÓN Y DIRECCIÓN / INDICADORES CENTRALES	Pag. de la memoria
HR8	Porcentaje del personal de seguridad que ha sido formado en las políticas o procedimientos de la organización en aspectos de derechos humanos.	N.D. <sup>1</sup>
HR9	Número total de incidentes relacionados con valoraciones de los derechos de los indígenas y medidas adoptadas.	N.A. <sup>11</sup>
	<b>Dimensión Social: Sociedad. Enfoque de gestión</b>	<b>65 MRC</b>
	<b>Comunidad</b>	
SO1	Naturaleza, alcance y efectividad de programas y prácticas para evaluar y gestionar los impactos de las operaciones en las comunidades, incluyendo entrada, operación y salida.	66 MRC
	<b>Corrupción</b>	
SO2	Porcentaje y número total de unidades de negocio analizadas con respecto a riesgos relacionados con la corrupción.	N.D. <sup>1</sup>
SO3	Porcentaje de empleados formados en las políticas y procedimiento anti-corrupción de la organización.	N.D. <sup>1</sup>
SO4	Medidas tomadas en respuesta a los incidentes de corrupción.	N.A. <sup>12</sup>
	<b>Política Pública</b>	
SO5	Posición en las políticas públicas y participación en el desarrollo de las mismas y de actividades de "lobbying".	85 (parf. 4, 5) MRC
SO6	Valor total de las aportaciones financieras a partidos políticos.	85 (parf. 4, 5) MRC
	<b>Comportamiento de competencia desleal</b>	
SO7	Número total de acciones por causas relacionadas con prácticas monopolísticas.	Al cierre de esta memoria no hay constancia de incidentes de este tipo.
	<b>Cumplimiento normativo</b>	
SO8	Valor monetario de sanciones y multas significativas y número total de sanciones no monetarias derivadas del incumplimiento de las leyes y regulaciones.	Al cierre de esta memoria no hay constancia de incidentes de este tipo.
	<b>Dimensión Social: Responsabilidad de producto. Enfoque de gestión</b>	<b>66 MRC</b>
	<b>Salud y Seguridad del Cliente</b>	
PR1	Fases del ciclo de vida de los productos y servicios en las que se evalúan, para en su caso ser mejorados, los impactos de los mismos en la salud y seguridad de los clientes y porcentaje de categorías de productos y servicios significativos sujetos.	114-115 MRC
PR2	Número total de incidentes derivados del incumplimiento de la regulación legal o de los códigos voluntarios relativos a los impactos de los productos y servicios en la salud y la seguridad durante su ciclo de vida.	Al cierre de esta memoria no hay constancia de incidentes de este tipo.
	<b>Etiquetado de Productos y Servicios</b>	
PR3	Tipos de información sobre los productos y servicios que son requeridos por los procedimientos en vigor y la normativa, y porcentaje de productos y servicios sujetos a tales requerimientos informativos.	N.A. <sup>13</sup>
PR4	Número total de incumplimientos de la regulación y de los códigos voluntarios relativos a la información y al etiquetado de productos y servicios.	N.A. <sup>14</sup>
PR5	Prácticas con respecto a la satisfacción del cliente, incluyendo los resultados de los estudios de satisfacción del cliente.	114-115 MRC
	<b>Comunicaciones de marketing</b>	
PR6	Programas de cumplimiento con las leyes o adhesión a estándares y códigos voluntarios mencionados en comunicaciones de marketing, incluidos la publicidad, otras actividades promocionales y los patrocinios.	N.D. <sup>1</sup>
PR7	Número total de incidentes fruto del incumplimiento de las regulaciones relativas a las comunicaciones de marketing.	Al cierre de esta memoria no hay constancia de incumplimientos de este tipo.
	<b>Privacidad del cliente</b>	
PR8	Número total de reclamaciones fundamentadas en relación con el respeto de la privacidad y la fuga de datos personales de clientes.	Al cierre de esta memoria no hay constancia de reclamaciones de este tipo.
	<b>Cumplimiento normativo</b>	
PR9	Coste de aquellas multas significativas fruto del incumplimiento de la normativa en relación con el suministro y el uso de productos y servicios de la organización.	Al cierre de esta memoria no hay constancia de multas de este tipo.

- Al cierre de esta memoria no hay constancia de derrames producidos.
- Al cierre de esta memoria no hay constancia de multas ni sanciones.
- Datos de España.
- Al cierre de esta memoria no hay constancia de incidentes de discriminación.
- Al cierre de esta memoria no hay constancia de incidentes en relación a los derechos indígenas.
- Al cierre de esta memoria no hay constancia de incidentes de corrupción.
- El etiquetado de servicios no es un asunto significativo para NH Hoteles ni para el sector.
- En NH Hoteles no etiquetamos servicios. En cualquier caso, al cierre de esta memoria no hay constancia de incumplimientos legales ni voluntarios.



El GRI (Global Reporting Initiative) ha comprobado que el informe de Responsabilidad Corporativa 2007 de NH Hoteles responde a los criterios establecidos por sus directrices G3, otorgándole el nivel de aplicación B+.

INDICADORES DE RESPONSABILIDAD CORPORATIVA	2007	2006
<b>Perfil</b>		
Cartera de Hoteles (número)		
• Número de Hoteles	341	266
• Número de habitaciones	49.677	38.990
Beneficio neto	€ 77,4 M	€ 62,45 M
Incremento EBITDA 50%	50%	27,20%
<b>Grupos de Interés</b>		
<b>ACCIONISTAS</b>		
Entidades que realizan análisis de NH Hoteles en el año	22	23
Consultas atendidas de accionistas e inversores	950	1037
Reuniones one-to-one de accionistas e inversores	105	62
Informes de seguimiento de los analistas	150	18
<b>EMPLEADOS</b>		
Nº empleados	17.707	14.076
Inmigrantes	12,1%	12,30%
Mujeres en plantilla	51,5%	53,20%
Mujeres Directivas	49,50%	33%
Nº de Nacionalidades	124	114
Horas de formación impartidas NHU	232.500	180.714
Inversión en Formación	€ 3,07 M	€ 2,38 M
Nº Evaluaciones de desempeño realizadas	9.333	7.493
Índice de Satisfacción de empleados (escala de 0 a 3)	2,10	2,08
% Participación Encuesta de Clima	73,20%	71,30%
Nº de consultas Buzón del empleado	331	-
<b>CLIENTES</b>		
Evaluación de Calidad		
• Hoteles evaluados "Mystery Guest"	182	51
• Nº de Encuestas de Satisfacción a Clientes	144.377	-
Comunicaciones gestionadas por el departamento de Atención al Cliente	1.500	1.424
Titulares tarjeta NH World	700.000	359.000
<b>PROVEEDORES</b>		
Volumen de proveedores gestionados	26.801	28.000
Nº de proveedores firmantes del Código Ético	233	-
Índice de satisfacción de proveedores (escala 1 a 5)	3,6	-
<b>ACCIÓN SOCIAL</b>		
Nº proyectos sociales	224	165
Recursos destinados a la comunidad	638.317 €	537.048 €
Recursos obtenidos de € solidarios (Tarifa empleado y Bono Amigo)	186.010	172.724 €
Entidades beneficiarias	161	143

INDICADORES DE MEDIO AMBIENTE	2007
<b>Reducción de consumo de Agua</b>	
España	-6,67%
Alemania	-3,37%
MERCOSUR	4,49%
México	0,04%
Suiza / Austria / Hungría / Rumanía	0,04%
Benelux	-2,99%
Italia	-4,24%
<b>Reducción de consumo Combustibles Fósiles</b>	
España	-0,31%
Alemania	-8,18%
MERCOSUR	5,09%
México	-0,49%
Suiza / Austria / Hungría / Rumanía	-9,38%
Benelux	1,15%
Italia	-0,7%
<b>Reducción de consumo de Electricidad</b>	
España	-2,99%
Alemania	3,7%
MERCOSUR	-5,21%
México	5,21%
Suiza / Austria / Hungría / Rumanía	-1,75%
Benelux	-0,21%
Italia	-0,42%
Generación de Energía Solar	615.600 Kwh/año
Reducción Emisiones CO <sub>2</sub>	-3.356 toneladas





NH Hoteles  
Santa Engracia, 120  
28003 - Madrid  
T: +34 91 451 97 18  
F: +34 91 451 97 89  
[www.nh-hotels.com](http://www.nh-hotels.com)

