



**nh**  
HOTELES

INFORME  
ANUAL  
2003



Detrás de una gran firma, siempre hay una gran firma.



Detrás de las necesidades de su compañía, siempre encontrará el compromiso de la nuestra. En NH Hoteles sabemos responder como nadie a todo lo que necesita una gran compañía. Nuestra eficacia y capacidad de servicio nos ha convertido en la cadena de hoteles de negocios líder en España. Compruébelo en los 240 hoteles NH en 16 países.

## ÍNDICE

Introducción	4
Carta del Presidente	6
<b>TEMAS DEL AÑO</b>	<b>9</b>
Nueva composición accionarial	10
Accionistas e información financiera	10
Resultados 2003	11
Plan estratégico 2003-2004	13
<b>UNA COMPAÑÍA MULTINACIONAL</b>	<b>15</b>
Nuevas aperturas   Nuevas firmas	16
Desglose de la cartera de hoteles	17
NH Hoteles y sus empleados	18
<b>ESTILO, INNOVACIÓN Y CALIDAD</b>	<b>21</b>
Agua de la tierra	22
Nuevo sistema tecnológico global	23
Otras novedades	23
Nuevos productos	24
Ferias Internacionales de Turismo	25
Premio NH Relatos	26
NH Stock Art	27
Acción social	28
<b>INNOVACIÓN GASTRONÓMICA</b>	<b>31</b>
"Fast Good"	32
Becas gastronómicas	34
"Nhube"	35
<b>SOTOGRADE</b>	<b>37</b>
La urbanización	38
I. La Reserva	38
II. Otros desarrollos	38
Nuevo hotel NH Sotograde	39
NH Almenara distinguido como el mejor hotel Spa de Europa	39
Reorganización de Sotograde	39
Resultados	40
<b>CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN Y COMITÉ DE DIRECCIÓN</b>	<b>41</b>
<b>GOBIERNO CORPORATIVO</b>	<b>43</b>
Informe anual de Gobierno Corporativo	44
Informe anual del Comité de Auditoría	56

Separata Interior Contraportada  
CUENTAS ANUALES CONSOLIDADAS 2003



NH Palacio de Ferrera | Avilés (España)

## INTRODUCCIÓN

El Grupo NH Hoteles ([www.nh-hotels.com](http://www.nh-hotels.com)) ocupa el tercer lugar del ranking europeo de hoteles de negocios. NH Hoteles tenía, a finales de marzo de 2004, un total de 239 hoteles abiertos, con 34.458 habitaciones en 16 países de Europa, Latinoamérica y África. Además, NH Hoteles tenía al finalizar marzo de 2004 un total de 25 proyectos de nuevos hoteles en construcción que supondrán 3.598 nuevas habitaciones.

Después de una etapa de grandes adquisiciones, durante 2003 la compañía ha estado volcada en asimilar y adaptarse a su nueva dimensión. Ha sido un ejercicio en el que se han identificado y realizado importantes ahorros operativos y se ha ordenado la cartera de hoteles con la venta de los establecimientos que no se adaptaban al concepto y servicio de NH Hoteles.

La compañía ha culminado el proceso de unificación de la marca en todos los países en los que está presente.

Los hoteles NH destacan por su calidad tanto en servicios como en instalaciones, con una decoración muy cuidada, pensada para agradar a todos los gustos, y uniforme, con la que el cliente se siente cómodo. Cuentan con las más avanzadas tecnologías para facilitar al cliente tanto la comunicación como el trabajo y el entretenimiento. Este año la compañía ha finalizado la implantación de un sistema de "Back Office" y de "Front Office" unificado, lo que permitirá gestionar y consolidar resultados de forma mucho más eficiente y optimizar el tiempo y esfuerzo de nuestras fuerzas de venta, así como ofrecer un mejor servicio al cliente.

A primeros de marzo de 2003 NH Hoteles abrió el primer "Nhubo", un espacio pionero en el sector hotelero, ideado por el prestigioso restaurador Ferrán Adriá, creador de El Bulli, para la cadena. En marzo de 2004, NH Hoteles ha abierto el segundo "Nhubo" en el recién inaugurado hotel NH Cartagena. Además, otros 25 establecimientos de este tipo se encuentran en fase de construcción.



NH Frankfurt-City | Frankfurt (Alemania)

NH Hoteles ha abierto en marzo de 2004 el primer "Fast Good", otro espacio pionero en la cadena, ideado también por Ferran Adrià y que revolucionará el concepto de la comida rápida y saludable.

La composición accionarial de NH Hoteles ha variado considerablemente en los últimos meses al decidir Amancio Ortega, a través de su sociedad de inversiones Pontegadea, aumentar su participación en la compañía, de un 5% hasta un 10%. Además, Caixanova y Caja Murcia han creado, al 50%, la sociedad "Hoteles Participados", que ha adquirido otro 5% de la compañía.

En 2003 NH Hoteles fue objeto de una Oferta Pública de Adquisición (OPA) parcial que fue mayoritariamente rechazada por los accionistas.

Desde la reestructuración del negocio de Sotogrande a finales de 2002, en la que Caja Madrid entró a formar parte del accionariado, con un 17,3%, NH Hoteles pasó a tener un 79% del capital de Sotogrande. Cabe destacar la buena marcha que registra el negocio inmobiliario de Sotogrande,

que, tras el lanzamiento de La Reserva, registró en 2003 un récord de ventas comprometidas, con más de €70 millones.

Asimismo, NH Hoteles tiene el 21% del capital de la cadena italiana Jolly Hotels y el 4,36% del Parque Temático Warner en Madrid.

NH Hoteles cotiza en las Bolsas de Madrid (está en el selectivo Ibex 35) y Ámsterdam, en el Euronext. Además, NH Hoteles es miembro del Stoxx Europe 600, que incluye a las mejores empresas europeas y forma parte del prestigioso índice de valores de Morgan Stanley Capital International (MSCI). La compañía cotiza también en la Bolsa de Nueva York en el programa de ADR (Certificados Americanos de Depósitos) con el nivel 1.

A 31 de Marzo de 2004, el Grupo NH Hoteles tenía más de 12.500 empleados de 99 nacionalidades distintas.



## CARTA DEL PRESIDENTE

Estimados accionistas,

En 2003 hemos tenido una mezcla de aspectos positivos y negativos.

En el lado positivo me gustaría destacar la excelente marcha del negocio en Latinoamérica, el haber cumplido con creces el plan de ahorro de costes, la amortización de gran parte del fondo de comercio tras la adquisición de Astron; la operación de venta del hotel Princesa Sofía, con la que obtuvimos una considerable plusvalía, así como una importante operación para reducir el coste de la deuda en México y el récord de ventas comprometidas en Sotogrande.

En el lado negativo, hemos tenido que afrontar unos niveles persistentemente bajos de REVPAR en Alemania, lo que ha producido una contribución negativa al EBITDA, un fuerte aumento de la oferta hotelera en España, así como un importante coste derivado del proceso de reestructuración y *re-branding*.

Gracias a todos los accionistas, a los más de 12.000 empleados y a los socios de NH Hoteles hoy podemos decir que somos una compañía mucho más cohesionada, más compacta, más preparada para el futuro. Siempre hemos sabido que más complicado que cerrar operaciones de compra o de fusión es, sin duda, el necesario proceso de integración que debe realizarse a continuación. Por ello, una

vez conseguido el objetivo de crecer fuera de España y tener un tamaño considerable, hemos dedicado, y seguimos dedicando, gran parte de nuestros esfuerzos a la consolidación de la nueva compañía a la que podemos considerar ya como una auténtica multinacional.

Además, me gustaría enviar un especial agradecimiento a todos ustedes por el apoyo que ha recibido NH Hoteles el pasado verano tras la OPA fallida lanzada a la compañía.

En los últimos 12 meses hemos trabajado muy intensamente para seguir adelante ante la difícil situación de algunos de los mercados en los que estamos presentes, en especial el alemán. Allí hemos reorganizado y reforzado el equipo directivo y de ventas y hemos culminado prácticamente el proceso de integración, tras la compra de la hotelera Astron en mayo de 2002.

Este año, además de perseguir un importante plan de ahorro de gastos operativos, hemos reorganizado la cartera de hoteles de la compañía para tener un producto más homogéneo y que cumpla los estándares de NH Hoteles. En concreto, hemos vendido un total de 14 hoteles y dos restaurantes, con lo que hemos obtenido más de 200 millones de euros.

El plan estratégico de la compañía ha supuesto no realizar en 2003 grandes adquisiciones para dedicarnos a consolidar lo ya adquirido en años anteriores.



NH Nacional | Madrid (España)



NH Palacio del Duero | Zamora (España)

Además, se ha conseguido impulsar el negocio inmobiliario de Sotogrande que ha realizado un récord de ventas comprometidas pendientes de contabilizar de más de 70 millones de euros.

Todos estos esfuerzos nos han permitido, por un lado, reducir en un 28 % la deuda de la compañía y, por otro, proponer una remuneración al accionista.

Nuestro compromiso para 2004 es homogeneizar el producto, continuar creciendo en países en los que ya estamos presentes como España y México, así como preparar nuestra entrada en algún mercado nuevo como Italia. Además, seguiremos reforzando la estrategia de ventas del Grupo tras la reorganización del pasado verano en Alemania.

Queremos seguir ofreciendo productos y servicios innovadores, homogéneos y personalizados, atendiendo las preferencias de nuestros clientes. Así, continuamos con el desarrollo de productos únicos como los gastronómicos "Nhube" y "Fast Good" y el nuevo kit de baño, "Agua de la Tierra".

Estamos convencidos de que tenemos un producto y un equipo únicos, lo que nos va a permitir seguir creciendo de forma rentable.

Muchas gracias,

Gabriele Burgio  
Presidente Ejecutivo de NH Hoteles



NH Palacio de Oriol | Santurce - Bilbao (España)



# La innovación & NH

Superación en todos los terrenos. Innovación en todos los servicios. Ésta es nuestra filosofía. Ir siempre más allá.



## TEMAS DEL AÑO

NUEVA COMPOSICIÓN ACCIONARIAL	10
ACCIONISTAS E INFORMACIÓN FINANCIERA	10
RESULTADOS 2003	11
PLAN ESTRATÉGICO 2003-2004	13



NH Amsterdam Centre | Ámsterdam (Holanda)



NH Inglaterra | Granada (España)

## NUEVA COMPOSICIÓN ACCIONARIAL

### PONTEGADEA AUMENTA SU PARTICIPACIÓN ACCIONARIAL

El pasado julio de 2003 Amancio Ortega, a través de la sociedad Pontegadea, aumentó su participación accionarial desde el 5% hasta el 10%. Esto demostró su fuerte apoyo al proyecto de NH Hoteles, convirtiéndose en el mayor accionista de la compañía.

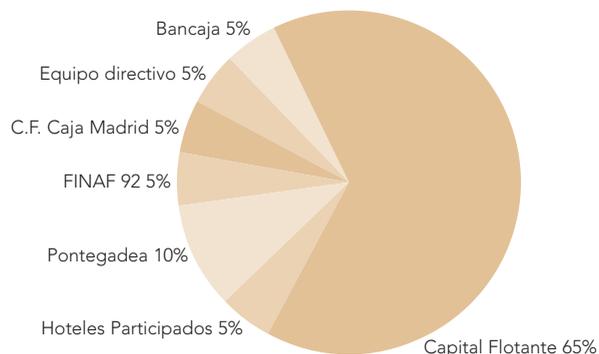
### CAIXA NOVA Y CAJA MURCIA ENTRAN EN EL ACCIONARIADO

El pasado noviembre de 2003, Hoteles Participados S.L, perteneciente a las entidades de crédito Caixanova y Cajamurcia al 50% adquirió un 5% de NH Hoteles.

De esta forma, Hoteles Participados se convirtió en un socio estable más para la cadena.

### COMPOSICIÓN ACCIONARIAL DE NH HOTELES

(Marzo 2004)



## ACCIONISTAS E INFORMACIÓN FINANCIERA

El Departamento de Relación con Inversores acerca la estrategia de NH HOTELES a los accionistas y las preferencias de éstos a la compañía. Por ello, éstos disponen de un servicio de atención al accionista con el que pueden contactar por teléfono (91 451 9724) o a través del correo electrónico ([investor.relations@nh-hotels.com](mailto:investor.relations@nh-hotels.com)). Además, en la web corporativa ([www.nh-hotels.com](http://www.nh-hotels.com)) tienen acceso a toda aquella información relevante para el accionista.

Además de servir al accionista, el departamento trabaja para:

- Mantener una base estable de accionistas
- Contribuir a la correcta valoración de las acciones
- Generar confianza en el mercado consolidando la compañía como la principal fuente de información
- Informar a la Dirección sobre la percepción de los inversores

Las funciones del Departamento de Relación con Inversores se han intensificado en 2003, colaborando con el equipo directivo no sólo para explicar a los accionistas la estrategia de la compañía y la postura de los gestores respecto a la oferta, sino para escuchar e incorporar las sugerencias del accionariado a la compañía. Este esfuerzo por comunicar y escuchar se tradujo en 5 *Road Shows* entre Europa y Estados Unidos, más de 179 reuniones con fondos, 41 con analistas, 3 *Conference Call* con el mercado financiero, 27 presentaciones y la participación en 7 conferencias.

Actualmente cubren la compañía de forma continua 32 analistas financieros y NH HOTELES está incluido en los informes sectoriales de mayor difusión del mercado financiero.



NH Ciudad de Almería | Almería (España)

## RESULTADOS 2003

NH Hoteles ganó un total de €50,86 millones en el ejercicio 2003, tras registrar unas ventas muy similares a las del año anterior (€927,34 millones). La compañía decidió destinar buena parte de los beneficios extraordinarios por ventas de inmuebles a amortizar anticipadamente gran parte del fondo de comercio (€40 millones) generado en la compra de Astron.

El beneficio operativo (EBITDA) se situó en €155,3 millones, lo que confirma una mejora de la tendencia en el último trimestre, ya que en el total del año ha cedido un 30,5%, frente al 33,2% de los nueve primeros meses de 2003.

El cumplimiento de estos objetivos ha permitido a la compañía reducir su deuda en un 28%, pasando de €667 millones a €478 millones. La compañía se sitúa así, desde el punto de vista financiero, entre las más sólidas del sector a nivel mundial.

Destaca el importante esfuerzo de reducción de costes conseguido por la compañía, que se traduce en un 6,1% de disminución de los gastos operativos por habitación disponible.

Respecto al ahorro de costes, otro de los objetivos del plan estratégico de la compañía, los resultados han sido muy positivos. Como ejemplo cabe destacar que mientras el número medio de habitaciones ha aumentado en un 14,3% respecto a 2002, el número medio de empleados sólo ha crecido en un 6,9%.

La actividad hotelera obtuvo unos ingresos de €870,5 millones, un 0,4% más que el año anterior. Las ventas en Europa registraron un aumento del 0,9%, hasta los €805 millones. La peor situación se produjo en Alemania, donde las ventas, en términos comparables, cedieron un 12,4%.

En Latinoamérica la evolución de los hoteles ha sido muy positiva. Así, en moneda local, los ingresos registraron un aumento del 64% en Argentina; el 46% en Brasil y el 12,7% en Chile. En México los ingresos en moneda local crecieron un 0,8%.

La reducción del EBITDA se ha debido en gran parte a la bajada del precio medio por habitación. En hoteles comparables en Europa, el EBITDA ha cedido un 22,3%, mientras que en Latinoamérica ha mejorado un 8,7%.

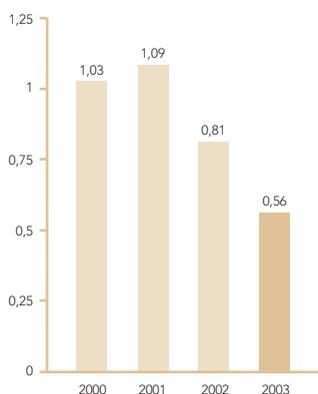
Destaca la buena evolución de Sotogrande, con unos ingresos por ventas inmobiliarias contabilizados de €56,88 millones y una cifra récord en ventas comprometidas pendientes de contabilizar por valor de €70,2 millones, con un margen de €42,2 millones. El 31 de diciembre de 2002 las ventas firmadas pendientes de contabilizar eran de €34,8 millones, con un margen de €15,9 millones.

La contribución de la actividad inmobiliaria de Sotogrande al EBITDA del Grupo ascendió a €31,56 millones.

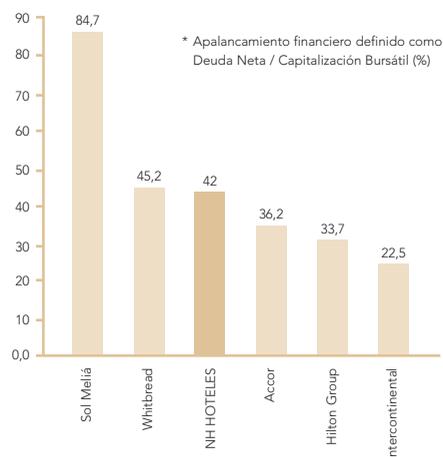
## PRINCIPALES DATOS DE LOS RESULTADOS DE NH HOTELES EN EL EJERCICIO 2003

GRUPO NH HOTELES	Acumulado	Acumulado	03/02 Variación
	Diciembre 2003	Diciembre 2002	
	M Euros	M Euros	
Venta de habitaciones	515,74	510,11	1,1%
Venta de restauración	270,33	266,97	1,3%
Otros ingresos	84,39	89,59	(5,8%)
Venta inmobiliaria y otros ingresos	56,88	63,44	(10,3%)
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>927,34</b>	<b>930,11</b>	<b>(0,3%)</b>
Costes inmobiliarios	(15,39)	(20,22)	(23,9%)
Gastos directos de gestión	(602,37)	(564,98)	6,2%
<b>BENEFICIO DE GESTIÓN</b>	<b>309,57</b>	<b>344,91</b>	<b>(10,2%)</b>
Arrendamientos y contribución urbana	(154,24)	(121,32)	27,1%
<b>EBITDA</b>	<b>155,33</b>	<b>223,59</b>	<b>(30,5%)</b>
Amortizaciones	(79,44)	(75,04)	5,9%
Amortización diferencia consolidación STG	(2,60)	(3,43)	(24,2%)
<b>EBIT</b>	<b>73,30</b>	<b>145,12</b>	<b>(49,5%)</b>
Resultado financiero	(29,94)	(35,06)	(14,6%)
Resultado puesta en equivalencia	0,83	(2,90)	(128,7%)
Resultados extraordinarios	28,36	27,93	1,6%
<b>EBT</b>	<b>72,55</b>	<b>135,09</b>	<b>(46,3%)</b>
Impuestos sobre sociedades	(16,92)	(28,32)	(40,3%)
<b>BENEFICIO antes de minoritarios</b>	<b>55,63</b>	<b>106,77</b>	<b>(47,9%)</b>
Intereses minoritarios	(4,78)	(21,11)	(77,4%)
<b>BENEFICIO NETO</b>	<b>50,86</b>	<b>85,66</b>	<b>(40,6%)</b>
Número medio de acciones	119.532.898	119.532.898	

### EVOLUCION DEL RATIO DEUDA BANCARIA NETA/FONDOS PROPIOS



### ESTRUCTURA FINANCIERA - DIC 2003



Fuente: Morgan Stanley y elaboración propia



NH Príncipe de la Paz | Aranjuez - Madrid (España)

## PLAN ESTRATÉGICO 2003-2004

El plan estratégico de NH Hoteles para 2003 y 2004 comprende una serie de acciones encaminadas a fortalecer aún más la situación financiera de la compañía y remunerar al accionista. En concreto, NH Hoteles prevé un importante ahorro de costes que supondrá un total de €30 millones a partir de 2005. Ya en 2003 la compañía ha conseguido importantes ahorros, lo que ha hecho que frente a un incremento del 14,3% del número medio de habitaciones respecto a 2002, el aumento de empleados medios ha sido de tan sólo un 6,9%. De esta forma el ratio empleado por habitación ha bajado en el último año un 6,4%, hasta 0,36.

Otro de los compromisos de la compañía en 2003 fue el de congelar grandes proyectos de desarrollo como los que se habían realizado en años anteriores. Se decidió limitar las inversiones a la puesta en marcha de los hoteles que estaban ya firmados.

En tercer lugar, una de las decisiones estratégicas más importantes de 2002 y 2003 fue la de optimizar la cartera de hoteles de la cadena. En concreto, la compañía se propuso vender en 2003 activos que no respondían a los estándares de NH Hoteles por un valor total de €182 millones. Esta cifra ha sido superada con creces ya que en 2003 y 2004, NH Hoteles ha conseguido más de €200 millones.

Asimismo, la compañía decidió acelerar el proceso de ventas de Sotogrande. El resultado es que la compañía ha conseguido aumentar considerablemente sus ingresos comprometidos.

Como resultado de todas éstas acciones que se han llevado a cabo de forma satisfactoria, la compañía ha reducido su deuda neta en un 28% durante 2003, hasta situarse en €478 millones.

Además, NH Hoteles ha decidido proponer a la Junta de Accionistas la aprobación de un reparto de dividendo, de €0,25 por acción, cambiando la tendencia de la compañía en los últimos años. Esta cuantía del dividendo está en línea con lo que ofrecen la mayoría de la compañías del IBEX 35 y se abonará, en su caso, tras la celebración de la Junta General Ordinaria de Accionistas.

Para este año 2004, la compañía sigue centrada en el ahorro de costes y en completar el plan de optimización de la cartera de hoteles con la venta de algún activo más.

Ante las oportunidades rentables que puedan surgir, NH Hoteles está mirando el mercado italiano de forma muy especial. Sería la entrada en un nuevo país con mucho potencial para una compañía como NH Hoteles, ya que el sector hotelero en Italia se encuentra muy atomizado. México es otro mercado en el que la compañía quiere seguir creciendo y por ello está estudiando distintas posibilidades, además de los 3 hoteles (2 en México D.F. y uno en Puebla) que ha firmado en los últimos meses.



Dejamos huella como personas.  
Dejamos huella como profesionales.



Esto es lo que marca la diferencia del equipo humano de NH Hoteles. Eficacia en el servicio y calidez en el trato. Así somos y así trabajamos. Descúbralo en los 240 hoteles NH en 16 países.



## UNA COMPAÑÍA, MULTINACIONAL

NUEVAS APERTURAS   NUEVAS FIRMAS	16
DESGLOSE DE LA CARTERA DE HOTELES	17
NH HOTELES Y SUS EMPLEADOS	18



NH Palacio de la Merced | Burgos (España)

## NUEVAS APERTURAS | NUEVAS FIRMAS

### HOTELES ABIERTOS DURANTE 2003

	España	México	Alemania	Hungría	Total
Hoteles	7	1	2	1	11
Habitaciones	821	132	583	160	1.696

### HOTELES FIRMADOS DURANTE 2003 EN ESPAÑA

	Madrid	Cádiz	León	Cáceres	Total
Hoteles	1	1	1	1	4
Habitaciones	224	106	51	50	431

### HOTELES FIRMADOS DURANTE 2003 EN RESTO DE MUNDO

	México	Total
Hoteles	3	3
Habitaciones	336	336

### HOTELES ABIERTOS DURANTE 2004

	España	Total
Hoteles	2	2
Habitaciones	192	192



NH Tropen | Amsterdam (Holanda)



NH Jousten | Buenos Aires (Argentina)

# DESGLOSE DE LA CARTERA DE HOTELES

EUROPA	TOTAL		ALQUILER		PROPIEDAD		GESTIÓN	
	Hoteles	Habitaciones	Hoteles	Habitaciones	Hoteles	Habitaciones	Hoteles	Habitaciones
NH HOTELES								
España	105	11.831	68	7.858	19	2.623	18	1.350
Alemania	53	9.085	51	8.718	1	223	1	144
Holanda	28	5.350	9	1.279	18	3.991	1	80
Bélgica	12	1.434	1	241	10	1.153	1	40
Suiza	5	668	2	329	3	339	0	0
Austria	6	797	6	797	0	0	0	0
Hungría	1	160	1	160	0	0	0	0
Portugal	1	83	1	83	0	0	0	0
<b>TOTAL EUROPA</b>	<b>211</b>	<b>29.408</b>	<b>139</b>	<b>19.465</b>	<b>51</b>	<b>8.329</b>	<b>21</b>	<b>1.614</b>

LATINOAMÉRICA	TOTAL		ALQUILER		PROPIEDAD		GESTIÓN	
	Hoteles	Habitaciones	Hoteles	Habitaciones	Hoteles	Habitaciones	Hoteles	Habitaciones
NH HOTELES								
México	14	2.955	3	381	6	1.244	5	1.330
Argentina	7	952	0	0	7	952	0	0
Cuba	1	277	0	0	0	0	1	277
Uruguay	1	136	0	0	1	136	0	0
Brasil	1	135	0	0	1	135	0	0
Chile	1	122	0	0	1	122	0	0
<b>TOTAL LATINOAMÉRICA</b>	<b>25</b>	<b>4.577</b>	<b>3</b>	<b>381</b>	<b>16</b>	<b>2.558</b>	<b>6</b>	<b>1.607</b>

OTROS PAÍSES	TOTAL		ALQUILER		PROPIEDAD		GESTIÓN	
	Hoteles	Habitaciones	Hoteles	Habitaciones	Hoteles	Habitaciones	Hoteles	Habitaciones
NH HOTELES								
Sudáfrica	2	239	1	197	1	42	0	0
Ghana	1	234	0	0	0	0	1	234
<b>TOTAL OTROS PAÍSES</b>	<b>3</b>	<b>473</b>	<b>1</b>	<b>197</b>	<b>1</b>	<b>42</b>	<b>1</b>	<b>234</b>

NH CONJUNTO	TOTAL		ALQUILER		PROPIEDAD		GESTIÓN	
	Hoteles	Habitaciones	Hoteles	Habitaciones	Hoteles	Habitaciones	Hoteles	Habitaciones
<b>TOTAL NH CONJUNTO</b>	<b>239</b>	<b>34.458</b>	<b>143</b>	<b>20.043</b>	<b>68</b>	<b>10.929</b>	<b>28</b>	<b>3.455</b>

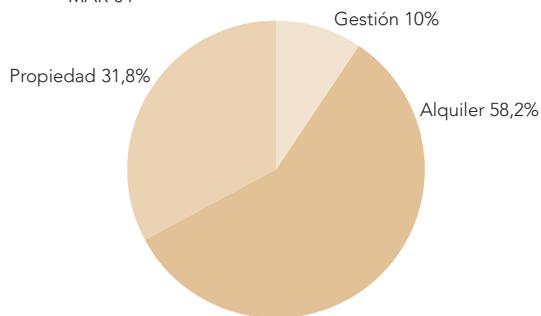
Cartera de NH Hoteles a 31 de Marzo de 2004

PROYECTOS FIRMADOS	TOTAL		ALQUILER		PROPIEDAD		GESTIÓN	
	Hoteles	Habitaciones	Hoteles	Habitaciones	Hoteles	Habitaciones	Hoteles	Habitaciones
NH HOTELES								
EUROPA	22	3.250	14	2.531	4	366	4	353
LATINOAMÉRICA	3	348	2	224	0	0	1	124
<b>TOTAL PROYECTOS</b>	<b>25</b>	<b>3.598</b>	<b>16</b>	<b>2.755</b>	<b>4</b>	<b>366</b>	<b>5</b>	<b>477</b>

Proyectos firmados por NH Hoteles hasta 31 de Marzo de 2004

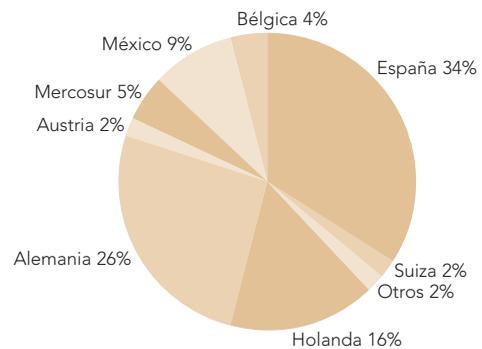
## DESGLOSE POR HABITACIONES

MAR '04



## DESGLOSE DE HABITACIONES POR PAÍSES

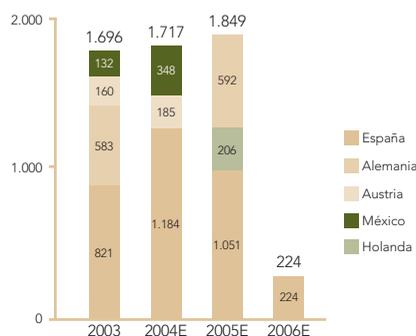
MAR '04



• El 80% de las habitaciones están situadas en España, Alemania y Benelux

## EVOLUCIÓN DEL CRECIMIENTO ORGÁNICO RESPECTO A DICIEMBRE DE 2003 ANUAL

MAR '04





NH Apartments München | Munich (Alemania)

## NH HOTELES Y SUS EMPLEADOS

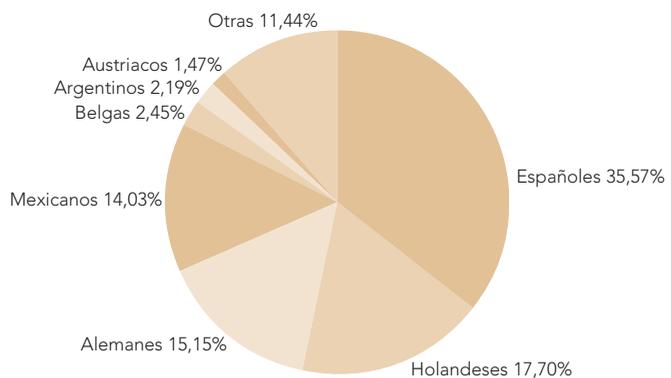
Los empleados de NH Hoteles representan el activo principal de la Compañía y, gracias a ello, nuestra cadena es una de las empresas más admiradas y reconocidas entre los profesionales del sector para trabajar en la misma. La capacidad de NH Hoteles de atraer, desarrollar y retener al mejor talento es una importante ventaja competitiva frente a la competencia.

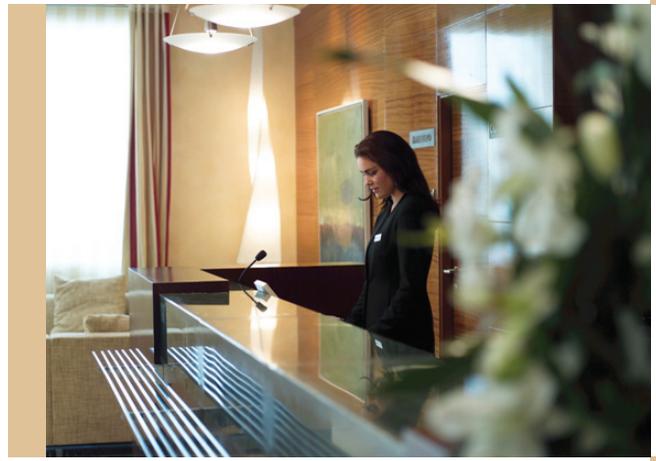
En la actualidad NH Hoteles cuenta con 12.500 empleados de 99 nacionalidades distintas, lo que demuestra la multiculturalidad y globalidad de la cadena. NH Hoteles cuenta con una plantilla capaz de afrontar los retos presentes y futuros gracias al elevado sentido de pertenencia a la cadena que han demostrado sus empleados.

En junio de 2003 se realizó una encuesta de satisfacción entre el personal de todas las unidades de negocio. Con esta encuesta se identificó el alto grado de compromiso con la cadena, así como la alta motivación de los empleados. A pesar de ello, NH Hoteles ha desarrollado para el ejercicio 2004 planes de acción a nivel de hotel, unidad de negocio y departamentos corporativos, para mantener e incrementar la alta motivación y satisfacción demostrada.

### NACIONALIDADES

99 Nacionalidades en NH World





NH Marbella | Marbella (España)

## NUESTROS EMPLEADOS SON NUESTRA MARCA

Entre las líneas de actuación del departamento de Recursos Humanos (RRHH) se encuentran las siguientes acciones:

- Identificación de potencial a través de los programas de desarrollo interno.
- Formación continua de los empleados para cubrir las necesidades actuales, así como anticiparse a las necesidades de formación futuras.
- Intercambios internos de personal entre las diferentes unidades de negocio para fomentar la integración.
- Homogeneización de los sistemas de gestión e información de RRHH.
- Homologación de las prácticas, políticas y procesos de RRHH a nivel global, favoreciendo de esta forma la dirección efectiva de los empleados en la cadena.
- Formación continua a los empleados sobre prevención, salud y seguridad laboral.
- Mejora del clima laboral a través del diálogo y consenso con los agentes sociales.
- Garantía del Principio de Igualdad de Oportunidades en las incorporaciones.
- Desarrollo de políticas sociales para fomentar la Integración laboral de colectivos desfavorecidos, a través de la firma y puesta en marcha de acuerdos de colaboración.

La Dirección de RRHH juega un papel clave en el proceso de integración. Como departamento de servicios, debe ser percibido como un departamento humano de creación de valor a todos los niveles.

## NH UNIVERSITY

En 1996 nace NH University como solución a una necesidad de continua mejora de servicio dentro de NH Hoteles y con la pretensión de integrar y desarrollar la cultura corporativa de NH Hoteles como una parte más de la integración de marca.

NH University ha ido anticipándose al ritmo de crecimiento de la compañía. La cadena considera imprescindible implicar y formar a sus empleados en el conocimiento de las necesidades de los clientes como en los servicios que se ofertan, haciendo de sus trabajadores su mejor tarjeta de presentación.

La misión de NH University es colaborar en el logro y cumplimiento de los objetivos corporativos, transformando la misión y valores de la compañía en acciones concretas. De igual forma, NH University acelera y facilita la gestión del cambio así como la introducción de nuevos sistemas, procedimientos y productos, tanto corporativos como locales.

A lo largo del año 2003 se han impartido más de 200.000 horas de formación en las que han participado todos los empleados de las diferentes áreas de la compañía en los distintos países.

NH University es un instrumento para favorecer y transmitir los valores y la cultura corporativa y homologar la excelencia como una de las principales medidas de la calidad de servicio. En esta línea, se han diseñado programas corporativos de formación, comunes a todas las unidades de negocio y programas a medida, destinados a satisfacer las necesidades de formación específicas de las unidades de negocio.

Entre los programas corporativos comunes a todas las unidades de negocio figuran:

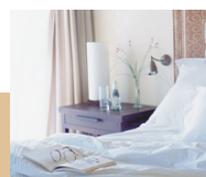
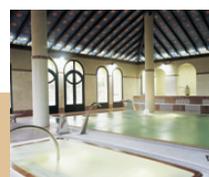
- El Espíritu de la Hospitalidad de NH.
- Gestión y Supervisión de NH con pasión.
- Construyendo el futuro como NH.

Algunos ejemplos de los programas impartidos a nivel local a distintos colectivos son:

- Programa de Desarrollo Interno (PDI) a los empleados con potencial.
- Venta cruzada de productos en hoteles.
- Formación de Formadores.
- Liderazgo.
- El arte de vender NH.



Fin de semana NH.  
El que lo prueba, vuelve.



Prueba a venir. Prueba a relajarte. Prueba a descansar. Prueba nuestro servicio. Prueba nuestras instalaciones. Prueba nuestros desayunos. Prueba a disfrutar de un fin de semana en un hotel NH. 240 hoteles en 16 países.



## ESTILO, INNOVACIÓN Y CALIDAD

AGUA DE LA TIERRA	22
NUEVO SISTEMA TECNOLÓGICO GLOBAL	23
OTRAS NOVEDADES	23
NUEVOS PRODUCTOS	24
FERIAS INTERNACIONALES DE TURISMO	25
PREMIO NH RELATOS	26
NH STOCK ART	27
ACCIÓN SOCIAL	28



Agua THE NH WORLD  
de la  
Tierra

Nuevo Kit de Baño

## “AGUA DE LA TIERRA”

NH Hoteles ha desarrollado, por primera vez, una marca propia de kit de baño: “Agua de la Tierra”, que está presente en todos los establecimientos de la cadena. Se trata de un kit moderno y adaptado a las necesidades de los clientes.

Desde comienzos de 2003, el equipo de Calidad y Producto de Marketing, con la participación de los departamentos de Compras y Ventas de NH Hoteles, desarrollaron un nuevo kit de baño para la cadena. Después de varios meses de trabajo y de numerosos estudios de mercado y de los clientes de NH Hoteles, se llegó a un producto de mayor calidad con un precio más ajustado que el anterior y mejor imagen.

Por primera vez, se trata de un producto propio, lo que supone, además, un importante ahorro de costes para la compañía.

“Agua de la Tierra” está inspirado en España y en la imagen mediterránea. Los nuevos productos evocan aromas cítricos y transmiten sensación de frescor.

Los nuevos envases son de calidad y el tamaño es de 40 ml. En cuanto a los contenidos, se han elegido productos de alta calidad y naturales como jabones de glicerina y crema corporal con extracto de naranja, especialmente concebidos para el cuidado del cuerpo.

El nuevo kit de baño contiene distintos productos dependiendo de la categoría del hotel. De este modo en la categoría Collection, el cliente tiene a su disposición un kit compuesto por gel, champú, pastilla de jabón, peine, crema y máquina de afeitar, crema corporal, kit dental y cepillo de pelo. Por otro lado, en la línea NH Hoteles se ofrece otro tipo de kit, compuesto por gel, champú, pastilla de jabón, peine, crema y máquina de afeitar, crema corporal y kit dental y, en la línea económica de la cadena, encontramos un kit compuesto por gel, champú, pastilla de jabón y peine. Además, en la recepción de todos los hoteles los clientes tienen a su disposición una serie de productos extra como costurero, gorro de ducha o esponja.

NH Hoteles también pone a disposición de sus clientes el “Kit Woman Style Agua de la Tierra”. Este kit, característico de la cadena, está diseñado especialmente para la mujer y consta de productos específicos como desmaquillador y crema corporal, entre muchos otros.

El espíritu de estas iniciativas es mejorar los servicios día a día para que la estancia de los clientes sea lo más grata y cómoda posible.

Ante el éxito de estos nuevos productos, NH Hoteles ha decidido ponerlos a la venta en un formato de 200 ml, empaquetados en unas cajas especiales para regalo.



## NUEVO SISTEMA TECNOLÓGICO GLOBAL

Antes de 2003, todas las unidades de negocio de NH Hoteles soportaban los procesos administrativos, comerciales, de gestión y de comunicación interna y externa con sistemas informáticos distintos e independientes entre sí.

Esta situación dificultaba la homogeneidad de los procesos y la comparabilidad de resultados y ratios de gestión, además de suponer mayores costes.

Con el "Proyecto Siglo XXI", la cadena ha actualizado radicalmente sus sistemas y servicios de información. Esto ha supuesto:

- La creación de sistemas corporativos únicos para las unidades de negocio, tanto de "Front Office" como de "Back Office".
- La unificación de las aplicaciones de gestión.
- Una red de comunicación corporativa unificada.
- Nuevas herramientas de integración.
- El incremento de la seguridad física y de acceso a los datos.
- La garantía de la escalabilidad de los sistemas de información, que permite una ampliación constante y económica, adecuada a la estrategia de crecimiento de la empresa.

- Redundancia de la plataforma tecnológica y de la red de comunicaciones, lo que supone una garantía total de funcionamiento ante averías.

Este proceso comenzó a finales de 2002, cuando entraron en funcionamiento los sistemas de información de Recursos Humanos, los Administrativo-Financieros y Compras en España y Holanda. Paulatinamente se unificó también un solo dominio del servicio de correo electrónico para todos los empleados de NH Hoteles.

El Portal del Empleado (Intranhet) como sistema de comunicación interno de todo el Grupo NH Hoteles, ha sido un eficaz proveedor de la información relevante de la cadena y también ha dotado a la organización de una vía de acceso única a las aplicaciones corporativas.

La integración de los sistemas CRM y "Front Office" ha aumentado el conocimiento de nuestros clientes y huéspedes, incluyendo sus preferencias y comentarios.

El año 2003 concluyó con sistemas integrados únicos para todas las unidades de negocio, independientemente de su situación geográfica y ámbito de actuación.

## OTRAS NOVEDADES DE LOS 12 ÚLTIMOS MESES:

- **WI-FI:** NH Hoteles tiene ya operativo en la práctica totalidad de los establecimientos de España y Europa el nuevo sistema de conexión inalámbrica a Internet de alta velocidad.
- **WEB EN CHINO:** Con el fin de acceder a nuevos mercados, NH Hoteles ha lanzado su página Web en "chino simplificado" (se utiliza en la China Continental y Singapur). Próximamente la página estará también disponible en "chino tradicional" que se emplea en Hong Kong y Taiwán.
- **"ELYSIUM, EL SPA DE NH HOTELES":** NH Hoteles ha inaugurado dos nuevos centros Elysium Spa en los hoteles NH Marbella y NH Eurobuilding en Madrid. Estos centros,

que ofrecen las últimas y mejores técnicas de salud y belleza, se unen al Spa del hotel NH Almenara Golf, Hotel & Spa de Sotogrande.

- **ACUERDO THISTLE HOTELS - NH HOTELES:** Las dos compañías han alcanzado un acuerdo para trabajar conjuntamente en las áreas de ventas, marketing y comunicación en los mercados en los que operan: el Reino Unido, Europa Continental, Latinoamérica, Asia y África.
- **"CLIENT PAGE":** NH Hoteles ha desarrollado este nuevo servicio *on line* que proporciona al cliente una página Web exclusiva y personalizada, para una gestión más eficiente de sus reservas.



Pack Collection

NH Abascal | Madrid (España)

## NUEVOS PRODUCTOS

NH Hoteles ha diseñado una serie de nuevos productos con la intención de conseguir que sea considerada como una compañía de referencia dentro de la oferta de "Ocio Urbano". Se trata de ofrecer al cliente productos o actividades únicas, originales e imposibles de encontrar en el mercado. NH Hoteles propone, con este tipo de iniciativas, una opción de ocio distinta a la que ofrecen otras compañías del sector hotelero.

Como ejemplo de las nuevas propuestas de NH Hoteles cabe destacar los "Fines de Semana con Contenido" y el "Pack Collection":

- Los "Fines de Semana con Contenido" son paquetes especiales para los fines de semana que ofrecen, además de disfrutar de los establecimientos de la cadena, una serie de actividades relacionadas con la cultura, el arte, el deporte, la música, la literatura, la naturaleza o el cine... Se trata de una iniciativa que ofrece la posibilidad de descubrir, conocer y profundizar en aspectos de la cultura, el deporte y el arte de España de la mano de personalidades e instituciones de renombre.

NH Hoteles pretende, con este tipo de iniciativas, fomentar un turismo distinto e innovador, un turismo cultural e inteligente. El calendario de actividades abarca un amplio mundo de posibilidades: cursos, debates, conferencias, clases magistrales sobre variados temas de ocio, cultura y deporte.

Los Fines de Semana con Contenido incluyen noches de alojamiento, desayunos, almuerzo del sábado (en la mayoría de las opciones) y participación en todas las actividades del programa. Los precios varían según las diferentes actividades. Las reservas se realizan a través del teléfono de información y reservas 902 115 200 o la página Web de la compañía [www.nh-hotels.com](http://www.nh-hotels.com).

- NH Hoteles ha puesto a la venta el pack "NH Collection, un regalo para soñar", una manera especial e innovadora de regalar noches de hotel en ciudades con especial encanto cultural en España.

"NH Collection, un regalo para soñar" incluye la estancia de una noche (viernes, sábado o domingo) en habitación doble o doble uso individual, con desayuno incluido, por un total de €99. El pack se ha puesto a la venta en los

hoteles NH de España. El destinatario puede hacer uso del regalo hasta el 31 de diciembre de 2004.

Los hoteles Collection, pertenecen a la categoría superior de la cadena y están ubicados en emplazamientos privilegiados, rodeados de bellos entornos y en edificios emblemáticos. Los hoteles incluidos en esta pionera promoción son:

NH Príncipe de la Paz en Aranjuez, NH Palacio de la Ferrera en Avilés (Asturias), NH Podium en Barcelona, NH Palacio de la Merced en Burgos, NH Amistad en Córdoba, NH Abascal en Madrid, NH Alanda en Marbella, NH Palacio de Castellanos en Salamanca, NH Palacio de Oriol en Bilbao, NH Palacio de Vigo en Pontevedra, NH Palacio del Duero en Zamora y NH Gran Hotel en Zaragoza.

Se unirán a esta selección los hoteles collection del resto de Europa.

Algunos de ellos son antiguos palacios, que han sido totalmente restaurados, respetando las estructuras originales para conservar la historia y los recuerdos que albergan.

Además, la gastronomía suele ser otro de sus atractivos. Así, estos hoteles cuentan entre sus instalaciones con restaurantes como Muserola (NH Príncipe de la Paz, Aranjuez) con Jesús del Cerro (1 estrella michelín) al frente de los fogones, La Vinícola (NH Palacio del Duero, Zamora) que ofrece en un marco arquitectónico insuperable una cocina de mercado basada en los productos de la tierra, La Ontina (NH Gran Hotel, Zaragoza) que, bajo la dirección de Enrique Martínez, el prestigioso restaurador y asesor de la cadena, se ha convertido en una referencia gastronómica del país, o Rincón de la Merced (NH Palacio de la Merced, Burgos) que también cuenta con su asesoramiento, y que junto con sus dos jóvenes jefes de cocina, Aitor Olabegoya y Agustí Gebellí, ofrecen platos de temporada y de la tierra actualizados.

Todos estos hoteles cuentan con todos los detalles y servicios tradicionales de NH Hoteles: Internet sin cables "Wi-Fi", el nuevo kit de baño personal recientemente estrenado "Agua de la tierra", almohadas a la carta, secador de pelo, minibar, aire acondicionado y room service, entre otros.

El objetivo de esta promoción es poder ofrecer una nueva manera de regalar noches de hotel en ciudades con un encanto especial y una amplia oferta cultural y gastronómica.



Feria Internacional de Turismo de Madrid (FITUR) 2004



## FERIAS INTERNACIONALES DE TURISMO

NH Hoteles ha estado presente, un año más, en la Feria Internacional del Turismo de Madrid 2004 (Fitur) y en la Feria Internacional del Turismo de Berlín 2004 (ITB).

En la edición de este año de Fitur, la cadena, que celebró su 25 aniversario, presentó a los visitantes los servicios e innovaciones puestas en marcha este año. NH Hoteles apuesta por la evolución constante, con el objetivo de ofrecer a los clientes un servicio mejor y adaptado a sus necesidades.

Este año, la cadena presentó los dos nuevos y vanguardistas conceptos gastronómicos, "Nhube" y "Fast Good", diseñados conjuntamente entre el restaurador Ferrán Adriá y NH Hoteles. Por otro lado, la cadena presentó distintos e innovadores servicios como el "Wi-Fi", el nuevo kit de baño "Agua de la Tierra", el pack "NH Collection" y el proyecto "Niños de la Calle".

El stand contó con la visita del Secretario de Estado de Comercio, Turismo y Pymes, Francisco Utrera y del asesor gastronómico de NH Hoteles, Ferran Adriá.

En Berlín, NH Hoteles fue galardonada con el premio al mejor stand hotelero de la Feria Internacional del Turismo 2004 (ITB), celebrada entre los días 12 al 16 de marzo.

En la edición de este año, la ITB ha contado con la participación de 9.000 expositores. El stand de la cadena fue nombrado el mejor de una compañía hotelera.

NH Hoteles consiguió el 5º puesto en la categoría de "Compañías Turísticas".

En la edición de este año NH Hoteles contó con un stand de 112 m2 distribuidos en dos plantas. El stand estuvo asistido por un catering excepcional de la mano del hotel NH Berlín Mitte.



Feria Internacional de Turismo de Madrid (FITUR) 2004



NH Hoteles ha editado más de 2 millones de libros desde 1996

Ganadores del VIII Premio NH Relatos, con la Ministra de Cultura, Pilar del Castillo y Manuel Herrando, Consejero de NH Hoteles y Presidente de Sotogrande

## PREMIO NH RELATOS

INTERNACIONALIZACIÓN DEL PREMIO NH RELATOS: MÁS DE 2 MILLONES DE LIBROS EDITADOS DESDE 1996

NH Hoteles presentó, durante el mes de agosto, la VIII edición de su Premio NH Relatos que, por primera vez, incluye una categoría en inglés. Este concurso literario, el único premio en su categoría que organiza una cadena hotelera, es el mejor dotado en lengua hispana con 60.000 euros y en esta edición refleja el carácter internacional de la compañía.

En España, Argentina, Chile y Méjico se han distribuido en todos los hoteles más de 400.000 ejemplares de los últimos tres números, con los premiados de la anterior edición. Este año, la nueva edición de libros, cuenta con el apoyo del Ministerio de Cultura de España, que ha incluido el Premio NH Hoteles de Relatos dentro del Plan de Fomento de la Lectura. Este Plan pretende alcanzar a toda la sociedad a través de iniciativas que aseguren la difusión de la lectura.

Por otro lado, los clientes de los hoteles de Holanda y Bélgica ya pueden encontrar en las habitaciones un ejemplar en inglés. Esta implantación tiene como objetivo que los clientes de NH Hoteles conozcan el premio y puedan disfrutar de uno de los productos más solicitados que ofrece la cadena.

Existen diferentes modalidades dentro del premio que intentan abarcar distintos aspectos de la creación literaria. En esta nueva edición se han otorgado €18.500 al mejor libro de relatos inédito en español y su posterior publicación, otra modalidad al mejor relato inédito en español, con €9.500 y otros 9 premios de €1.445 para los finalistas. Este año se incorporó una nueva modalidad en habla inglesa, con un premio de €9.500 y su publicación para el mejor relato inédito. Por último, se incluyó otra modalidad que premia al mejor libro de relatos ya editado en español en 2003.

El premio NH Hoteles de Relatos tiene como objetivos apoyar escritores de cuentos y promover y dar oportunidades a jóvenes escritores. En su apuesta por la cultura, este certamen intenta fomentar la creación literaria y la lectura como forma de ocio.

### ENTREGA DE PREMIOS DE LA VIII EDICIÓN

El pasado mes de enero de 2004 tuvo lugar en el Casino de Madrid la entrega de premios. Después de la deliberación del jurado, presidido por Gabriele Burgio, y compuesto por: Luis Landero, Elvira Lindo, Fernando Sánchez Dragó, Francisco Gutiérrez Carbajo y José Luis Martín Nogales. El Jurado en inglés lo formaban las catedráticas de Literatura Inglesa Ángeles de la Concha y Teresa Gibert. Hizo entrega de los premios la Ministra de Educación, Cultura y Deporte, Pilar del Castillo y el Presidente de Sotogrande y Consejero de NH Hoteles Manuel Herrando.

Los ganadores fueron el libro de Juan Eduardo Zúñiga "Capital de la gloria", Premio NH Hoteles al mejor libro de relatos publicado el año 2003, dotado con 9.500 euros. En la modalidad de libros inéditos presentados al concurso, resultó ganador del Premio NH Hoteles, dotado con 18.500 euros, el libro inédito titulado "La tabla del dos", de Emilio Gavilanes.

En la tercera modalidad, que premia con 9.500 euros un cuento presentado de forma independiente, resultó ganador el cuento titulado "Las furias de Menlo Park". Su autor es el escritor mexicano Ignacio Padilla.

Por primera vez este año se ha convocado la modalidad de relatos escritos en inglés. El relato ganador, premiado con 9.500 euros, ha sido "Ménage á trois", de Gloria Montero, escritora nacida en Australia.

Resultaron finalistas los cuentos titulados "Las manos de Akiburo", de Ángel Cabrera (de Granada); "Mentiras sobre Ondarreta", de Juan Pimentel (Madrid); "Igual que entonces", de Eloy Cebrián (Albacete); "El vampiro en la baldosa", de Francisco Javier Sagarna (Madrid); "Ucronía", de Arcadio García (Barcelona); "Adviento", de Juana Salabert (Madrid); "La mirada del zimmermann", de Manuel Lozano Leyva (Sevilla); "Han matado a la señorita Oteiza, mamá", de Javier Izcue (Pamplona); "Doscientos años no es nada", de Lola Beccaria (Madrid) y "Doy mi nombre", de José Manuel Abad (Granada).



Presentación del Stock Art en Berlín (Alemania)



Arriba, presentación del Stock Art en Berlín (Alemania). Gabriele Burgio en el centro | Debajo, presentación del Stock Art en Ámsterdam (Holanda)

## NH STOCK ART SALE DE ESPAÑA

NH Hoteles ha presentado este año, por primera vez fuera de España, las cincuenta obras de arte que componen el "NH Stock Art": una propuesta innovadora, que no posee ninguna otra cadena hotelera y que apoya el arte de pintores jóvenes y refleja las tendencias creativas desde los años 80.

"NH Stock Art", que se creó en 1998, es una colección de 50 piezas de arte seleccionadas entre las más de 3.000 que integran la colección privada de la cadena, destinada a decorar las zonas comunes de los hoteles y a que los clientes puedan disfrutarla.

El "NH Stock Art" es una colección itinerante, que recorre hoteles de la cadena de distintas ciudades con exposiciones abiertas al público. La colección había viajado hasta ahora por diferentes ciudades españolas como A Coruña o Valladolid, entre otras muchas, y durante 2003, por primera vez, se presentó en Holanda. La ruta ha comenzado en marzo de este año en Berlín, y recorrerá varias ciudades europeas hasta finales de año.

### HOLANDA

Durante 2004 se han realizado exposiciones en Ámsterdam, Maastricht y Róterdam, para continuar con el compromiso de la cadena de extender el arte a todos los países donde tenga presencia.

Para las exposiciones en Holanda, NH Hoteles ha comprado seis nuevas obras de pintores holandeses, que se exponen en el NH Ámsterdam Centre y que enriquecen la colección y le dan un importante impulso internacional.

En concreto, NH Hoteles ha adquirido cuadros de los pintores: Lita Cabellut, Nan Groot Antink, Eric Knoote, Jan Van den Berg, Warffemius y Harry Wolfkamp.

### ALEMANIA

La presentación del NH Stock Art en Alemania se celebró el día 17 de marzo de 2004 en el hotel NH Berlin-Mitte. El acto estuvo presidido por Gabriele Burgio, y contó también con la presencia de relevantes críticos de arte y personalidades del mundo de la cultura de Alemania.

A Berlín le seguirán las ciudades de Frankfurt y Hamburgo, para las que la cadena ha seleccionado seis nuevas obras de pintores alemanes: Kurt Ebbers, Martin Gerwers, Harald Gnade, Thomas Hartmann, Andre Martus y Wolfgang Sahlmann.

Después de su presentación en Alemania, está previsto que la colección viaje a otros países donde NH Hoteles tiene presencia, como Hungría o Suiza. Se está planteando la posibilidad de trasladar la colección a Latinoamérica, exponiendo el NH Stock Art en los hoteles de México y Mercosur.



Folleto del proyecto "Niños de la Calle", en colaboración con la Fundación Codespa

## ACCIÓN SOCIAL

### PROYECTO "NIÑOS DE LA CALLE"

NH Hoteles y la Fundación Codespa firmaron el convenio para el proyecto "Niños de la Calle" el pasado mes de agosto de 2003. Se trata del primer programa social en el que NH Hoteles ha involucrado a toda la compañía y el único de estas características que una empresa española ha comenzado en México.

El proyecto tiene como fin proporcionar oportunidades de desarrollo profesional y reintegración social a niños y jóvenes que han vivido en la calle, en la ciudad de México, a través de

la capacitación en el ámbito de la hostelería. Así, durante el curso subvencionado por NH Hoteles, la cadena ofrece a los estudiantes la posibilidad de realizar prácticas laborales en sus hoteles.

El verdadero espíritu del proyecto es la inserción laboral, para lo que NH Hoteles propone durante el curso distintas acciones encaminadas al éxito integral de los jóvenes. Se trata de una apuesta a largo plazo, un proyecto de futuro, un compromiso de toda la compañía.



Presentación en México del proyecto "Niños de la Calle", con la asistencia de Gabriele Burgio, Presidente de NH Hoteles



Misión de NH Hoteles en Etiopía, donde el pasado verano se envió un cargamento de material

## COLABORACIONES

NH Hoteles ha colaborado durante 2003 y 2004 con las siguientes instituciones:

FUNDACIÓN CAROLINA (ESPAÑA)  
MENSAJEROS DE LA PAZ (ARGENTINA)  
FUNDACIÓN NIÑOS DE LA GUERRA (HOLANDA)  
COOPERADORA DE ACCIÓN SOCIAL (ARGENTINA)  
SOLIDARIOS PARA EL DESARROLLO (ESPAÑA)  
AMEX (ESPAÑA)  
FUNDACIÓN PRÍNCIPE CLAUS (HOLANDA)  
ROTARY CLUB DE MADRID (ESPAÑA)  
HOGARES TERESA DE CALCUTA (ÁFRICA)  
AFANIC (ESPAÑA)  
PREMIO UNICEF (ESPAÑA)  
ASOCIACIÓN ESPAÑOLA CONTRA EL CÁNCER (ESPAÑA)  
FUNDACIÓN IUVE (ESPAÑA)  
FUNDACIÓN ESTEBAN G. VIGIL (ESPAÑA)  
FUNDACIÓN PRESTIGE (ESPAÑA)  
FUNDACIÓN CESAL (ESPAÑA)  
MANOS UNIDAS (ESPAÑA)

CÁRITAS (ESPAÑA)  
INTERMON (ESPAÑA)  
SAVE THE CHILDREN (ESPAÑA)  
PATROCINIO DE LA VISITA DEL DALAI LAMA (ESPAÑA)  
NUEVO FUTURO (ESPAÑA)  
FUNDACIÓN MADRINA (ESPAÑA)  
CENTRO DE ACOGIDA VILLA-PAZ (ESPAÑA)  
CRUZ ROJA ESPAÑOLA (ESPAÑA)  
FUNDACIÓN MENUDOS CORAZONES(ESPAÑA)  
FUNDACIÓN PEQUEÑO DESEO (ESPAÑA)  
ASOCIACIÓN "UNA CASA PARA LOS POBRES" (ESPAÑA)  
FUNDACIÓN SURT (ESPAÑA)  
FUNDACIÓN SEMILLA (ESPAÑA)  
FUNDACIÓN ADECCO Y MINISTERIO DE ASUNTOS SOCIALES (ESPAÑA)  
FUNDACIÓN VALORA (ESPAÑA)

## La gastronomía & NH

Descubre nuestra cocina. Descubre nuevas sensaciones.  
Descubre nuestro servicio. Descubre una gastronomía singular.  
Descúbrelo en los 240 hoteles NH en el mundo.





## INNOVACIÓN GASTRONÓMICA

“FAST GOOD” 32

BECAS GASTRONÓMICAS 34

“NHUBE” 35



Fast Good | Eurobuilding | Madrid (España)

## “FAST GOOD”

NH Hoteles ha inaugurado, en marzo de 2004, el primer “Fast Good” en el hotel NH Eurobuilding, en Madrid. Este nuevo concepto gastronómico es fruto de las investigaciones realizadas por Ferran Adrià y su equipo. Se trata de un concepto innovador y revolucionario que dará un vuelco a la actual oferta gastronómica de las instalaciones hoteleras. “Fast Good” compatibiliza la comida rápida con la máxima calidad y con el atractivo añadido del sello de Ferran Adrià.

NH Hoteles ha instalado el primer “Fast Good” en la esquina del hotel NH Eurobuilding de Madrid, uno de los establecimientos más emblemáticos de la cadena.

El prestigioso restaurador Ferran Adrià y NH Hoteles están convencidos de que “Fast Good” será un producto exitoso no sólo en España, sino también en el resto de Europa donde también será instalado. Esta iniciativa se suma al éxito obtenido por otro concepto creado por el restaurador y NH Hoteles: “Nhubé”.

Ferran Adrià afirma “hemos llegado al concepto de “Fast Good” después de analizar los mercados de distintos países del mundo. Los clientes de negocios tienen poco tiempo para comer, pero tienen un especial interés en cuidarse y comer calidad. Por eso estamos convencidos de que este nuevo concepto va a ser un éxito.”

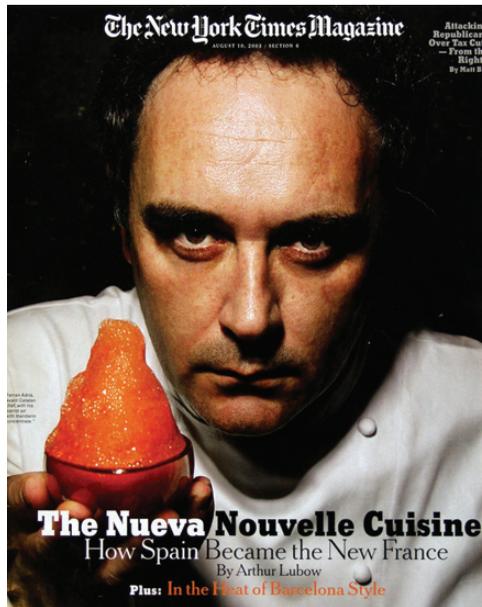
“Fast Good” ofrece una carta que respeta la máxima calidad, tanto del producto como de la preparación. De este modo, el

cliente puede escoger entre una amplia variedad de zumos embotellados, como el zumo de “mandarina con mango” o el zumo de “yogur con lima”, entre muchos otros. Por otro lado, encontramos una gran variedad de sandwiches, ensaladas y sopas caseras como el “caldo de otoño” o la “crema de maíz a la vainilla”. Para aquellos con gran apetito “Fast Good” recomienda los “paninis” o las “hamburguesas selectas”. Por último, encontramos numerosos cafés, chocolates y bebidas para todos los gustos.

Tal y como su nombre indica, se trata de un local que sorprende por el contraste de aparentes antagonismos mezclados de una manera natural, atractiva y sugerente.

El ambiente general es desenfadado, gracias a sus tonalidades fuertes, el verde manzana presente en las ventanas, el rosa fucsia en el fondo del mostrador y el azul fuerte en las lámparas que cuelgan. Se sigue jugando con estos tres colores en todo el local: el sistema de piruletas para la identificación de los platos, las sillas y las butacas, el logotipo presente en los envases, manteles individuales y confecciones de la comida para llevar.

El aspecto elegante y sofisticado se consigue gracias a las maderas oscuras de las mesas, el suelo gris oscuro y las paredes de un suave gris perla. Todo esto contribuye a crear un marco neutro que sirve de base a la explosión de colores vivos que puntúan el espacio.



Portadas de los periódicos The New York Times y Le Monde con monográficos dedicados a Ferran Adrià

El local en general cuenta con una exhaustiva selección de materiales lavables, desde el suelo porcelánico, las paredes de papel vinílico, las sillas y butacas de metacrilato y polietileno coloreado, los taburetes en acero inoxidable y profusión de aluminio brillante, hasta las maderas laminadas de las mesas y las barras. No hay ninguna tela en todo el local, para evitar olores y contaminación pero, no obstante, se consigue un ambiente cálido.

La zona de cocina, a la vista del cliente es muy "High-Tech", totalmente de acero para un fácil mantenimiento y una higiene irreproachable.

Los baños mezclan gresite blanco y redondo con estuco gris para seguir con la idea general de un estilo divertido y elegante.

Distintas zonas de asientos hacen que el conjunto sea cómodo y dinámico, con zonas de barras altas para el cliente con prisa y solo, zonas de mesas para una, dos o más personas que se pueden juntar y zonas de sillones para comidas más largas y relajadas.

Unos monitores con programas de viajes, deporte y moda, visibles desde todas las zonas hacen la espera breve y la estancia agradable.

Una carta reducida y que varía semanalmente, un sistema de pago anticipado, ágil y revolucionario, un servicio rápido y especializado, hacen de este local un lugar a la vez tradicional e innovador.



Rodrigo Rato, Ferran Adrià, Rafael Ansón y Gabriele Burgio, en el homenaje a la cocina española



Becas Gastronómicas. El Presidente de NH Hoteles y Ferran Adrià

## BECAS GASTRONÓMICAS

Durante este año, NH Hoteles ha puesto en marcha el "I Encuentro Gastronómico NH Hoteles", programa enmarcado en la nueva línea gastronómica de la cadena. Seis jóvenes cocineros de Europa y Latinoamérica han sido elegidos entre casi 700 solicitantes para recibir una formación al más alto nivel, con alojamiento y con una asignación durante todo el periodo del programa.

Las becas de NH Hoteles se imparten desde el 1 de Julio 2003 en cuatro restaurantes de fama internacional que cuentan con 9 estrellas Michelin en su totalidad. A través de estas becas, NH Hoteles pone de manifiesto, una vez más, la prioridad que sus hoteles otorgan a la gastronomía y la apuesta que hace la cadena por la alta cocina.

Los cuatro restaurantes donde los becados reciben su formación, rotando cada trimestre son: El Bulli, en Gerona, bajo la dirección de Ferran Adrià, asesor de NH Hoteles (3 estrellas Michelin); Martín Berasategui, en Lasarte, a cargo de Martín Berasategui (3 estrellas); Vermeer, en Holanda, dirigido por el restaurador Pascal Jalhajj (2 estrellas) y Schlossrestaurant, en Alemania, a cargo de Christian Scharrer (1 estrella).

Los 6 becados reciben durante un año una completa formación a cargo de prestigiosos restauradores, para después pasar a formar parte de la compañía.

NH Hoteles apuesta por la excelencia gastronómica tanto para la degustación de sus clientes, como en la formación de sus empleados.





"Nhube" en el NH Balboa, espacio pionero en el mundo de los hoteles, ideado por Ferrán Adrià y NH Hoteles

## "NHUBE"

A principios de marzo de 2003, NH Hoteles abrió las puertas del primer "Nhube", un espacio pionero diseñado por Ferrán Adrià para la cadena, que combina la restauración con los salones y cafetería. Este primer establecimiento está ubicado en el hotel NH Balboa en Madrid y es un espacio multifuncional donde se pueden realizar diversas actividades como ver la televisión, navegar por Internet y escuchar música a la vez que comer, beber, leer o relajarse.

Se trata de combinar la restauración, el ocio y el descanso tanto para los clientes de la cadena como para los ciudadanos; un proyecto piloto a través del que la compañía ha querido testar la nueva oferta gastronómica en función de las necesidades y las sugerencias de los propios clientes.

Dado el resultado positivo de esta iniciativa y la inmejorable acogida que ha tenido, NH Hoteles decidió abrir nuevos espacios multifuncionales "Nhube" en distintos hoteles. En concreto, en España se identificaron cinco nuevas aperturas durante 2004 en Cartagena (abierto desde febrero de 2004), Madrid y Sevilla. Pero "Nhube" también se implantará en el extranjero. Está previsto que en 2004 se inaugure el NH La Haya (Holanda) el establecimiento para la acogida internacional y poder ofertar a los clientes holandeses un concepto gastronómico innovador. También se abrirá en breve un "Nhube" en el hotel NH Viena- Airport situado en el aeropuerto de Viena (Austria).

Serán conceptos como el del NH Balboa de Madrid y el del NH Cartagena, pero adaptados a las necesidades y a las exigencias de cada uno de los hoteles. La decoración continuará la misma línea, destacando tanto los colores

neutros como los tejidos naturales. A través de la decoración, se podrán seguir distinguiendo los distintos ambientes.

En la decoración se destacan tanto los colores neutros como los tejidos naturales. Los muebles tienen un diseño muy especial y diferencian los distintos ambientes. La iluminación combina halógenos metidos en el techo con luces indirectas, lámparas de pie y apliques, así como luces empotradas en el suelo, lo que crea un ambiente mágico. Con ello se ha logrado crear un espacio acogedor muy apropiado para la clientela de negocios de NH Hoteles y acorde con el estilo de la cadena.

La oferta gastronómica, diseñada por Ferrán Adrià, se basa en comida sencilla de alta calidad donde la originalidad en la presentación de los platos y la materia prima son la clave. El espacio "Nhube" continuará ofreciendo la calidad de la comida casera a sus comensales.





## El Mundo & NH

240 hoteles en 16 países.  
Más de 35.000 habitaciones.  
Bienvenidos al Mundo NH.

## SOTOGRANDE

LA URBANIZACIÓN	38
I. LA RESERVA	38
II. OTROS DESARROLLOS	38
NUEVO HOTEL NH SOTOGRANDE	39
NH ALMENARA DISTINGUIDO COMO EL MEJOR HOTEL SPA DE EUROPA	39
REORGANIZACIÓN DE SOTOGRANDE	39
RESULTADOS	40
CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN Y COMITÉ DE DIRECCIÓN	41



Club de Golf La Reserva | Sotogrande - Cádiz (España)

## SOTOGRADE "UN ESTILO DE VIDA"

### LA URBANIZACIÓN

Sotogrande está considerada la urbanización residencial más prestigiosa de la Costa del Sol y uno de los enclaves más exclusivos del sur de Europa. En la actualidad, NH Hoteles controla el 78,7% de Sotogrande S.A. y completa su oferta inmobiliaria con proyectos Olacionados tanto con el ocio exclusivo como con la hostelería y restauración.

### I. LA RESERVA

Se trata de un entorno especialmente dedicado al golf, con vistas a los mejores campos de la zona y dotado de las mejores infraestructuras y servicios, para disfrutar del máximo lujo todo el año.

En agosto de 2003, la cadena inauguró el primer campo de golf de La Reserva de Sotogrande. Este nuevo campo de 18 hoyos, diseñado por Cabell Robinson sobre una superficie de 72 hectáreas, ha conseguido una gran aceptación en los pocos meses que lleva de actividad y refleja la gran apuesta que supuso en su día La Reserva de Sotogrande. Este primer recorrido tiene 6.950 metros de longitud, 4 lagos e impresionantes *greens* diseñados por Tom Lamb. Sotogrande tiene proyectada la construcción de un segundo campo de firma de 18 hoyos en La Reserva.

En el verano de 2004, Sotogrande prevé la apertura de la espectacular Casa Club de La Reserva, que dará servicio a ambos campos del complejo.

Hasta el final de 2003 se han puesto a la venta 270 parcelas de un total aproximado de 450 para el conjunto del desarrollo, la mayor parte con vistas a los campos de golf.

Estas parcelas están entre las mejores que han sido lanzadas en los 40 años de la historia de desarrollo de Sotogrande.

Asimismo, se ha puesto a la venta un complejo de 76 casas sobre el golf denominado "Los Cortijos de La Reserva". Se trata de una selección de lujosas villas y casas agrupadas en la avenida que conduce a la Casa Club del Campo de Golf La Reserva. Se entregarán en el segundo semestre de 2006 y 18 ya han sido vendidas antes de iniciar la construcción.

### II. OTROS DESARROLLOS

La Marina de Sotogrande ofrece una amplia variedad de productos inmobiliarios.

La Ribera del Obispo es un bloque de 29 apartamentos que ofrece vistas directas al "Puerto Deportivo". La ubicación es ideal, justo a la entrada de la Marina y a un paso de las tiendas, bares y restaurantes, así como de la playa y de la principal entrada del "Puerto Deportivo".

La Ribera del Guramí es un bloque de treinta y tres lujosos apartamentos que están siendo construidos entre la Ribera del Obispo y la Ribera del Arlequín, con vistas panorámicas al mar. Se entregarán durante el año 2004 y queda un sólo apartamento por vender.

A finales de 2004 está previsto lanzar un nuevo proyecto en La Marina, Ribera del Marlin, un conjunto residencial y comercial de 33.000 m<sup>2</sup>.

Asimismo, hacia el verano de 2004 se lanzará, a través de RESCO-Sotogrande (sociedad participada al 50%), la segunda fase de Las Cimas, un conjunto de 21 casas de arquitectura vanguardista sobre el campo de golf del hotel NH Almenara.





La Reserva | Sotogrande - Cádiz (España)



La Marina | Sotogrande - Cádiz (España)

accionarial acordada, el Grupo Caja Madrid adquirió 4623 acciones viejas de Sotogrande a NH Hoteles.

3. Todos los activos de AHORA relacionados con la hotelería turística, el golf y las actividades de ocio y restauración, es decir, básicamente el Casino de Madrid, el Club de Golf Los Retamares, Aymerich Golf Management y los hoteles de Marbella pasaron a formar parte de los activos de Sotogrande.
4. El resto de activos de AHORA, es decir, los siete hoteles urbanos, han permanecido en la cartera de AHORA (100% capital de NH Hoteles). Éstos hoteles son los siguientes: NH Ciudad de Santander, NH Avenida de Jerez, NH Palacio de Castellanos, NH Ciutat de Reus, NH Luz de Huelva, NH El Toro y NH La Perdiz.

En octubre de 2003 el Comité de Dirección de NH Hoteles aprobó el nombramiento de Gustavo Gabarda Durán como nuevo Consejero Delegado de Sotogrande S.A.

Gustavo Gabarda, que trabajó durante más de 10 años en JP Morgan y, posteriormente, llevó a cabo la reestructuración del mayor grupo de acero portugués, es miembro del Consejo de Administración de Sotogrande desde 1996. Con este nombramiento, se ha hecho cargo de la Unidad de Negocio de Sotogrande, lo que ha permitido a Ignacio Aranguren, hasta ahora Consejero Delegado de Sotogrande, dedicarse en mayor medida al diseño de la estrategia y al control de gestión del Grupo NH Hoteles.

## RESULTADOS

Durante 2003, destaca la buena evolución de Sotogrande, con unos ingresos por ventas inmobiliarias contabilizados de €56,88 millones y una cifra récord en ventas comprometidas pendientes de contabilizar por valor de €70,2 millones, con un margen de €42,2 millones. Esto contrasta muy favorablemente con la situación a 31 de diciembre de 2002 cuando las ventas firmadas pendientes de contabilizar eran de €34,8 millones, con un margen de €15,9 millones, es decir, menos de la mitad de la situación de partida actual.

La contribución de la actividad de Sotogrande al EBITDA del Grupo ascendió a €31,56 millones.

Desde enero de 2003 hasta marzo de 2004 la acción de Sotogrande se ha revalorizado un 14%. Las incertidumbres geopolíticas que llevaron a las bolsas a mínimos en marzo de 2003 hicieron ceder a la acción un 38% y, desde entonces, la acción ha subido un 57%. Sotogrande capitaliza a €335,1 millones. El capital flotante de la sociedad asciende a un 4% del accionariado.

## EVOLUCIÓN EN BOLSA DE SOTOGRANDE



## CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN - NH HOTELES, S.A.

### Presidente y Consejero Delegado:

D. GABRIELE BURGIO

### Vocales:

D. RAMON BLANCO BALÍN  
D. JOSÉ DE NADAL CAPARÁ  
D. RODRIGO ECHENIQUE GORDILLO  
D. ALFREDO FERNÁNDEZ DURÁN  
D<sup>a</sup>. M<sup>a</sup> ELENA GIL GARCÍA  
D. MANUEL HERRANDO Y PRAT DE LA RIBA  
D. AURELIO IZQUIERDO GOMEZ  
D. BERNARD s'JACOB  
D. ALFONSO MERRY DEL VAL GRACIE  
D. MIGUEL RODRÍGUEZ DOMÍNGUEZ  
D. LUIS F. ROMERO GARCIA

### Secretario No Consejero:

D. JOSE MARÍA MAS MILLET

### Vicesecretario No Consejero:

D. J. IGNACIO ARANGUREN GONZÁLEZ-TARRÍO

## COMITÉ DE DIRECCIÓN - NH HOTELES, S.A.



**Gabriele Burgio**  
Presidente Ejecutivo



**Isabel Aguilera**  
Directora General de Operaciones



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



**Roberto Chollet**  
Director General  
Económico y Financiero



**Gustavo Gabarda**  
Consejero Delegado Sotogrande



**Juan Mora**  
Director Corporativo de  
Recursos Humanos

Nuestra marca está dando la vuelta al mundo.



NH 056	AMSTERDAM	8' 40	ARRIVE
NH 4424	MADRID	8' 40	ARRIVE
NH 150	BARCELONA	8' 50	ARRIVE
NH 925	BRUSSELS	8' 55	ARRIVE
NH 959	BERLIN	9' 00	ARRIVE
NH 332	CANCUN	9' 00	9' 15
NH 703	LISBON	9' 00	ARRIVE
NH 4422	SAO PAULO	9' 05	ARRIVE
NH 3402	BUENOS AIRES	9' 15	ARRIVE
NH 118	GENEVA	9' 15	9' 45
NH 065	VIENNA	9' 20	9' 25



España, Alemania, Holanda, Bélgica, Portugal, Austria, Suiza, Hungría, Argentina, México, Cuba, Uruguay, Chile, Brasil, Sudáfrica y Ghana. 240 hoteles en 16 países. 35.000 habitaciones en 3 continentes. La filosofía NH llega cada día más lejos.



## GOBIERNO CORPORATIVO

INFORME ANUAL DE GOBIERNO CORPORATIVO DE NH HOTELES	44
INFORME ANUAL DEL COMITÉ DE AUDITORÍA	56

# INFORME ANUAL DE GOBIERNO CORPORATIVO DE NH HOTELES, S.A.

## INTRODUCCIÓN

El presente Informe Anual de Gobierno Corporativo da cumplimiento a lo establecido en el artículo 116 de la Ley de Mercado de Valores, y su contenido se ajusta a las previsiones de la ORDEN ECO 3722/2003, de 26 de diciembre.

El contenido del Informe se estructura de la siguiente forma:

1. Estructura de la propiedad de la Sociedad.
2. Estructura de la Administración de la Sociedad.
3. Operaciones vinculadas y operaciones intragrupo.
4. Sistemas de control del riesgo.
5. Funcionamiento de la Junta General y desarrollo de las sesiones de la Junta.
6. Grado de seguimiento de las recomendaciones en materia de buen gobierno.

## I. ESTRUCTURA DE LA PROPIEDAD DE LA SOCIEDAD

### • Capital social:

El capital social de NH HOTELES S.A. es de 239.065.796 €, integrado por 119.532.898 acciones de la misma clase íntegramente suscritas y desembolsadas de 2 € de valor nominal cada una, representadas por medio de anotaciones en cuenta.

NH HOTELES S.A. cotiza en el Mercado de Valores de Madrid, Barcelona, Bilbao, Valencia y Ámsterdam y forma parte del índice selectivo IBEX 35.

### • Participaciones accionariales más significativas, de acuerdo con la información de que dispone la Compañía:

Según le consta a la Compañía, los accionistas titulares de una participación accionarial superior al 5% del total capital social desembolsado son los siguientes:

DENOMINACIÓN DEL PARTÍCIPE	% PARTICIPACIÓN DIRECTA	% PARTICIPACIÓN INDIRECTA	% TOTAL
ALAZAN INVERSIONES 2001, SIMCAV, S.A.	5,080	0,000	5,080
ANGELINI, FRANCESCO	0,000	5,240	5,240
CAJA DE AHORROS Y MONTE DE PIEDAD DE MADRID	0,000	5,000	5,000
CORPORACION FINANCIERA CAJA DE MADRID, S.A.	5,000	0,000	5,000
FINAF 92, S.A.	5,240	0,000	5,240
HOTELES PARTICIPADOS, S.L.	5,001	0,000	5,001
KEBLAR DE INVERSIONES, SIMCAV, S.A.	5,190	0,000	5,190
ORTEGA GAONA, AMANCIO	0,000	10,270	10,270
CAJA DE AHORROS DE VALENCIA, CASTELLON Y ALICANTE, BANCAJA	5,000	0,000	5,000

### • Participaciones accionariales de los miembros del Consejo:

De acuerdo con la información de que dispone la Sociedad, los miembros del Consejo de Administración de NH HOTELES, S.A. son titulares a fecha de la emisión del presente informe de las siguientes acciones de NH HOTELES, S.A.:

DENOMINACIÓN DEL PARTÍCIPE	% PARTICIPACIÓN DIRECTA	% PARTICIPACIÓN INDIRECTA	% TOTAL
BLANCO BALIN, JOSE RAMON	0,020	0,011	0,031
BURGIO, GABRIELE	1,260	0,000	1,260
CAJA DE AHORROS DE VALENCIA, CASTELLON Y ALICANTE, BANCAJA	5,000	0,000	5,000
DE NADAL CAPARA, JOSE	0,000	0,000	0,000
ECHENIQUE GORDILLO, RODRIGO	0,007	0,000	0,007
GIL GARCIA, ELENA	0,000	0,000	0,000
HERRANDO PRAT DE LA RIBA, MANUEL	0,003	0,000	0,003
MERRY DEL VAL GRACIE, ALFONSO	0,000	0,000	0,000
RODRIGUEZ DOMINGUEZ, MIGUEL	0,003	0,000	0,003
ROMERO GARCIA, LUIS FERNANDO	0,000	0,000	0,000
SJACOB, BERNARD	0,000	0,000	0,000
FERNANDEZ DURAN, ALFREDO	0,000	0,000	0,000

### • Relación de índole familiar, comercial, contractual o societaria que exista entre los titulares de las participaciones significativas y la Sociedad o entre los titulares de participaciones significativas entre sí:

No le consta a la Sociedad la existencia de relaciones de índole familiar, comercial, contractual o societaria entre los titulares de las participaciones significativas y la Sociedad o entre los titulares de participaciones significativas entre sí, salvo lo indicado en el punto III OPERACIONES VINCULADAS Y OPERACIONES INTRAGRUPPO.

### • Existencia de pactos para-sociales.

La Sociedad no tiene constancia de la existencia de pactos para-sociales relativos al ejercicio del derecho de voto en las Juntas Generales o que condicionen o restrinjan la libre transmisibilidad de las acciones.

### • Porcentaje de autocartera.

Al cierre del ejercicio, el Grupo NH HOTELES, S.A. era titular de 204.712 acciones propias representativas del 0,17% de su capital con un coste total de 1,54 millones de euros. Las acciones propias en cartera se encuentran valoradas a su valor teórico contable, esto es, 5,14 euros por título.

Durante el año 2003, la autocartera ha experimentado las siguientes variaciones significativas:

- Compras de 1.314.782 títulos en diversos días a lo largo de todo el periodo.
- Ventas de 2.100.000 títulos (transmisión realizada para la cobertura del plan de opciones para los empleados del Grupo NH HOTELES, S.A.).

Con independencia de lo expuesto anteriormente la Sociedad ha realizado una operación de cobertura, con una entidad financiera, de los planes de opciones sobre acciones para empleados del grupo que fueron aprobados por la Junta General de Accionistas, por un volumen total de 4.400.000 acciones. Dicha operación se encuentra detallada en las cuentas anuales de la Sociedad.

En virtud del acuerdo adoptado por la Junta General de Accionistas celebrada el día 28 de Abril de 2003, la Sociedad está autorizada para tomar en prenda y/o adquirir, directa o indirectamente, acciones propias, mediante su compra en un mercado secundario oficial y por un precio no inferior a su valor nominal, ni superior a su valor de cotización al tiempo de su adquisición, sin que en ningún momento el valor nominal de las acciones adquiridas, conjuntamente con el de las tomadas en prenda, pueda exceder del 5 por ciento del total capital social.

## II. ESTRUCTURA DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA SOCIEDAD

El Reglamento del Consejo de Administración -aprobado por acuerdo del citado órgano de administración el día 20 de diciembre de 1.999 y modificado posteriormente en fecha 28 de abril de 2003- tiene por objeto determinar los principios de actuación del Consejo de Administración, regula su organización y funcionamiento y fija las normas de conducta de sus miembros, todo ello con la finalidad de alcanzar el mayor grado de eficiencia posible y optimizar su gestión.

Es propósito del Consejo de Administración revisar el contenido de dicho Reglamento con objeto de adaptarlo a la Ley de Transparencia Ley 26/2003, de 17 de julio, e informar de su texto definitivo en la próxima Junta General de Accionistas.

Sin perjuicio de lo antes indicado, todo accionista puede conocer el texto íntegro del Reglamento en vigor a través de la página web de la Sociedad o solicitar la remisión gratuita de un ejemplar actualizado del mismo, siendo deseo de la Compañía que aspectos tan importantes como es el relativo a las Normas de Gobierno de la Sociedad, se encuentren en todo momento a disposición de los inversores, facilitando el acceso a las mismas.

El Reglamento configura al Consejo de Administración básicamente como un órgano de supervisión y control de la actividad de la Compañía, delegando la gestión de los negocios ordinarios de ésta en favor de los órganos ejecutivos y del equipo de dirección.

Sin perjuicio de lo antes indicado y para un mejor y más diligente desempeño de su función general de supervisión, el Consejo se obliga a ejercer directamente, además de las facultades legales o estatutariamente reservadas a su exclusivo conocimiento, las siguientes responsabilidades:

- a) Aprobación de las estrategias generales de la Compañía;
- b) Nombramiento y, en su caso, destitución de los más Altos Directivos de la Sociedad y de las demás entidades que integran el Grupo consolidado;
- c) Nombramiento y, en su caso, cese de Administradores en las distintas sociedades filiales;
- d) Identificación de los principales riesgos de la Sociedad e implantación y seguimiento de los sistemas de control interno y de información adecuados;

e) Determinación de la política de información y comunicación con los accionistas, los mercados y la opinión pública;

f) Fijación de la política de autocartera dentro del marco que, en su caso, determine la Junta General de Accionistas;

g) Autorización de operaciones de la Sociedad con Consejeros y accionistas significativos que puedan presentar conflictos de intereses; y

h) En general, la realización de operaciones empresariales o financieras de particular trascendencia para la Compañía.

Por lo demás, se establece en el Reglamento del Consejo de Administración que la actuación de éste ha de estar presidida en todo momento por el criterio de maximización del valor de la Compañía y la consiguiente creación de valor para el accionista, con estricto respeto de los principios y valores éticos generalmente aceptados.

### • Composición del Consejo de Administración.

El Consejo de Administración de NH HOTELES, S.A. está compuesto actualmente por 12 Consejeros y, de acuerdo con lo establecido en el Reglamento, cabe distinguir entre Consejeros ejecutivos y Consejeros externos, pudiendo estos últimos clasificarse a su vez en dominicales e independientes.

Tienen la consideración de *Consejeros ejecutivos*, el Presidente Ejecutivo y los demás Consejeros que, por cualquier otro título, desempeñen responsabilidades de gestión dentro de la Compañía o de alguna de sus sociedades filiales, siempre que ejerzan estas funciones con carácter de exclusividad.

Los *Consejeros dominicales* son aquellos propuestos por los accionistas titulares de participaciones significativas estables en el capital social.

La designación de los *Consejeros independientes* debe recaer sobre personas de reconocido prestigio profesional y empresarial, desvinculados del equipo directivo y de los accionistas significativos. En la designación de este tipo de Consejeros se tienen en cuenta el régimen de incompatibilidad previsto en el Reglamento del Consejo de Administración sustancialmente similar al contenido en el "Informe Aldama".

La composición del Consejo de Administración y el año de incorporación de los Consejeros, de acuerdo con los criterios antes expuestos, es como sigue:

#### Consejeros ejecutivos:

D. Gabriele Burgio. (1.993).

#### Consejeros dominicales:

D. José de Nadal Capará. (1.997).

D<sup>a</sup> M<sup>a</sup> Elena Gil García (2.003).

Caja de Ahorros de Valencia, Castellón y Alicante –Bancaja, representada por D. Aurelio Izquierdo Gómez (2.001).

D. Alfredo Fernández Durán (2.002).

**Consejeros independientes**, de reconocido prestigio profesional y empresarial, desvinculados del equipo directivo y de los accionistas significativos:

D. Manuel Herrando y Prat de la Riba. (1.992).

D. Luis F. Romero García. (1.996).

D. Ramón Blanco Balin. (1.997).

D. Rodrigo Echenique Gordillo. (1.997).

D. Alfonso Merry del Val Gracie. (1.997).

D. Bernard s'Jacob. (2.000).

D. Miguel Rodríguez Domínguez. (2.003).

Por lo que respecta a la Secretaría del Consejo –cuya misión esencial es velar por el buen funcionamiento del Consejo, cuidar de la legalidad formal y material de las actuaciones de éste y garantizar que sus procedimientos y reglas de gobierno sean respetadas, así como reflejar debidamente en los Libros de Actas el desarrollo de las sesiones del Consejo y dar fe de los acuerdos del mismo-, ésta viene siendo desempeñada por D. José María Mas Millet, actuando como Vicesecretario D. J. Ignacio Aranguren González-Tarrio.

Por consiguiente, la composición del Consejo de Administración de NH HOTELES, S.A. es respetuosa con las recomendaciones del Código de Buen Gobierno, pues los Consejeros externos (dominicales e independientes) constituyen amplísima mayoría sobre los ejecutivos (11 frente a 1), y los Consejeros independientes son mayoría respecto de los dominicales (7 frente a 4), habida cuenta de que en la actual configuración accionarial de la Compañía la porción de capital flotante es sensiblemente superior a la suma de las participaciones accionariales significativas de carácter estable representadas por los Consejeros dominicales.

• **Reglas de organización y funcionamiento del Consejo de Administración:**

- **Procedimientos de selección de miembros del Consejo**

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

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

- **Designación de Consejeros Externos**

El Reglamento del Consejo de Administración hace mención especial a la designación y nombramiento de los Consejeros externos, dada la particularidad que presentan en comparación con los Consejeros ejecutivos, por lo que procede exponer brevemente las características básicas de la designación de los citados Consejeros Externos:

1. **Consejeros Dominicales**

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

2. **Consejeros Independientes**

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

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

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

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

- **Reelección de Consejeros**

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

- **Duración del Cargo**

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

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

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

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

- **Cese de los Consejeros**

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

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

- a) Cuando alcancen la edad de 70 años. Los Consejeros en funciones ejecutivas cesarán en el desempeño de las

mismas cuando alcancen los 65 años de edad si bien podrán continuar como Consejeros, si así lo determinara el propio Consejo.

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

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

#### • Comisiones del Consejo de Administración

##### - Comisión Delegada

Tanto en los Estatutos Sociales de la Compañía como en el Reglamento de su Consejo de Administración se prevé la existencia de una Comisión Delegada, con capacidad decisoria de ámbito general y, consecuentemente, con delegación expresa de todas las facultades que corresponden al Consejo de Administración excepto las legal o estatutariamente indelegables.

Sin embargo, el reducido tamaño del Consejo de Administración ha hecho innecesaria hasta la fecha la constitución de la referida comisión y la consiguiente delegación de facultades en la misma por parte del Consejo de Administración.

##### - Otras Comisiones

El Reglamento faculta al Consejo de Administración para constituir una o varias Comisiones a las que se encomiende bien el examen y seguimiento permanente de algún área de especial relevancia para el buen gobierno de la Compañía, bien el análisis monográfico de algún aspecto o cuestión cuya trascendencia o grado de importancia así lo aconseje.

Tales Comisiones son, en la actualidad, la Comisión de Auditoría y Control y la Comisión de Nombramientos y Retribuciones.

##### - Comisión de Auditoría y Control

Dicha Comisión se constituyó el 30 de junio de 2.000 y tiene como función primordial la de servir de apoyo al Consejo de Administración en sus funciones de vigilancia y control, constituyendo la manifestación más importante de ellas la de velar por la correcta aplicación de los principios de contabilidad generalmente aceptados y comprobar la adecuación e integridad de los sistemas internos de control

seguidos en la confección de las cuentas individuales y consolidadas.

En concreto, las funciones más relevantes de dicha Comisión son las siguientes:

- 1) Proponer la designación del Auditor de Cuentas, sus condiciones de contratación, el alcance de su mandato profesional y, en su caso, su revocación o prórroga del mandato.
- 2) Revisar las cuentas de la Sociedad, vigilar el cumplimiento de los requerimientos legales y la correcta aplicación de los principios de contabilidad generalmente aceptados, así como informar las propuestas de modificación de principios y criterios contables sugeridos por la dirección.
- 3) Servir de canal de comunicación entre el Consejo de Administración y el Auditor de Cuentas, evaluar los resultados de cada auditoría y las respuestas del equipo directivo a sus recomendaciones y mediar y arbitrar en los casos de discrepancias entre aquél y éste en relación con los principios y criterios aplicables en la preparación de los estados financieros.
- 4) Comprobar la adecuación e integridad de los sistemas internos de control seguidos en la confección de las cuentas individuales y consolidadas.
- 5) Supervisar el cumplimiento del contrato de auditoría, procurando que la opinión sobre las cuentas anuales y los contenidos principales del informe de auditoría sean redactados de forma clara y precisa.
- 6) Revisar los folletos y la información financiera periódica que deba suministrar la Compañía a los mercados y a sus órganos de supervisión.
- 7) Velar por el cumplimiento del Reglamento Interno de Conducta en los Mercados de Valores, del Reglamento del Consejo y, en general, de las reglas de gobierno de la Compañía y hacer las propuestas necesarias para su mejora. En particular, corresponde a la Comisión de Auditoría y Control recibir información y, en su caso, emitir informe sobre medidas disciplinarias a miembros del equipo directivo de la Compañía.

Las normas de funcionamiento de la Comisión de Auditoría y Control se encuentran disponibles en la página web de la Sociedad.

La composición actual de la Comisión de Auditoría y Control es la siguiente:

##### Presidente:

D. José de Nadal Capará.

##### Vocales:

D. Bernard s'Jacob.

D. Luis F. Romero García.

Durante el pasado ejercicio la Comisión de Auditoría y Control ha celebrado 4 sesiones.

En cumplimiento de lo establecido en la Ley 44/2002, de 22 de diciembre, la Junta General de Accionistas celebrada el pasado 28 de Abril de 2003 acordó, a propuesta del Consejo de Administración, introducir la oportuna modificación en los Estatutos Sociales al objeto de atribuir rango estatutario a la referida Comisión.

##### - Comisión de Nombramientos y Retribuciones

Dicha Comisión se constituyó el 30 de junio de 2000 y tiene como funciones básicas el informar las propuestas de

nombramiento de Consejeros, de miembros de las Comisiones del Consejo y de Altos Directivos de la Compañía y de sus sociedades filiales, aprobar los contratos tipo y las bandas de retribuciones para los Altos Directivos, fijar el régimen de retribuciones de los Consejeros, informar los planes de incentivos y elaborar y llevar un registro de situaciones de Consejeros y Altos Directivos.

Las normas y funcionamiento de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones se encuentran disponibles en la página web de la Sociedad.

La composición actual de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones es la siguiente:

**Presidente:**

D. Manuel Herrando y Prat de la Riba.

**Vocales:**

D. Ramón Blanco Balín.

D. Aurelio Izquierdo Gómez.

Durante el pasado ejercicio la Comisión de Nombramientos y Retribuciones ha celebrado 5 sesiones.

**• Remuneración de los miembros del Consejo de Administración**

Según establece el Reglamento del Consejo de Administración, la fijación del régimen de retribución de los Consejeros compete a la Comisión de Nombramientos y Retribuciones, la cual –según se dispone en dicho Reglamento- procurará que la retribución del Consejero sea acorde con la que se satisfaga en el mercado en compañías de similar tamaño y actividad.

Dicho cometido lo realiza la Comisión de Nombramientos y Retribuciones, por expresa delegación del Consejo de Administración, dentro siempre del marco normativo establecido en los Estatutos Sociales, cuyo artículo 20 dice sobre este particular lo siguiente:

*“La retribución de los Consejeros consistirá en una asignación anual determinada y en dietas de asistencia a las reuniones del Consejo de Administración y de sus Comisiones delegadas y consultivas. El importe de las retribuciones que puede satisfacer la Sociedad al*

*conjunto de sus Consejeros por ambos conceptos será el equivalente al tres por ciento del beneficio líquido obtenido por el Grupo Consolidado durante el Ejercicio inmediatamente anterior. La fijación de la cantidad exacta a abonar dentro de ese límite y su distribución entre los distintos Consejeros corresponde al Consejo de Administración.*

*Adicionalmente y con independencia de la retribución contemplada en el apartado anterior, se prevé el establecimiento de sistemas de remuneración referenciados al valor de cotización de las acciones o que conlleven la entrega de acciones o de derechos de opción sobre acciones, destinados a los Consejeros. La aplicación de dichos sistemas de retribución deberá ser acordada por la Junta General de Accionistas, que determinará el valor de las acciones que se tome como referencia, el número de opciones, el precio de ejercicio de los derechos de opción, el plazo de duración de este sistema de retribución y demás condiciones que estime oportunas.*

*Asimismo y previo cumplimiento de los requisitos legales, podrán establecerse sistemas de retribución similares para el personal -directivo o no- de la Empresa.*

*Las retribuciones previstas en los apartados precedentes, derivadas de la pertenencia al Consejo de Administración, serán compatibles con las demás percepciones profesionales o laborales que correspondan a los Consejeros por cualesquiera otras funciones ejecutivas o de asesoramiento que, en su caso, desempeñen para la Sociedad distintas de las de supervisión y decisión colegiada propias de su condición de Consejeros, las cuales se someterán al régimen legal que les fuere aplicable.”*

Durante el año 2.003, la retribución percibida por los integrantes del Consejo de Administración de la Compañía se ha adecuado en todo momento a los criterios establecidos en su día por la Comisión de Nombramientos y Retribuciones.

Los importes retributivos derivados de su pertenencia al Órgano de Administración de la Sociedad, desglosados de forma individualizada para cada uno de los miembros del Consejo de Administración, son los siguientes:

	Dietas de Consejo	Comisión de Auditoría y Control	Comisión de Nombramientos y Retribuciones	Total
D. GABRIELE BURGIO	36.060,60			36.060,60
D. MANUEL HERRANDO Y PRAT DE LA RIBA	36.060,60		11.095,56	47.156,16
D. RAMON BLANCO BALÍN	36.060,60		9.246,30	45.306,90
D. LUIS FERNANDO ROMERO GARCIA	36.060,60	4.760,48		40.821,08
D. JOSE DE NADAL CAPARÁ	36.060,60	7.397,04		43.457,64
D. RODRIGO ECHENIQUE GORDILLO	36.060,60			36.060,60
D. ALFONSO MERRY DEL VAL Y GRACIE	36.060,60			36.060,60
D <sup>a</sup> . ELENA GIL GARCÍA (entrante)	24.205,06			24.205,06
D. JOSE M <sup>a</sup> GARCIA (saliente)	11.855,54			11.855,54
D. BERNARD S' JACOB	36.060,60	6.410,76		42.471,36
D. AURELIO IZQUIERDO GOMEZ	36.060,60		11.095,56	47.156,16
D. ALFREDO FERNANDEZ DURAN	36.060,60			36.060,60
D. MIGUEL RODRÍGUEZ DOMINGUEZ (entrante)	6.915,73			6.915,73
D. ANTHONY RUYS (saliente)	29.144,87			29.144,87
<b>TOTAL</b>	<b>432.727,20</b>	<b>18.568,28</b>	<b>31.437,42</b>	<b>482.732,90</b>

Los miembros del Consejo de Administración de NH HOTELES, S.A., que a su vez son miembros de órganos de Administración de otras Sociedades del Grupo (Sotogrande, S.A. y Krasnapolsky Hotels and Restaurants N.V.), han percibido por su pertenencia a los mismos una retribución conjunta de 111.367,69 euros.

Por su parte, los Consejeros no ejecutivos que han prestado servicios de asesoramiento han percibido por dicho concepto una remuneración total de 72.121,45 euros.

En materia de remuneraciones consistentes en la entrega de acciones o de opciones sobre acciones, la Sociedad cumple con la recomendación formulada en el "Informe Aldama" ya que este tipo de remuneración es únicamente percibida por el Presidente Ejecutivo en atención a su condición de empleado de la Sociedad. En este sentido el Presidente del Consejo ostenta la condición de beneficiario de los dos programas de opciones sobre acciones implantados en la Compañía que fueron aprobados por la Junta General de Accionistas. Los contenidos de estos programas figuran registrados desde la aprobación de los mismos en la CNMV. En virtud de dichos Programas le fueron asignadas un total de 616.189 opciones sobre acciones.

En lo que respecta a los ocho directivos que integran la Alta Dirección de la Compañía, se han satisfecho durante 2003 la siguientes retribuciones: 2.043.723 euros en concepto de sueldo, 847.750 euros en concepto de incentivos para consecución de objetivos, 494.800 euros en concepto de retribución en especie.

La composición de la Alta Dirección de la Compañía es como sigue:

Gabriele Burgio	Presidente Ejecutivo
Isabel Aguilera Navarro	Directora G. de Operaciones
Jesús Ignacio Aranguren González-Tarrío	Director G. de Inversiones Corporativas y Estrategia
Roberto Chollet Ibarra	Director G. Económico-Financiero
Gustavo Gabarda Durán	Consejero Delegado de Sotogrande
Juan Mora Narváez	Director Corporativo de Recursos Humanos
Fernanda Matoses García-Valdés	Directora Corporativa Asesoría Jurídica
María Cortina Aurrecochea	Directora Corporativa de Comunicación y Relaciones Institucionales

- **Consejeros nombrados en representación de titulares de participaciones significativas o cuyo nombramiento haya sido promovido por él:**

MIEMBROS DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN / ACCIONISTAS REPRESENTADOS	% PARTICIPACIÓN SIGNIFICATIVA
D. JOSÉ DE NADAL (en representación de Finaf 92, S.A.)	5,240%
D <sup>a</sup> ELENA GIL (en representación de CORPORACION FINANCIERA CAJA DE MADRID, S.A.)	5,000%
D. AURELIO IZQUIERDO (en representación de CAJA DE AHORROS DE VALENCIA, CASTELLON Y ALICANTE, BANCAJA)	5,000%
D. ALFREDO FERNÁNDEZ DURÁN (en representación de ALAZAN INVERSIONES 2001, SIMCAV, S.A. y de KEBLAR DE INVERSIONES, SIMCAV, S.A.)	10,270%

- **Relación de Consejeros que sean a su vez miembros del Consejo de Administración de Sociedades que ostenten participaciones significativas en NH HOTELES, S.A.**

Según la información de que dispone la Compañía los únicos Consejeros de NH HOTELES, S.A. que son a su vez miembros del Consejo de Administración de Sociedades que ostenten participaciones significativas en NH HOTELES, S.A. son los que se enumeran a continuación:

D. José de Nadal, actualmente miembro del Consejo de Administración de NH HOTELES, S.A. en representación de Finaf 92, S.A., ostenta asimismo el cargo de Presidente de ésta última.

D<sup>a</sup> Elena Gil García, actualmente miembro del Consejo de Administración de NH HOTELES, S.A. en representación de Corporación Financiera Caja de Madrid, ostenta asimismo el cargo de Consejero de ésta última.

- **Consejeros de NH HOTELES, S.A. que asuman cargos de Administradores o Directivos en otras Sociedades cotizadas del Grupo NH.**

Los Consejeros de NH HOTELES, S.A., D. Gabriele Burgio y D. Manuel Herrando Prat de la Riba son a su vez miembros del Consejo de Administración de Sotogrande S.A.

### III. OPERACIONES VINCULADAS Y OPERACIONES INTRAGRUPPO

- **Operaciones realizadas con los accionistas significativos de la Sociedad.**

En relación con este tipo de operaciones la Sociedad tiene establecidas determinadas medidas de control recogidas en el Reglamento del Consejo de Administración, de forma que el Consejo de Administración se reserva formalmente el conocimiento y autorización de cualquier transacción entre la Compañía y cualesquiera de sus accionistas significativos, siempre previo informe de la Comisión de Auditoría y Control en el que se analice y valore la operación desde el punto de vista de la igualdad de trato de los accionistas y de las condiciones de mercado de la misma. Además, los Consejeros relacionados con dicho accionista tienen la obligación de abstenerse en las votaciones sobre los mismos.

La única relación contractual cuya existencia conoce la Sociedad es la que vincula a NH HOTELES, S.A. y PONTE GADEA, S.L. (sociedad perteneciente al grupo de sociedades de D. Amancio Ortega), con ocasión de los contratos de arrendamiento suscritos en fecha 6 de febrero de 2002 relativos a los Hoteles Abascal (Madrid), Pirineos (Lérida) Iruña Park (Pamplona) y Villa de Bilbao (Bilbao), propiedad de PONTE GADEA, S.L., y el contrato de arrendamiento formalizado el 1 de noviembre de 2003 con Proherre Internacional Sociedade Inmobiliaria, L.D.A. (sociedad participada por D. Amancio Ortega), del Hotel Liberdade de Portugal. Las condiciones generales de dichos contratos son similares a las que se contienen en los contratos de arrendamiento que la Sociedad tiene formalizados con terceros.

Como operaciones realizadas con sociedades que ostentan la condición de accionistas significativos y que se encuentran representadas de forma directa o indirecta en el Consejo cabe señalar las siguientes:

TITULAR	TIPO OPERACIÓN	IMPORTE
CAJA DE AHORROS Y MONTE DE PIEDAD DE MADRID	POLIZA DE CREDITO (euros)	18.000.000
	CREDITO HIPOTECARIO (euros)	180.809
	CREDITO HIPOTECARIO (USD)	8.880.000
	COLOCACIÓN TESORERIA	6.000.000
	LINEA AVALES	12.020.000
	OTROS	2.273.870
CAJA DE AHORROS DE VALENCIA CASTELLON Y ALICANTE	POLIZA DE CREDITO (euros)	6.000.000
	CREDITO HIPOTECARIO (USD)	5.150.400
	LINEA DE AVALES	12.000.000

Todas las operaciones se han realizado en condiciones y precios de mercado

Otra operación de este tipo es la realizada entre las sociedades Actividades de Hostelería Ocio Restauración y Afines S.L. (AHORA S.L.), Corporación Financiera Caja de Madrid (a través de la Sociedad de Promoción y Participación Empresarial Caja Madrid S.A.) y NH HOTELES, S.A., que culminó con la entrada de Corporación Financiera Caja de Madrid, S.A. en el capital social de Sotogrande, S.A. en un 17,3% y que se desarrolló en 3 fases:

1. En diciembre de 2002, NH HOTELES, S.A. compró a Sociedad de Promoción y Participación Empresarial Caja Madrid, S.A. el 49% de las acciones de AHORA, S.L. pasando a controlar el 100% de su capital.
2. La Junta General Extraordinaria de Accionistas de Sotogrande, S.A. celebrada en enero 2003 aprobó una ampliación de capital con prima de emisión por un importe total de 70,24 millones de euros, resultando de ello una ampliación de 7.232.265 acciones de 0,60 euros de valor nominal con una prima de emisión de 9,112628 euros, dando lugar a un precio final de 9,712628 euros. El 94,98 % del capital de social de Sotogrande S.A. no acudió a la ampliación de capital y Sociedad de Promoción y Participación Empresarial Caja Madrid, S.A. suscribió y desembolsó las 7.227.642 acciones no absorbidas por el mercado. Con objeto de alcanzar la participación accionarial acordada, la Sociedad de Promoción y Participación Empresarial Caja Madrid, S.A. adquirió 4.623 acciones de Sotogrande, S.A. a NH HOTELES, S.A. con lo que la participación del Grupo NH pasó a ser del 78,51%.
3. Finalmente, todos los activos de AHORA, S.L. relacionados con la hostelería turística, el golf y las actividades de ocio y restauración se vendieron a Sotogrande, S.A. pasando a formar parte de sus activos.

Dicha operación fue oportunamente comunicada a la CNMV y hecha pública a través de sus Registros Oficiales.

• **Operaciones realizadas con Administradores y directivos de la Sociedad y del grupo de sociedades del que la Sociedad forma parte.**

En primer lugar cabe señalar que, de acuerdo con lo establecido en el Reglamento del Consejo, los Consejeros deberán abstenerse de intervenir en las deliberaciones y votaciones que afecten a asuntos en los que se hallen directa o indirectamente interesados. Asimismo, el Consejero no podrá realizar, directa o indirectamente, transacciones profesionales o comerciales con NH HOTELS, S.A., a no ser que el Consejo de Administración, con la abstención del Consejero afectado, apruebe la transacción con el voto

favorable de, al menos, el 80% de los Consejeros asistentes y previo informe de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones.

Durante el ejercicio 2003 no se han producido operaciones, salvo las indicadas a continuación, con miembros del Consejo de Administración, directivos de la Sociedad, y demás personas que asumen su representación al nivel más elevado o con personas físicas o jurídicas vinculadas a los mismos.

Las relaciones de carácter comercial con las sociedades que están de forma indirecta representadas en el Consejo son :

TITULAR	TIPO OPERACIÓN	IMPORTE
BANCO SANTANDER	POLIZA DE CREDITO (euros)	9.000.000
CENTRAL HISPANO	CREDITO HIPOTECARIO (euros)	17.647.938
	CREDITO HIPOTECARIO (USD)	10.656.000
	COLOCACIÓN TESORERIA	3.600.000
	LINEA AVALES	10.948.434
	OTROS	1.626.686

Las operaciones citadas anteriormente se han realizado a precios y condiciones de mercado

En cuanto a operaciones realizadas por la Sociedad con personas que ostentan la condición de miembro del Consejo de Administración de sociedades filiales o participadas del Grupo NH HOTELES, S.A. cabe reseñar los contratos que, por asistencia profesional en operaciones puntuales, se formalizaron con Baribal Consultores, S.L. (participada por D. Heraclio López Sevillano, Consejero de Latinoamericana de Gestión Hotelera S.A.) por importe de 335.000 euros.

Por último, y con causa en el sistema retributivo implantado para la Alta Dirección de la compañía en el año 1996, los directivos tienen formalizado con la Sociedad un préstamo por importe de 14.319.666 euros y con vencimiento el año 2004, con posibilidad para el prestatario de renovar anualmente el vencimiento hasta el año 2006 y encontrándose su pago adecuadamente garantizado. Dicha operación crediticia figura debidamente reflejada en la Cuentas Anuales de la Sociedad desde el ejercicio 1997, año de su formalización, hasta el día de hoy.

• **Operaciones significativas realizadas con otras sociedades pertenecientes al mismo grupo.**

Se hace constar que en 2003 no han existido operaciones significativas entre sociedades de NH HOTELES, S.A., entendiéndose por tales las operaciones de carácter significativo realizadas que no hayan sido eliminadas en el proceso de elaboración de estados financieros consolidados y no formen parte del tráfico habitual de la Sociedad en cuanto a su objeto y condiciones.

#### IV. SISTEMAS DE CONTROL DEL RIESGO

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

- Control del Riesgo de carácter financiero
- Control del Riesgo de desarrollo estratégico
- Control del Riesgo de negocio, carácter operativo y medioambiental
- Otros procedimientos de carácter preventivo

- **Sistemas de Control de Riesgos de carácter financiero**

El Grupo controla sus riesgos financieros mediante los siguientes mecanismos:

1. **Manual de Procedimientos:** Las operaciones de carácter relevante que realiza el Grupo NH Hoteles, están normalizadas mediante un manual de procedimiento interno, tanto para los circuitos de compras, gestión de activos, tesorería, procesos de cierre mensuales, etc. Adicionalmente, se ha regulado la normativa aplicable en materia contable para todas las sociedades del Grupo, nacionales y extranjeras.
2. **Auditoría Interna:** El departamento de auditoría interna desarrolla un trabajo continuado, enfocado en gran medida en la identificación de situaciones de riesgo y en la evaluación de su gestión. Así ha definido un plan anual de auditoría que tiene como objetivo, entre otros, verificar la correcta aplicación de las normas y procedimientos establecidos, tanto a nivel de departamentos corporativos como en los diferentes hoteles.
3. **Comité de Auditoría:** En dependencia directa del Consejo de Administración, el Comité de Auditoría se encarga de la supervisión del correcto funcionamiento de todos los Sistemas de Control Interno del Grupo. Además de forma periódica analiza los principales riesgos de los negocios y los sistemas establecidos para su gestión y control y es el órgano responsable de las relaciones con los auditores externos del Grupo.
4. **Gestión Centralizada:** El Grupo realiza una gestión única y centralizada a través de la Dirección General Económica-Financiera de las políticas de financiación, tipos de interés y tipos de cambio con criterios de carácter no especulativo.

- **Sistemas de Control de Riesgos de carácter estratégico**

1. El Grupo NH Hoteles tiene un equipo de profesionales destinados al análisis de oportunidades estratégicas de diversa índole. Este equipo selecciona las alternativas más alineadas con la estrategia global del Grupo y las somete al Comité de Dirección y, posteriormente, al Consejo de Administración.
2. El Grupo tiene identificada una serie de empleados, los cuales, en cada adquisición constituyen un Comité de Integración, con el objetivo de homogeneizar las políticas y procedimientos en las diversas áreas críticas (recursos humanos, sistemas de información, gestión comercial y marketing,...)

- **Sistemas de Control de Riesgos de negocio, control de operaciones y medioambientales**

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

También realiza el seguimiento de la política de recursos humanos y su evolución.

2. El Grupo en general y en su actividad de golf en particular, tiene una política orientada hacia el máximo respeto al medioambiente y por ello tiene contratados los servicios

de una empresa de consultoría medioambiental para el diagnóstico y asesoría en las actuaciones del Grupo.

- **Otros procedimientos de carácter preventivo**

- 1) **En el campo laboral y de la seguridad**

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

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

- 2) **Seguros**

El Grupo NH Hoteles sigue una política de amplia cobertura mediante la suscripción de pólizas de seguros respecto de aquellos riesgos que pudiesen afectar al Grupo. Adicionalmente, se desarrolla una política continuada de revisión en materia de coberturas.

- 3) **Mapa de Riesgos**

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

Este plan será previsiblemente actualizado cada 6 meses para identificar las posibles amenazas que tiene el Grupo y que pueden afectarle en sus operaciones.

## V. FUNCIONAMIENTO DE LA JUNTA GENERAL Y DESARROLLO DE LAS SESIONES DE LA JUNTA

- **Reglamento de la Junta General**

La Junta General de Accionistas es el supremo órgano deliberante y decisorio a través del que se manifiesta la voluntad social, y, en tal sentido, los accionistas, legal y válidamente constituidos en Junta General, deciden por mayoría, en los asuntos propios de la competencia de la Junta, atribuidos a ésta por la Ley o por los Estatutos Sociales.

- **Existencia y descripción del Reglamento de la Junta General de Accionistas.**

El Consejo de Administración de NH HOTELES, S.A. tiene previsto someter a la consideración y aprobación, en su caso, de su próxima Junta General Ordinaria de Accionistas, un Reglamento de la Junta General de Accionistas, en el que se establecen las reglas y principios de su organización y funcionamiento de ésta, dando así cumplimiento a lo establecido en la Ley 26/2003, de 17 de julio. Hasta tanto tenga ello lugar, la organización, funcionamiento y desarrollo de la Junta General de Accionistas se rige únicamente por lo dispuesto en la Legislación Mercantil vigente y en los Estatutos Sociales de la Compañía. Este texto será puesto a disposición de los accionistas en la página web de la Sociedad a partir de la fecha de publicación del anuncio de convocatoria de la Junta.

La Junta General de Accionistas de la Compañía se convoca por el Consejo de Administración, el cual aprueba no sólo la convocatoria de la Junta sino también los asuntos que han de someterse a deliberación y, en su caso, decisión de la Junta

(Orden del Día), así como las Propuestas de Acuerdos que se someten a la aprobación de ésta, junto con los informes que en cada caso sean preceptivos sobre determinadas Propuestas.

La convocatoria de la Junta General, así como su Orden del Día son dados a conocer a los accionistas y al público en general, mediante anuncios publicados en el Boletín Oficial del Registro Mercantil de España y en varios diarios de difusión nacional editados en la ciudad donde la Compañía tiene su domicilio social (Madrid), así como mediante su inclusión en la página web de la Sociedad.

#### • Derechos de los accionistas en relación con la Junta General de Accionistas.

Los derechos de todos y cada uno de los accionistas, relacionados con la celebración de la Junta General, son objeto de escrupuloso respeto y tratamiento por parte de la Compañía, en los términos y condiciones establecidos en la Legislación vigente aplicable y en los Estatutos Sociales.

Tales derechos son, aparte del de impugnación de los acuerdos sociales adoptados por la Junta de conformidad con los requisitos establecidos en la Ley, el derecho de información, el derecho de asistencia y el derecho de voto.

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

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

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

Por último, y como manifestaciones del respeto y garantía que la Compañía procura de los derechos de los accionistas en relación con la Junta General, debe hacerse mención, de una parte, que la formación de la lista de asistentes y el cómputo del quorum de asistencia para la válida constitución de la Junta se encomiendan a una empresa de reconocido prestigio en su sector de actividad y que actúa con sujeción a una práctica profesional acreditada; y, de otra parte, que el Consejo de Administración requiere la presencia de un Notario público para que levante el Acta de la Junta General.

## VI. ANÁLISIS INDIVIDUALIZADO DEL GRADO DE SEGUIMIENTO DE LAS RECOMENDACIONES EN MATERIA DE BUEN GOBIERNO

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

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

#### • Funciones del Consejo de Administración

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

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

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

#### • Independencia y composición del Consejo de Administración

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

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

*“El Consejo de Administración, en el ejercicio de los derechos de cooptación y de proposición de nombramientos a la Junta General de Accionistas, procurará que en la*

composición del Órgano los Consejeros externos o no ejecutivos representen una amplia mayoría sobre los Consejeros ejecutivos.

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

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

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

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

Actualmente el Consejo de Administración de la Sociedad está compuesto por 12 Consejeros, de los cuales un Consejero es ejecutivo y once Consejeros son externos (cuatro son dominicales y siete son independientes).

#### • Dimensión del Consejo de Administración

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

#### • Desconcentración de poder

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

#### • Garantía normativa

El Informe Olivencia indica la necesidad de dotar de mayor relevancia a la figura del Secretario del Consejo, reforzando

su independencia y estabilidad y destacando su función de velar por la legalidad formal y material de las actuaciones del Consejo.

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

#### • Comisiones del Consejo de Administración

##### - Comisión delegada

La Sociedad, debido al número reducido de Consejeros, no cuenta actualmente con una Comisión Ejecutiva o Delegada. Sin embargo, el Reglamento del Consejo prevé la posibilidad de su creación en cualquier momento que el Consejo lo considerase necesario y establece, en el caso de que se constituya, su composición y funcionamiento, con obligación de mantener puntualmente informado al Consejo de Administración de los asuntos tratados y las decisiones adoptadas en sus sesiones.

##### - Otras Comisiones

NH HOTELES S.A. cuenta con las siguientes comisiones:

Comisión de Auditoría y Control

Comisión de Nombramientos y Retribuciones

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

#### • Información para el Consejo

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

#### • Frecuencia y funcionamiento de las reuniones del Consejo

De acuerdo con el contenido del Reglamento del Consejo, el Consejo de Administración se reúne, de ordinario, una vez cada dos meses y, a iniciativa del Presidente, cuantas veces éste lo estime conveniente para el buen funcionamiento de la Compañía, habiéndose celebrado durante el ejercicio 2003, 10 sesiones ordinarias y 3 sesiones extraordinarias.

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

#### • Nombramiento de Consejeros

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

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

Todos los nombramientos de Consejeros habidos durante el ejercicio 2003 se han realizado en estricto cumplimiento de la normativa expuesta.

#### • Inamovilidad de los Consejeros externos

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

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

Durante el ejercicio 2003, se han producido dos dimisiones por motivos personales, la de D. Anthony Ruys y la de D. José María García Alonso.

#### • Disponibilidad del cargo

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

Durante el ejercicio 2003 no se ha producido ninguno de los supuestos antes citados.

#### • Edad de los Consejeros

El Reglamento del consejo establece con claridad, tal y como propone el informe Olivencia, la política de limitación de edad de los Consejeros que consiste en la obligatoriedad de poner el cargo de Consejero a disposición y formalizar la correspondiente dimisión cuando se alcance la edad de 70 años. Los Consejeros en funciones ejecutivas cesarán en el desempeño de las mismas cuando alcancen los 65 años de edad si bien podrán continuar como Consejeros, si así lo determinara el propio Consejo.

Durante el ejercicio 2003 ninguno de los Consejeros ha alcanzado el límite de edad antes reseñado.

#### • Información de los Consejeros

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

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

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

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

#### • Remuneración de Consejeros

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

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

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

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

#### • Deberes de lealtad de los Consejeros

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

Ninguno de los supuestos antes indicados se ha producido durante el ejercicio 2003.

#### • Deberes de lealtad de los accionistas significativos y de la alta dirección

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

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

#### • Junta General de Accionistas

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

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

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

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

De conformidad con las últimas modificaciones legislativas, el Consejo de Administración someterá a la consideración de la Junta General que se celebre para aprobar las cuentas anuales del ejercicio 2003, la aprobación de un Reglamento de Junta General.

#### • Transparencia informativa

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

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

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

la decisión o firmado el acuerdo o contrato con terceros de que se trate. La Compañía vigila que sus comunicaciones de información relevante sean en todo momento veraces, claras y completas.

#### • Información en materia de buen gobierno

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

#### • Información financiera periódica

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

#### • Información a través de Internet

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

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

#### • Independencia del auditor externo

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

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

#### • Calidad contable

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

Este Informe Anual de Gobierno Corporativo ha sido aprobado por el Consejo de Administración de la sociedad, en su sesión de fecha 31 de marzo de 2004.

# INFORME DEL COMITÉ DE AUDITORIA

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

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

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

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

respondiendo a la solicitud de dos de sus miembros o del Consejo de Administración.

5. La Comisión de Auditoría y Control quedará válidamente constituida con la asistencia, presentes o representados, de, al menos, la mitad de sus miembros; y adoptará sus acuerdos por mayoría de los asistentes, presentes o representados, siendo de calidad el voto de su Presidente.
6. El Consejo de Administración podrá desarrollar y completar en su Reglamento las reglas anteriores, de conformidad con lo previsto en los Estatutos y en la Ley."

## 2) COMPOSICIÓN DE LA COMISIÓN DE AUDITORÍA

La Comisión de Auditoría y Control está compuesta por los siguientes Consejeros:

<b>Presidente</b>	D. José de Nadal Capará	Dominical
<b>Vocal</b>	D. Bernard s'Jacob	Independiente
<b>Vocal</b>	D. Luis F. Romero García	Independiente

## 3) RELACIONES CON LOS AUDITORES EXTERNOS

La Sociedad matriz del Grupo NH Hoteles se encuentra auditada desde el ejercicio 1988. Los auditores principales, desde dicho ejercicio, se detallan a continuación:

EJERCICIO	AUDITOR
1986	Peat Marwick
1987	Peat Marwick
1988	Peat Marwick
1989	Peat Marwick
1990	Peat Marwick
1991	Peat Marwick
1992	Peat Marwick
1993	Arthur Andersen
1994	Arthur Andersen
1995	Arthur Andersen
1996	Arthur Andersen
1997	Arthur Andersen
1998	Arthur Andersen
1999	Arthur Andersen
2000	Andersen
2001	Andersen
2002	Deloitte & Touche
2003	Deloitte & Touche

Las Cuentas Anuales Consolidadas del ejercicio 2003 han sido auditadas por dos firmas independientes de reconocido prestigio:

- Deloitte & Touche es el auditor principal y, como tal, emite la opinión de auditoría sobre las Cuentas Anuales Consolidadas, y ha realizado la verificación de las cuentas de las Sociedades integradas en las Unidades de Negocio de España/Portugal, México, MERCOSUR y Sotogrande que representan el 72% de los activos y el 53% de los ingresos.
- PriceWaterhouse Coopers ha auditado las Unidades de Negocio Holanda/Bélgica, Alemania y Austria/Suiza que suponen un 28% de los activos y el 47% de los ingresos totales.

Deloitte & Touche (D&T) fue nombrado, por el plazo de un año, auditor principal del Grupo en la Junta General de Accionistas de NH Hoteles celebrada el 28 de abril de 2003 y auditor de las diferentes Unidades de Negocio reseñadas en sus respectivas Juntas Generales de Accionistas celebradas a lo largo del primer semestre del 2003. Esta firma es el auditor principal del Grupo desde el ejercicio 2002, si bien en el ejercicio 2003 se ha producido un cambio del socio responsable de la auditoría. Los honorarios totales percibidos por la firma por sus servicios profesionales de auditoría correspondientes al ejercicio 2003 han ascendido a 657.514 Euros.

PriceWaterhouse Coopers (PWC) fue nombrado, también por el plazo de un año, auditor de las Unidades de Negocio mencionadas anteriormente en las respectivas Juntas Generales de Accionistas celebradas durante el primer semestre del 2003. PWC es el auditor de las Sociedades holandesas, belgas y suizas desde el ejercicio 1998 y de las Sociedades alemanas y austríacas desde el ejercicio 2002. Los honorarios totales por servicios de auditoría correspondientes al ejercicio 2003 han supuesto 636.014 euros.

#### 4) CONTENIDO Y RESULTADOS DE LOS TRABAJOS DE LA COMISIÓN DE AUDITORÍA

La Comisión de Auditoría ha celebrado 4 sesiones durante el ejercicio 2003 a las que hay que añadir otras 3 celebradas a lo largo del primer trimestre del presente año. La Comisión se ha ocupado de los siguientes asuntos:

- a) Análisis y evaluación, junto con los auditores externos, de los Estados Financieros correspondientes a los ejercicios 2002 y 2003 comprobando que su opinión de auditoría se ha emitido en condiciones de absoluta independencia.
- b) Revisión de la información financiera pública periódica previa a sus análisis y aprobación por el Consejo de Administración con objeto de que la misma sea fiable, transparente y preparada mediante la aplicación de principios y criterios contables homogéneos.
- c) Seguimiento del Plan de Auditoría Interna para el ejercicio 2003 con examen de sus conclusiones e implementación, en su caso, de las medidas correctoras necesarias.
- d) Identificación y análisis de los diferentes tipos de riesgo a que están sometidas las actividades de NH Hoteles. A la fecha de preparación del presente informe se encuentran muy avanzados los trabajos de catalogación de los mencionados riesgos así como los de diseño de diferentes procedimientos tendentes a reducir su alcance.
- e) Monitorización del proyecto de implantación de un nuevo sistema de información común para todas las unidades de negocio que ha permitido:
  - Integrar la base de datos de clientes
  - Unificar la gestión de los recursos humanos del Grupo
  - Introducir modelos únicos de presupuestación e información periódica de gestión
  - Implantar un programa de "front-office" común para todos los hoteles
  - Crear plataformas comunes de compras
  - Centralizar la gestión financiera del Grupo

f) Evaluación periódica del grado de cumplimiento del plan de ahorro diseñado por la dirección y de los efectos producidos sobre los resultados de NH Hoteles. Frente a un objetivo de 8 millones de euros para el ejercicio 2003, los ahorros obtenidos han ascendido a 9,3 millones lo que, en términos anualizados, representa 23,8 millones de euros.

g) Supervisión de las modificaciones introducidas en la página Web de la Compañía con objeto de adaptarse a los cambios producidos en la legislación sobre transparencia y gobierno corporativo.

h) Examen del Informe Anual sobre Gobierno Corporativo, previo a su remisión al Consejo de Administración para su estudio y aprobación, con especial énfasis en el análisis del registro de situaciones de Consejeros y Directivos.

En este sentido, la Comisión ha analizado la bondad de aquellas operaciones en las que pudiera apreciarse la existencia de conflicto de intereses con algún Administrador o Directivo del Grupo, extendiendo dicho análisis a operaciones que, si bien técnicamente no incidían en dicho supuesto, resultaba aconsejable, en opinión de la Comisión, analizarlas.

Tal es el caso de las operaciones realizadas con el estudio de arquitectura Cathnier, S.L. que dirige la Dra. Arquitecto Sra. Grenier – esposa de D. Gabriele Burgio – consistentes en el diseño, elaboración de proyecto y dirección de ejecución de determinadas obras, principalmente NHUBE y Fast Good.

La Comisión constató que las contrataciones lo eran en condiciones de mercado y que habían sido también analizadas por la Comisión de Nombramientos y Retribuciones.

i) Valoración de los fondos de comercio surgidos en las adquisiciones de otras compañías y, especialmente, en el contabilizado como consecuencia de la compra del Grupo alemán Astron GmbH. El resultado de los mencionados trabajos ha sido la dotación de una provisión especial por importe de casi 40 millones de Euros cuyo objetivo es cubrir los posibles riesgos derivados de la actividad de NH Hoteles en Alemania y Austria.

j) Identificación, en colaboración con los auditores externos del Grupo, de los principales cambios que la introducción de las Normas Internacionales de Contabilidad (NIC's) puede suponer en los Estados Financieros de NH Hoteles. A este respecto, la Comisión de Auditoría ha efectuado una valoración preliminar de los mencionados efectos y una propuesta de actuación que, siguiendo los criterios de máxima prudencia aplicados en la gestión financiera del Grupo, ha sido aprobada por el Consejo de Administración.

La propuesta aprobada supone que, siguiendo el mencionado criterio de máxima prudencia, sólo una parte, todavía pendiente de definir, de la revalorización asignable a activos inmobiliarios (excluyendo los terrenos de Sotogrande destinados a su venta) será contabilizada. La valoración de mercado asignada a cada uno de los activos inmobiliarios ha sido determinada por un tasador independiente de reconocido prestigio.

Las primeras Cuentas Anuales que deberán ser preparadas bajo NIC's serán las correspondientes al ejercicio 2005 por lo que, a 31 de diciembre de 2004, NH Hoteles dispondrá de un juego de estados financieros de acuerdo a las mencionadas normas con objeto de hacer comparables las Cuentas Anuales cerradas a 31 de diciembre de 2005.

#### 5) PRIORIDADES PARA EL EJERCICIO 2004

Las prioridades de esta Comisión para el ejercicio 2004 se centran en la evaluación de riesgos mencionada en el apartado d) anterior, en el seguimiento de los planes de implantación de nuevos sistemas informáticos y de control y de ahorro de costes, así como en el análisis definitivo de los efectos que la implantación de las NIC's el 1 de enero de 2005 pueden suponer en los Estados Financieros de NH Hoteles.

Como conclusión de este informe, cabe destacar que para la realización de cuantos trabajos han sido mencionados, esta Comisión ha tenido acceso, siempre que lo ha considerado útil, a todos aquellos profesionales externos (auditores, tasadores o consultores) o miembros de las direcciones económico-financiera, de auditoría interna, o de control de gestión que ha estimado necesario.