

**Sr. D. Juan de la Mota Gómez-Acebo**  
Presidente  
PACTO MUNDIAL  
c/ Núñez de Balboa, 116, 5ª pl., 27  
28006-Madrid

Madrid, 19 de Enero de 2009

Estimado Juan:

Un año más, os escribo con el objetivo de mostraros el interés de NH Hoteles de continuar formando parte del compromiso de implantación de los **Diez Principios del Pacto Mundial** en toda nuestra actividad y estrategia.

Para una empresa como NH Hoteles, que continúa con su expansión internacional y que quiere seguir siendo empresa sostenible de referencia en su sector, estos Diez Principios suponen un reto constante y un deber ineludible, así como un interesante marco de referencia para avanzar y mejorar en el campo de la Responsabilidad Corporativa.

Durante el 2008, y tras la creación en 2007 de un Departamento Corporativo de Medio Ambiente, nuestros esfuerzos se canalizaron sobre todo en el fomento de la **responsabilidad medioambiental**. Nuestro fuerte compromiso con el medio ambiente se ha convertido, incluso, en un nuevo valor de nuestra Compañía, favoreciendo el cumplimiento de los **Principios Siete, Ocho y Nueve del Pacto Mundial**.

Con todo, nuestro fin es reducir nuestra huella medioambiental. Para ello, hemos desarrollado y puesto en marcha nuestro **Plan Estratégico de Sostenibilidad y Eficiencia Energética 2008-2012**. Este Plan tiene cuatro objetivos sobre los que ya estamos trabajando: la reducción del 20% de nuestros consumos de agua, la reducción del 20% de nuestros consumos de energía, la reducción del 20% de nuestras emisiones y la reducción del 20% de nuestros residuos.

Para lograrlos, estamos implantando nuevas medidas a nivel internacional, estamos promoviendo el Eco-diseño, fomentando las energías renovables y fundando una conciencia sostenible en toda nuestra cadena de valor. Es una satisfacción para NH Hoteles poder manifestar que estamos logrando importantes mejoras gracias a las medidas que estamos poniendo en marcha a nivel global.

Quiero reflejar que el cumplimiento de este compromiso no podría ser factible si no fuera gracias a la admirable **implicación de nuestros empleados**, así como a la progresiva sensibilidad que nuestros clientes están mostrando hacia estos temas.

Nuestros empleados son la **pieza clave de nuestra Responsabilidad Corporativa**. Por esta razón, NH Hoteles considera importante mantenerles informados a través de una comunicación interna dinámica y bidireccional, formarles a través de nuestra NH University, gestionar su talento, cuidarles en el desempeño de sus funciones y, por

supuesto, seguir garantizando la legalidad, la no discriminación, la competitividad, el desempeño y la equidad; bases de nuestra política de contratación y compensación.

Por otro lado, otro de nuestros logros es el compromiso de apoyo y respeto a los derechos humanos reflejados en los **Principios Uno, Dos, Cuatro, Cinco y Seis**. Por esta razón, desde 2007, la Compañía está fijando nuevas directrices que garanticen la contratación de **Proveedores responsables** que apoyen la abolición de las prácticas discriminatorias, la erradicación del trabajo infantil, la protección de los derechos humanos y el respeto ambiental.

Fruto de este compromiso contamos con un **Código Ético de Proveedores**, de obligado cumplimiento para todos aquellos proveedores que quieran formar parte de una empresa que aspira a seguir siendo **modelo responsable de referencia**.

En estos tres últimos años, NH Hoteles ha logrado incluir la Responsabilidad Corporativa en todo nuestro negocio, convirtiéndola en un valor añadido que nos permite seguir creciendo e innovando, teniendo siempre en cuenta los valores de respeto y ética con la sociedad y el medio ambiente.

Somos conscientes de que la Responsabilidad Corporativa es un camino largo en el que siempre habrá mucho por hacer. Desde NH Hoteles seguimos creyendo en este compromiso, no como una mera obligación, sino como una gran oportunidad.

Muchas gracias

Un cordial saludo



Gabriele Burgio  
Presidente Ejecutivo de NH Hoteles

Los Diez Principios del Pacto Mundial están basados en **Declaraciones y Convenciones Universales**.

Los Diez Principios se dividen en:

**-Principio 1 y 2:** sobre derechos humanos basados en la Declaración Universal de los Derechos Humanos.

**-Principios 3, 4, 5 y 6:** laborales, inspirados en la Declaración de la OIT sobre Principios fundamentales; y Derechos Laborales.

**-Principios 7, 9 y 9:** sobre medio ambiente tomando como referencia la Declaración de Río sobre Medio Ambiente y Desarrollo.

**-Principio 10:** sobre lucha contra la corrupción, basándose en la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción.

### Principios del Pacto Mundial

**Principio Uno**

Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos fundamentales, reconocidos internacionalmente, dentro de su ámbito de influencia.

**Principio Seis**

Las empresas deben apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y la ocupación.

**Principio Dos**

Las empresas deben asegurarse de que sus empresas no son cómplices en la vulneración de los derechos humanos.

**Principio Siete**

Las empresas deberán mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente.

**Principio Tres**

Las empresas deben apoyar la libertad de afiliación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva.

**Principio Ocho**

Las empresas deben fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental.

**Principio Cuatro**

Las empresas deben apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción.

**Principio Nueve**

Las empresas deben favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medio ambiente.

**Principio Cinco**

Las empresas deben apoyar la erradicación del trabajo infantil.

**Principio Diez**

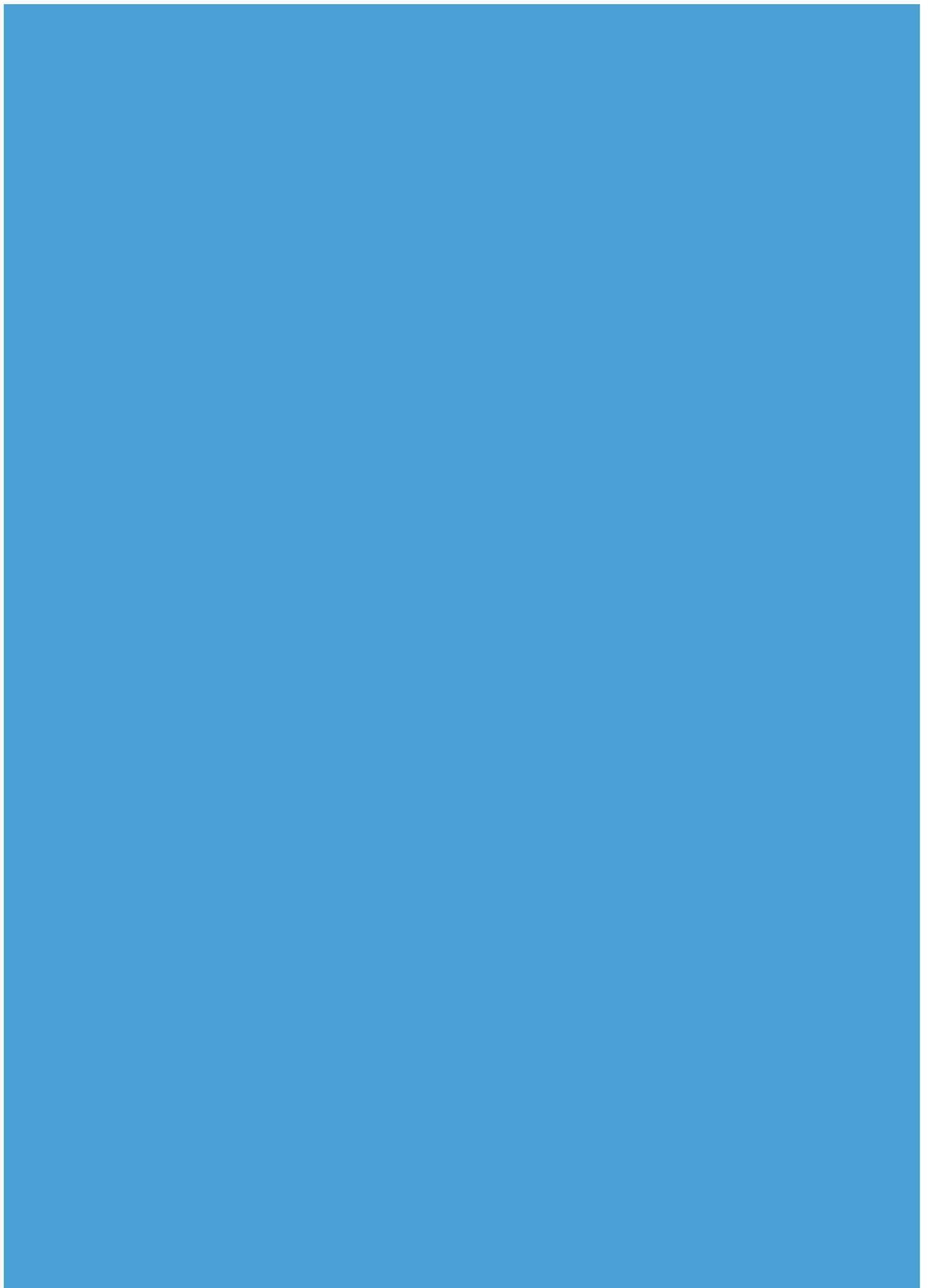
Las empresas deben trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluida extorsión y soborno.



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

**NH**  
HOTELES

2007  
Informe de  
Responsabilidad Corporativa





## índice

<b>Carta del Presidente .....</b>	<b>4</b>
<b>Presentación de NH Hoteles .....</b>	<b>10</b>
Cartera de hoteles .....	14
Aperturas .....	16
Proyectos firmados .....	22
Resultados 2007 .....	28
Operaciones corporativas relevantes .....	32
Novedades en conceptos, productos y servicios .....	34
Apuestas gastronómicas .....	42
El valor de una gran marca .....	48
Sotogrande .....	52
Consejo de Administración, Comisiones y Comité de Dirección .....	56
<b>PARTE I. VISIÓN DE LA RESPONSABILIDAD CORPORATIVA .....</b>	<b>58</b>
1. Nuestro enfoque de la Responsabilidad Corporativa .....	60
2. Nuestra gestión de la Responsabilidad Corporativa .....	68
3. Principios que rigen esta Memoria .....	74
<b>PARTE II. GESTIÓN DE LA RESPONSABILIDAD CORPORATIVA ...</b>	<b>80</b>
4. NH HOTELES y los accionistas .....	82
5. NH HOTELES y los empleados .....	86
6. NH HOTELES y los clientes .....	112
7. NH HOTELES y los proveedores .....	124
8. NH HOTELES y la sociedad: Acción Social y relaciones con las comunidades donde operamos .....	132
9. NH HOTELES y el medio ambiente .....	144
10. NH HOTELES y su evolución en Responsabilidad Corporativa ...	164
<b>Informe de Verificación.....</b>	<b>170</b>
<b>Global Reporting Initiative G3 Indicadores Exigidos Nivel B+ ...</b>	<b>173</b>

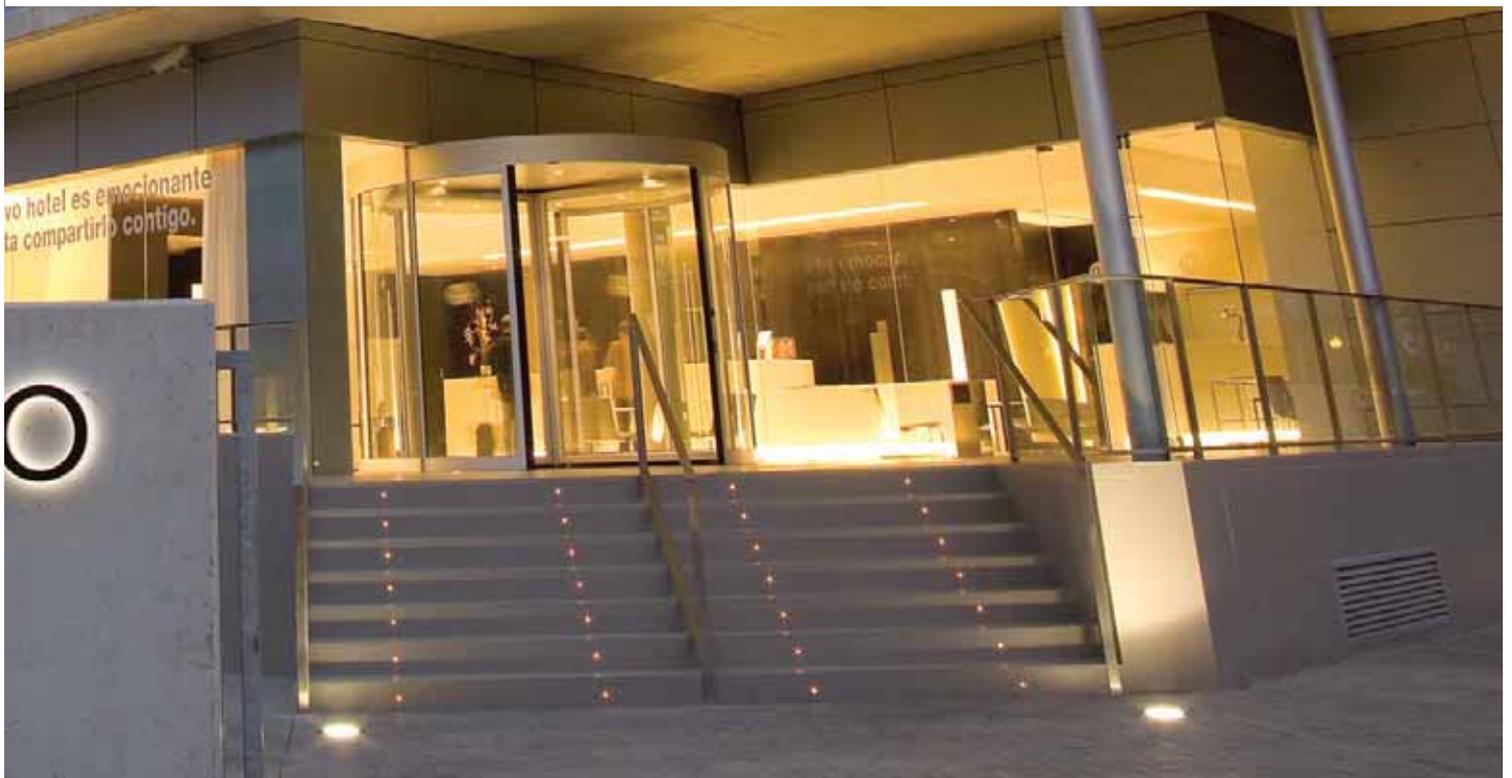


Este informe tiene la calificación B+ de GRI y ha sido revisado por KPMG. Más información en [www.nh-hotels.com](http://www.nh-hotels.com)



Carta del Presidente

**NH PUERTO DE SAGUNTO**





## CARTA DEL PRESIDENTE

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

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

### Datos relevantes en 2007

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

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

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

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

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

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

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

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

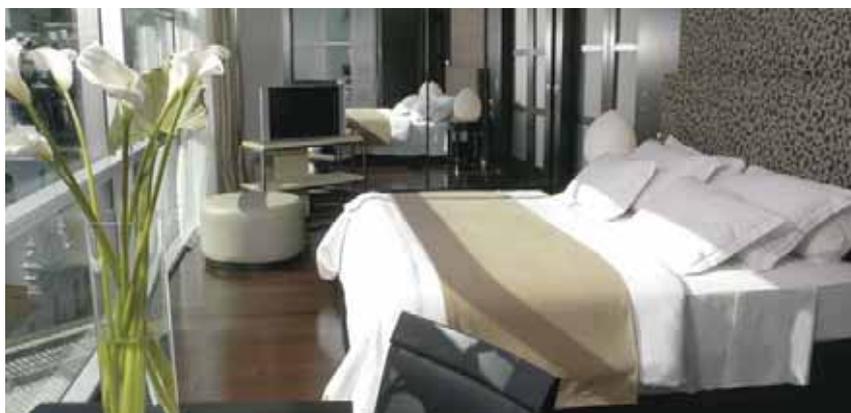
Igualmente, quiero destacar el esfuerzo del Grupo por ofrecer soluciones eficientes y sostenibles en todos los procesos y desarrollos que NH Hoteles ha puesto en marcha el pasado ejercicio. Ha transcurrido un año desde que apostamos por formalizar un sistema de gestión de nuestra responsabilidad, integrando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

## Novedades del Informe

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

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

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



**NH City & Tower**  
Buenos Aires - Argentina

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

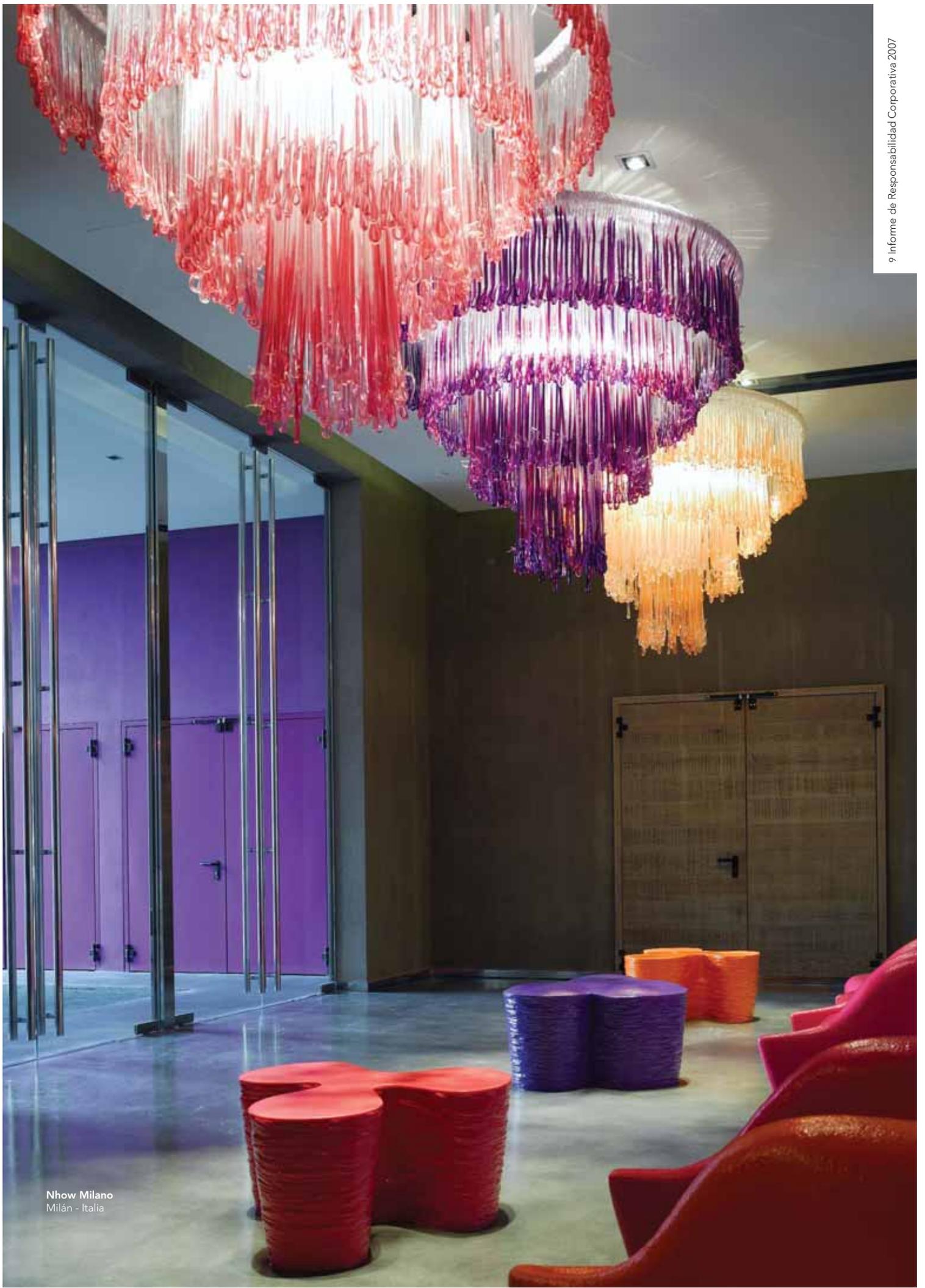
Cabe destacar así, entre los principales hitos del año, nuestra inclusión como **Empresa Top 2007/2008 para trabajar** en las Unidades de Negocio de España, Alemania y Holanda por parte de la organización internacional CRF (Corporate Research Foundation) tras un estudio cuyo fin era identificar a las empresas que mejor atraen y retienen el talento de sus trabajadores. Además, nuestro apoyo a la función de recursos humanos se ha visto reconocida en los Premios Expansión y Empleo que entrega el prestigioso diario español. Considero estos galardones como uno de los mayores éxitos para NH Hoteles y suponen un incentivo para seguir trabajando en la misma línea, de manera que NH Hoteles continúe siendo no sólo "cuestión de detalle", sino también "cuestión de personas". Asimismo, NH Hoteles ha sido considerada como la empresa con mejor reputación corporativa en el sector de turismo, según el índice MERCO (Monitor Español de Reputación Corporativa).

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

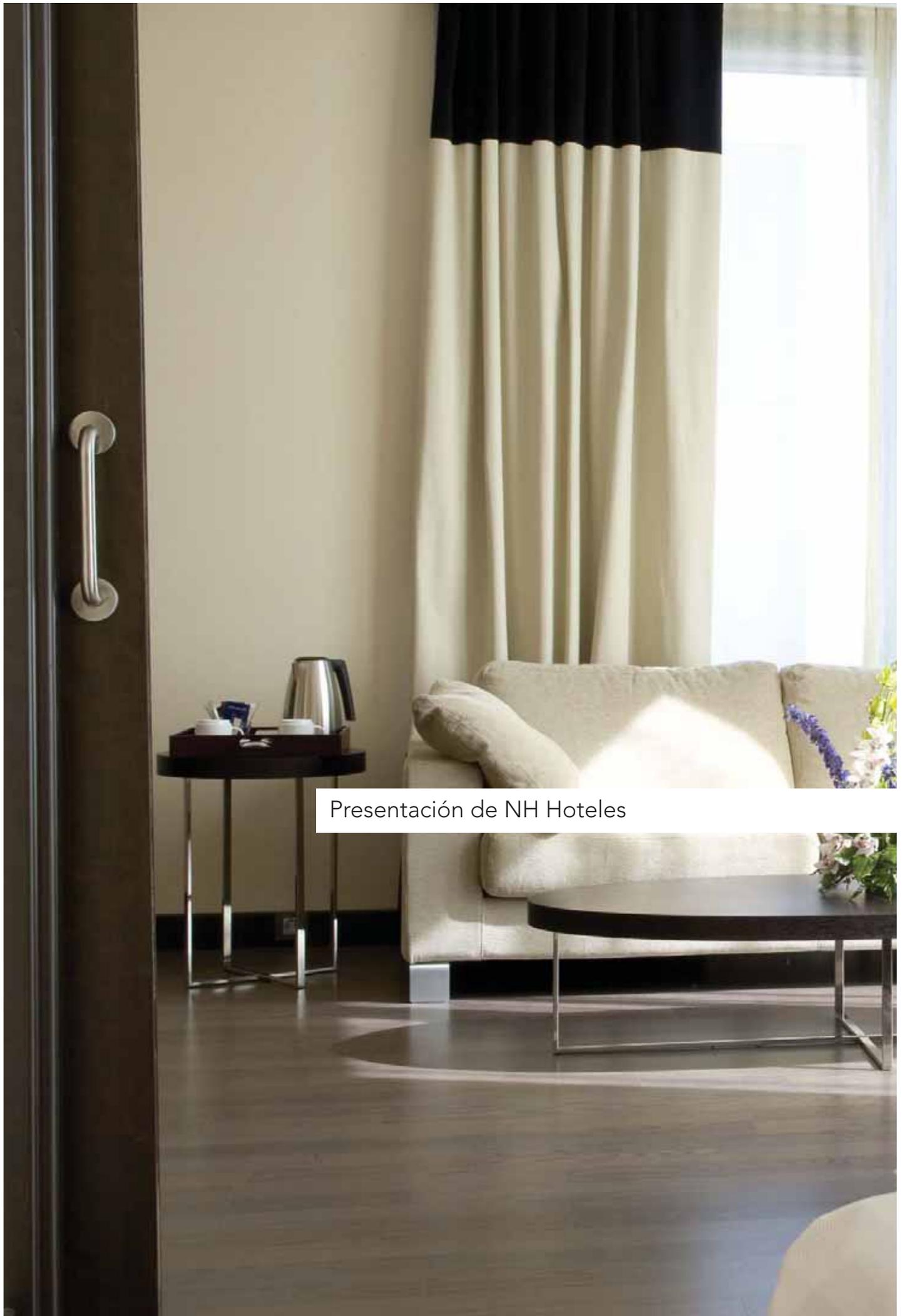
En 2007 hemos dado un gran paso en el desarrollo responsable del Grupo a todos los niveles y todo ello es posible gracias a la confianza de socios, accionistas, clientes, proveedores, comunidades donde operamos y de manera destacada a los empleados; a los que quiero expresar mi especial gratitud por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

Muchas gracias

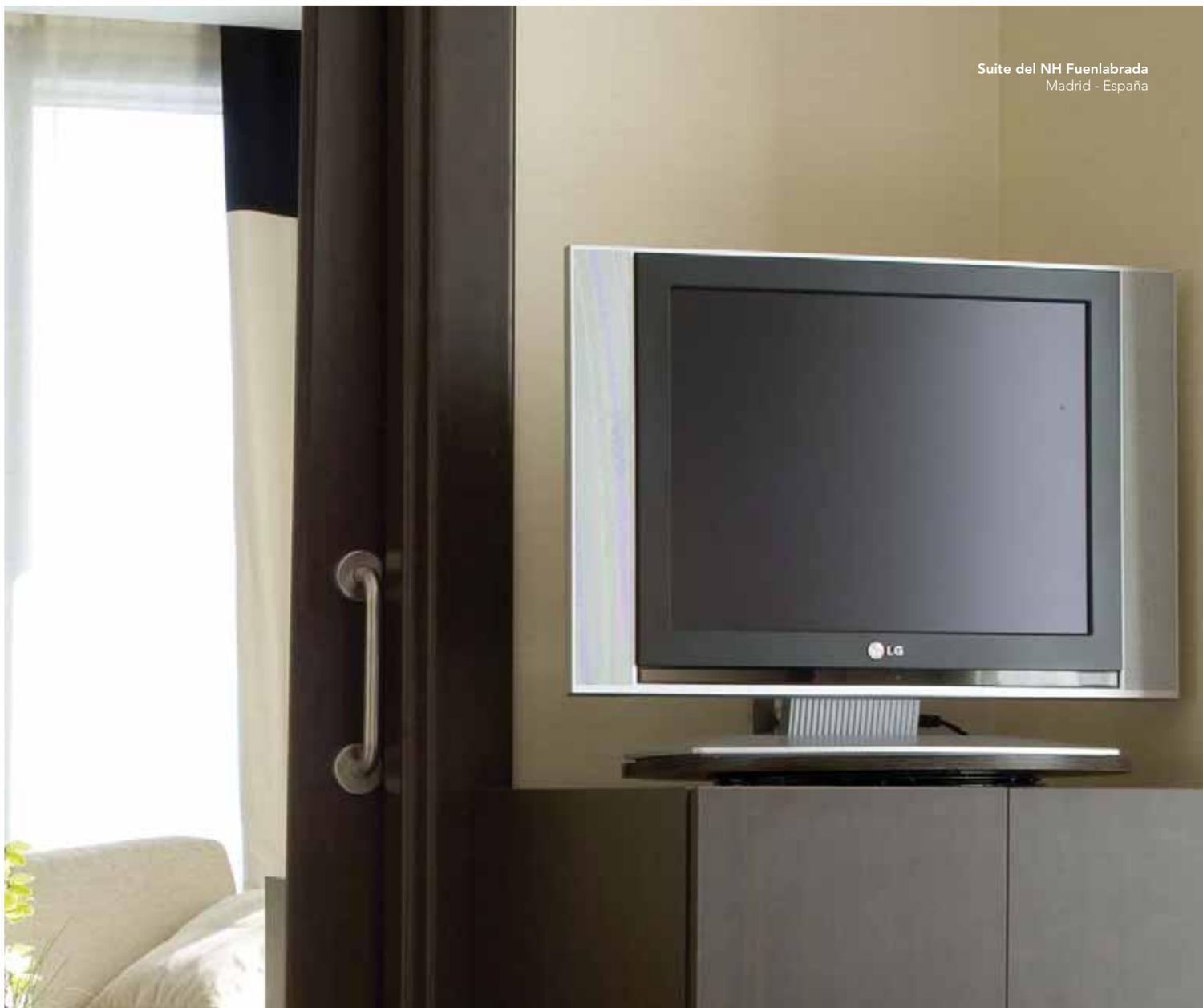
Gabriele Burgio  
Presidente de NH Hoteles

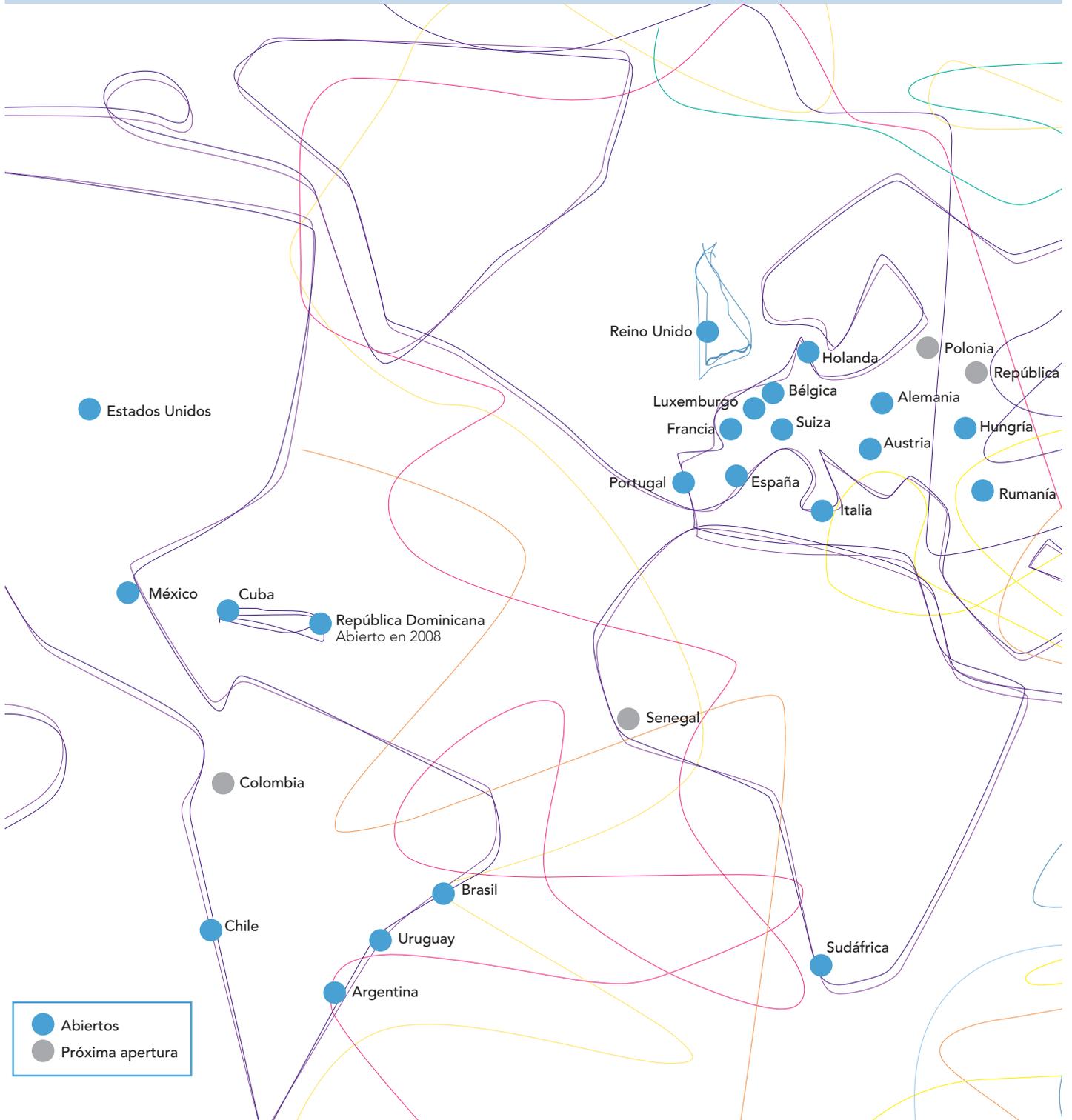


Nhow Milano  
Milán - Italia



Presentación de NH Hoteles







Checa

**nH**  
HOTELES

2007 a grandes números

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



## CARTERA DE HOTELES

NH Brussels Airport  
Bruselas - Bélgica

### DESGLOSE DE LA CARTERA DE NH HOTELES

31 de diciembre de 2007

	TOTAL		ALQUILER		PROPIEDAD		GESTIÓN		FRANQUICIA	
	Hoteles	Habitaciones	Hoteles	Habitaciones	Hoteles	Habitaciones	Hoteles	Habitaciones	Hoteles	Habitaciones
<b>TOTAL</b>										
NH Hoteles	341	49.677	208	29.668	85	14.173	40	5.062	8	774
<b>EUROPA</b>	<b>TOTAL</b>		<b>ALQUILER</b>		<b>PROPIEDAD</b>		<b>GESTIÓN</b>		<b>FRANQUICIA</b>	
	Hoteles	Habitaciones	Hoteles	Habitaciones	Hoteles	Habitaciones	Hoteles	Habitaciones	Hoteles	Habitaciones
España	126	14.112	84	9.614	18	2.568	24	1.930	0	0
Italia	59	8.342	29	4.595	16	2.448	6	525	8	774
Alemania	58	10.092	58	10.092	0	0	0	0	0	0
Holanda	31	5.860	12	1.671	18	4.109	1	80	0	0
Bélgica	11	1.632	2	434	9	1.198	0	0	0	0
Austria	7	1.225	7	1.225	0	0	0	0	0	0
Suiza	5	632	3	400	2	232	0	0	0	0
Reino Unido	3	596	1	121	1	275	1	200	0	0
Portugal	3	313	3	313	0	0	0	0	0	0
Francia	2	314	1	152	1	162	0	0	0	0
Rumanía	2	161	1	83	0	0	1	78	0	0
Hungría	1	160	1	160	0	0	0	0	0	0
Luxemburgo	1	148	1	148	0	0	0	0	0	0
<b>TOTAL</b>										
<b>EUROPA</b>	<b>309</b>	<b>43.587</b>	<b>203</b>	<b>29.008</b>	<b>65</b>	<b>10.992</b>	<b>33</b>	<b>2.813</b>	<b>8</b>	<b>774</b>

LATINOAMÉRICA	TOTAL		ALQUILER		PROPIEDAD		GESTIÓN	
	Hoteles	Habitaciones	Hoteles	Habitaciones	Hoteles	Habitaciones	Hoteles	Habitaciones
México	15	3.004	4	462	6	1.261	5	1.281
Argentina	9	1.243	0	0	9	1.243	0	0
Cuba	2	968	0	0	0	0	2	968
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>29</b>	<b>5.608</b>	<b>4</b>	<b>462</b>	<b>18</b>	<b>2.897</b>	<b>7</b>	<b>2.249</b>

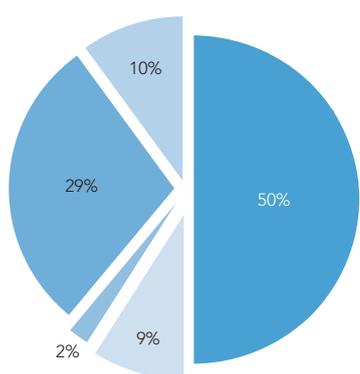
  

ÁFRICA	TOTAL		ALQUILER		PROPIEDAD		GESTIÓN	
	Hoteles	Habitaciones	Hoteles	Habitaciones	Hoteles	Habitaciones	Hoteles	Habitaciones
Sudáfrica	2	240	1	198	1	42	0	0
<b>TOTAL ÁFRICA</b>	<b>2</b>	<b>240</b>	<b>1</b>	<b>198</b>	<b>1</b>	<b>42</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

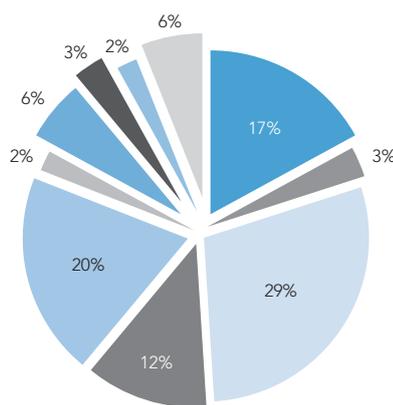
ESTADOS UNIDOS	TOTAL		ALQUILER		PROPIEDAD		GESTIÓN	
	Hoteles	Habitaciones	Hoteles	Habitaciones	Hoteles	Habitaciones	Hoteles	Habitaciones
Estados Unidos	1	242	0	0	1	242	0	0
<b>TOTAL ESTADOS UNIDOS</b>	<b>1</b>	<b>242</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>242</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Desglose por habitaciones  
(31 de diciembre de 2007)

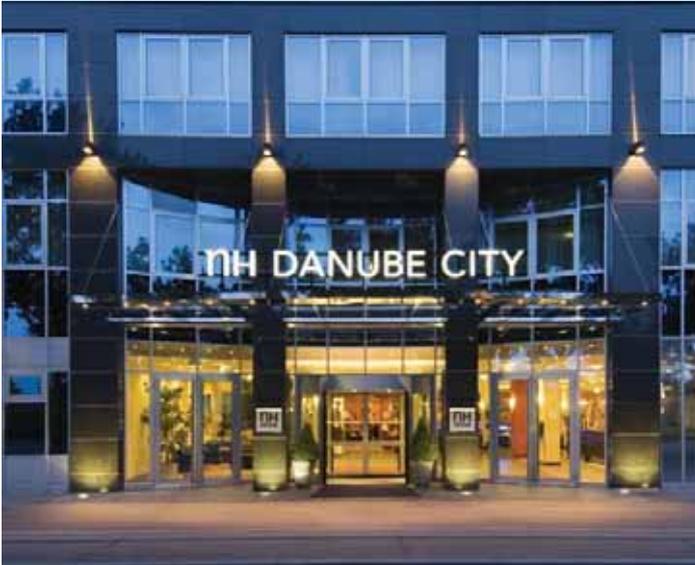


- 50% Alquiler
- 29% Propiedad
- 10% Gestión
- 9% Alquiler con opción a compra
- 2% Franquicia

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



- 29% España
- 20% Alemania
- 17% Italia
- 12% Holanda
- 6% México
- 3% Bélgica
- 3% Argentina
- 2% Austria
- 2% Cuba
- 6% Otros



## APERTURAS

NH Danube City  
Viena - Austria

Durante 2007, la Compañía ha incorporado 75 hoteles con 10.925 habitaciones. De éstos, 13 hoteles (1.926 habitaciones) son crecimiento orgánico. Por otro lado, la Unidad de Negocio de Italia ha alcanzado un tamaño similar a España, Benelux o Alemania gracias a las adquisiciones de Jolly y Framon.

Entre las aperturas del pasado año destaca el NH Constanza, que devuelve el protagonismo en el sector hotelero de Barcelona. El hotel, en pleno corazón empresarial de la ciudad, se ha convertido en todo un referente de arquitectura vanguardista y diseño. Por otro lado, los nuevos NH Lancaster y NH Santa Fe refuerzan la posición de NH Hoteles en el mercado de Buenos Aires y México. En Bélgica cabe señalar la adquisición de dos hoteles en las ciudades de Brujas y Gante. Por último, la apertura de un segundo hotel en Francia, otro en Ginebra y uno más en Viena completan la apuesta clara por el mercado urbano europeo.

En 2007 la Compañía ha incorporado dos cadenas en Italia con las que suma a su cartera 67 hoteles con 9.682 habitaciones entre abiertos y firmados. Por un lado se ha producido la integración de Jolly Hotels en la filial italiana de NH Hoteles. La operación destaca por la complementariedad existente entre ambas compañías en cuanto a perfil de cliente, servicios ofertados, estratégicas ubicaciones urbanas y amplia cobertura geográfica. El acuerdo ha supuesto para NH Hoteles la consolidación de su liderazgo en el segmento de negocios en Europa y principal referente en el mercado italiano. La cadena italiana aporta al portfolio de NH Hoteles 46 hoteles y 7.555 habitaciones de las que 3.238 son en propiedad. En Italia posee 39 hoteles con 5.993 habitaciones en las principales ciudades del país (Roma, Milán, Turín, etc), que por su atractivo turístico complementan el segmento de negocios. Además, Jolly Hotels tiene presencia en las capitales europeas mas importantes como son: Londres (275 habitaciones), Berlín (255), Colonia (217 habitaciones), Ámsterdam (218 habitaciones), Bruselas (193) y París (162). Jolly Hotels también cuenta con un hotel de 242 habitaciones en pleno centro financiero y turístico de Nueva York.

Además, durante este ejercicio, NH Hoteles ha integrado Framon, quinta compañía hotelera de Italia en número de establecimientos. Framon, con 15 hoteles y 1.254 habitaciones, tiene una importante presencia en Sicilia, uno de los destinos turísticos con mayor potencial del Mediterráneo, además de estratégicas ubicaciones en ciudades de la península italiana como Milán, Roma, Florencia y Venecia, entre otras.

### HOTELES ABIERTOS EN 2007

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

### HOTELES ABIERTOS (ENERO A MARZO 2008)

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

## NH Hoteles irrumpe en el 'Top 20' mundial

La cadena presidida por Gabriele Burgio mejora cinco puestos y se sitúa, al cierre de 2006, en la vigésima posición del ranking hotelero internacional por número de habitaciones. Sol Meliá permanece en el decimosegundo puesto de la selecta lista.

#### JUAN PÉREZ ANGELO

La estrategia de crecimiento de NH Hoteles comienza a dar sus frutos, al menos estadísticos. La cadena presidida por Gabriele Burgio entró en 2006 por la puerta grande en el selecto club de los veinte mayores grupos hoteleros mundiales, después de mejorar en cinco puestos su posición respecto a 2005, según se desprende del último estudio anual elaborado por la revista internacional *Hotels*. Tras adquirir las cadenas italianas Jolly y Franco, NH Hoteles contaba, al cierre de 2006, con una cartera de 47.100 habitaciones, 10.000 más que en 2005. De este modo, el grupo español protagoniza una de las mayores subidas en el ranking del *Global Report*, el principal referente estadístico en la industria hotelera elaborado por *Hotels*, que lidera, un año más, el grupo británico InterContinental Hotels, con un total de 55.420 habitaciones. Los grupos españoles sa-

#### Los reyes internacionales del sector

Compañía	Origen	Nº de habitaciones	Nº de hoteles
1. Intercontinental	EU/Unido	556.246	2.741
2. Wyndham	EEUU	543.224	8.473
3. Marriott	EEUU	513.882	2.882
4. Hilton	EEUU	507.478	2.985
5. Accor	Francia	484.512	4.523
6. Choice Hotels	EEUU	428.000	5.376
7. Best Western	EEUU	375.497	4.161
8. Renaissance	EEUU	295.000	871
9. Carlson	EEUU	145.321	945
10. Global Hotel	EEUU	140.816	749

#### La posición española

Rango	Compañía	País	Habitaciones
12	Sol Meliá	País Maldivas	80.888
13	NH Hoteles	Venecia	47.100
27	Riu Hoteles	Naya de Palma	37.258
28	Berjaya	País Maldivas	33.000
29	Best Western	País Maldivas	32.900
41	Occidental	Madrid	16.918
53	Husa Hoteles	Barcelona	13.000
97	Accor	Venecia	8.023
97	Lopesan	Gran Canaria	7.941
98	Hoteles Reperla	Barcelona	7.585

los bien parados. Sol Meliá, la cadena propiedad de la familia Escartot, vuelve a erigirse como la primera cadena española en número de habitaciones, repitiendo la

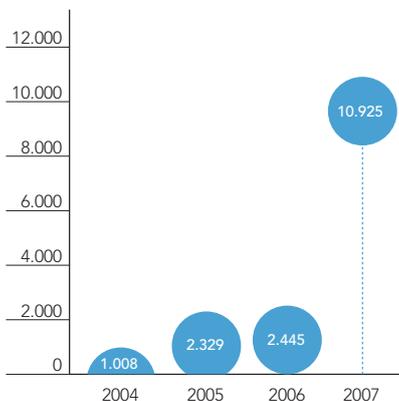


pos de perfil vacacional mejoran sensiblemente su posición en la clasificación. Con 15.866 habitaciones, Barceló sube dos puestos con respecto a 2005, ejercicio que cerró con 30.005 dormitorios hoteleros. Riu, con 37.258 habitaciones, mejora una posición, mientras Iberostar protagoniza una subida de dos puestos (del 57 al 50), con una cartera de 51.000 habitaciones. Otros grupos españoles que aparecen en la parte alta del selecto directorio de las mayores 215 cadenas del mundo son Occidental Hotels (puesto 41), Husa (51), AC Hotels (87) o el grupo Lopesan (99).

El top 10 del ranking sigue estando acaparado por el poderoso sector hotelero norteamericano, que cuenta con ocho cadenas entre las diez mayores del mundo. Al margen del líder internacional, la británica InterContinental (con 55.420 plazas), la francesa Accor pasa del sexto al quinto puesto de la lista, con 48.624 habitaciones.

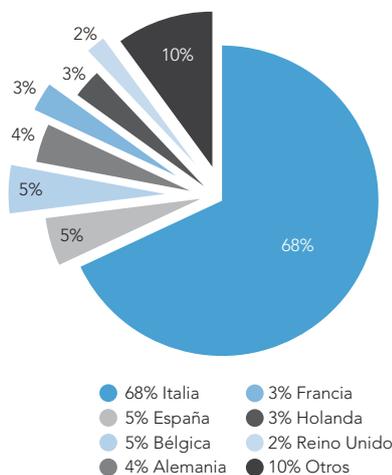
NH Hoteles se posicionó en 2007 entre las 20 cadenas más grandes del mundo por número de habitaciones según el estudio de la revista internacional *Hotel Magazine*. *Expansión*, 13-07-2007

### Evolución de aperturas e incorporaciones



En número de habitaciones

### Desglose de aperturas 2007

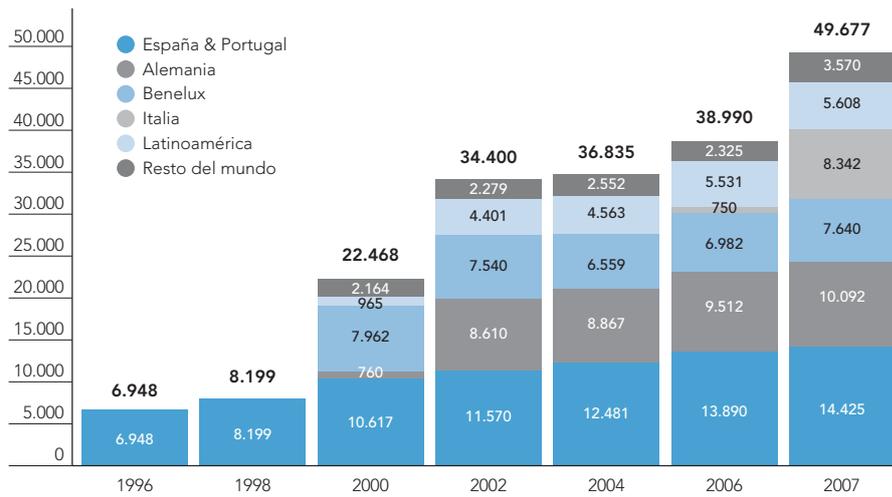




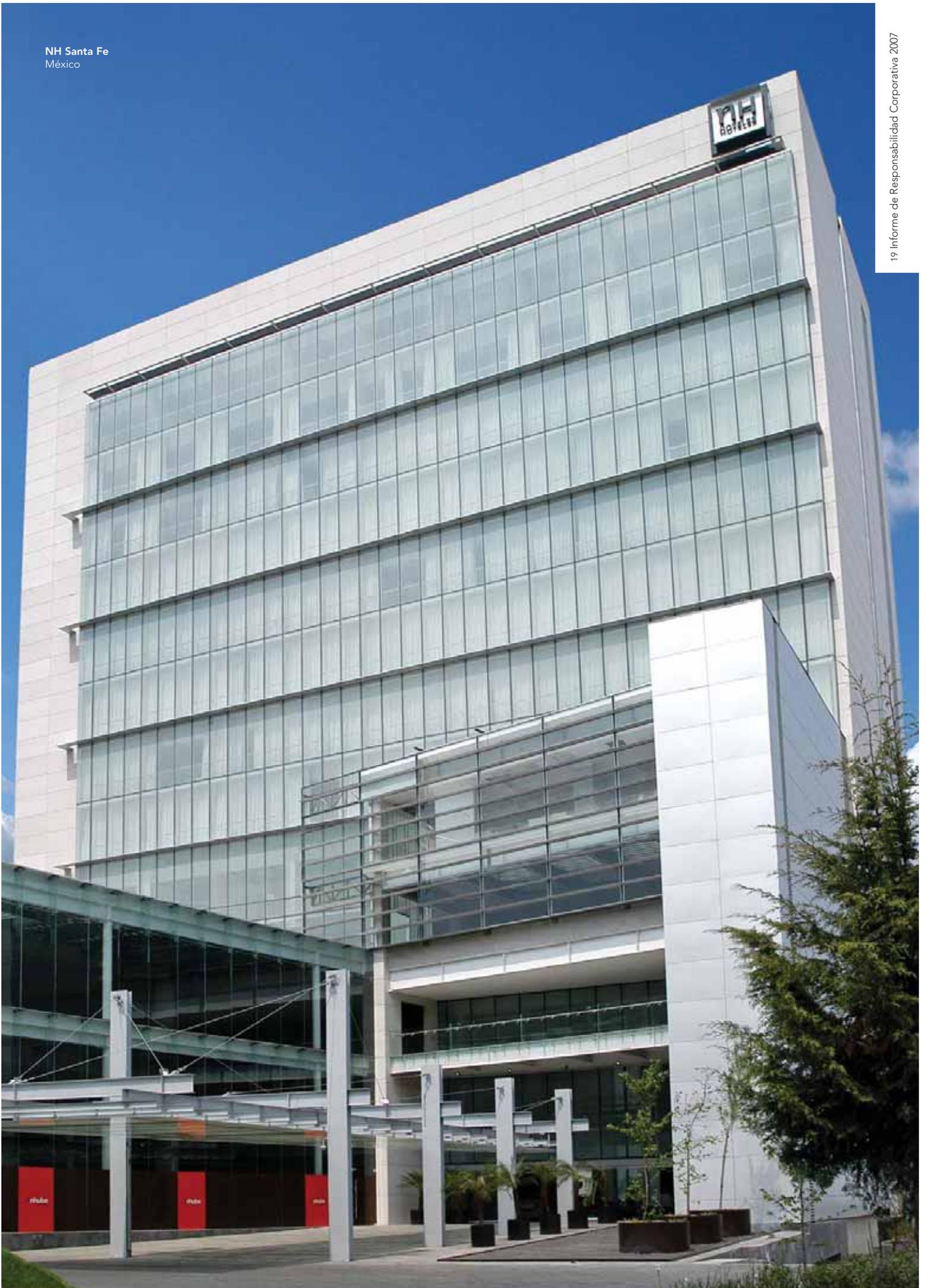
**NH Constanza**  
Barcelona - España

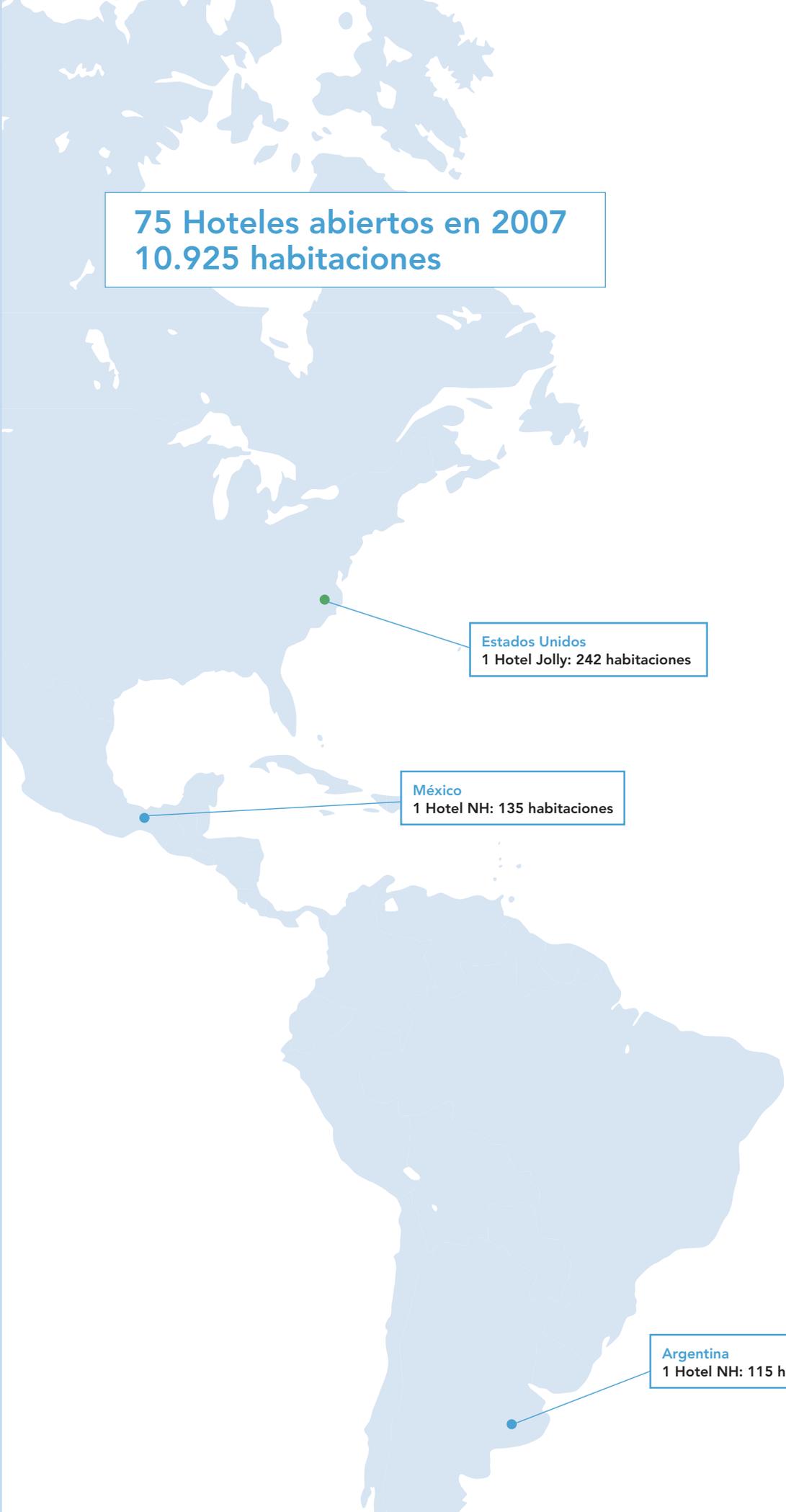
**Crecimiento continuo**

Número de habitaciones 1996-2007: +19% anual



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



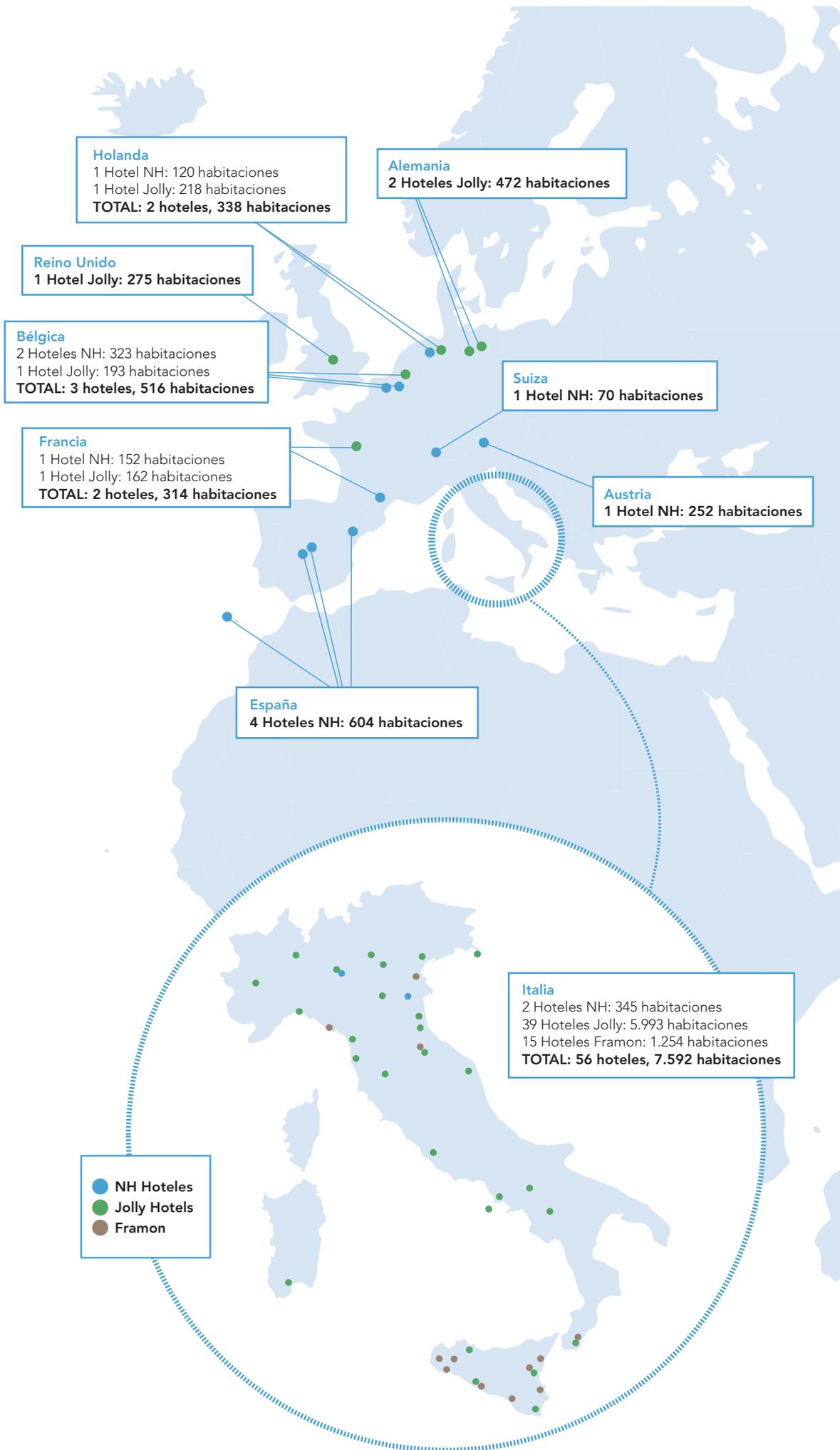


75 Hoteles abiertos en 2007  
10.925 habitaciones

Estados Unidos  
1 Hotel Joly: 242 habitaciones

México  
1 Hotel NH: 135 habitaciones

Argentina  
1 Hotel NH: 115 habitaciones





## PROYECTOS FIRMADOS

Hotel en proyecto en el aeropuerto de Lyon - Francia

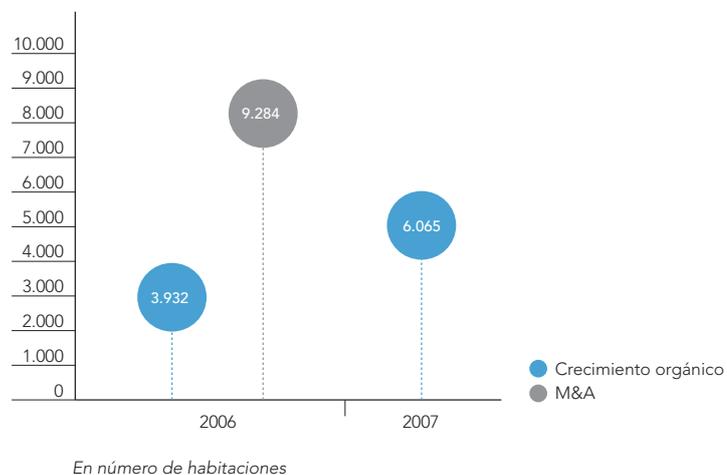
### Evolución del Plan Estratégico (18.000 habitaciones 2007-2009)

En 2007 se han firmado 6.065 habitaciones (38 hoteles), en línea con el objetivo del Plan, que prevé sumar otras 6.000 en 2008 y 6.000 más en 2009, hasta alcanzar el objetivo de 18.000 habitaciones en tres años.

Más del 85% de las firmas se han producido en aquellos mercados donde NH Hoteles ya tiene presencia. Destacan República Checa, Colombia y Senegal como nuevos países que se incorporan al portfolio.

Las firmas realizadas en 2007 y las que la Compañía tenía acumuladas y pendientes de abrir antes de este ejercicio suman un total de 49 hoteles, con un total de 9.312 habitaciones firmadas a 31 de diciembre.

### Evolución firmas 2007/2006



Los proyectos firmados destacan por una ubicación excelente, tanto por su situación geográfica en el centro de las principales ciudades, como por sus comunicaciones. Además, presentan un producto en línea con la tendencia de diseño y calidad que la Compañía viene desarrollando.

Cabe señalar algunos ejemplos de los proyectos que la cadena ha incorporado a su cartera en 2007:

#### **ALEMANIA**

nhow Berlín Medienhafen. El hotel se encuentra junto al río Spree y rodeado por algunas de las principales empresas de medios de comunicación del país. El hotel, en régimen de arrendamiento, contará con 385 habitaciones y 1.300 m<sup>2</sup> de salones para reuniones y eventos, todo ello enmarcado en una arquitectura de vanguardia.

#### **BÉLGICA**

Se han firmado dos hoteles Sofitel en funcionamiento que ya son marca NH Hoteles desde principio de octubre. Estos dos proyectos están en régimen de propiedad y han supuesto una inversión para NH Hoteles de €42M.

NH Bruges. El hotel cuenta con 149 habitaciones y 5 salones con capacidad para 250 personas. Además cuenta con piscina y un centro de fitness.

NH Gent Belfort. Está situado en el casco antiguo de la ciudad, en un enclave idóneo para compaginar el turismo de ocio y negocio. El hotel de 5 estrellas, que está en un proceso de reforma integral, cuenta con 174 habitaciones y 7 salones para 400 personas.

#### **FRANCIA**

NH Strasbourg. El proyecto forma parte de una nueva área comercial y de oficinas en desarrollo situada junto al río Rhin, en una de las zonas recuperadas de Estrasburgo. Este futuro hotel de convenciones contará con 243 habitaciones y 1.500 m<sup>2</sup> de salones. El hotel, que tiene prevista su apertura para finales de 2009, será gestionado en régimen de arrendamiento. Además, NH Hoteles cuenta con un hotel en Lyon, otro en París y otro en Niza, lo que ya suma más de 800 habitaciones en Francia entre abiertas y en construcción.

#### **HOLANDA**

NH Amersfoort. Hotel de nueva construcción que se encuentra a sólo unos metros de la estación de tren de la ciudad y a 20 minutos en coche de Ámsterdam. Con 114 habitaciones, el establecimiento tiene prevista su apertura en octubre de 2008.

NH Música. Está situado en una excelente ubicación en la parte sur de Ámsterdam, junto a la RAI, principal recinto ferial de la ciudad, muy próximo a la estación de tren y a 10 minutos del aeropuerto. Es un antiguo edificio de oficinas que está siendo reconvertido a hotel y que contará con 213 habitaciones.

## ITALIA

NH Giustiniano. Emplazado en la ciudad de Roma, presenta una magnífica localización junto al Vaticano. El hotel contará con 161 habitaciones y tiene prevista su apertura a mediados de 2008.

NH Porta Rossa. Situado en la turística Florencia, en el corazón de la vida social de la ciudad, la Plaza de la Señoría, el proyecto de 72 habitaciones abrirá sus puertas en 2009, tras su remodelación. Documentación de 1268 considera este hotel el primero conocido en Italia.

## POLONIA

NH Gdansk. El proyecto de nueva construcción está situado en Gdansk, sexta ciudad más grande del país. Concretamente se ubica en un excelente entorno junto al centro histórico y en una zona de nuevo desarrollo. El hotel permanecerá bajo un contrato de arrendamiento, contará con 119 habitaciones y comenzará a operar en 2009.

## ESPAÑA

NH Palacio de Tēpa. El edificio es una de las muestras más nobles de la arquitectura madrileña y española del siglo XVIII. El futuro hotel contará con 92 habitaciones y está siendo rehabilitado recuperando su estructura y aspecto originales.

NH Paseo del Prado. Este hotel localizado en el centro histórico de Madrid, en la conocida Plaza de Neptuno y junto al triángulo del arte (Museo del Prado, Museo Reina Sofía y Museo Thyssen), se firmó el pasado año y ya ha abierto sus puertas en 2008. El hotel, de 114 habitaciones, está perfectamente ubicado en la principal arteria de Madrid y muy cercano a la estación de tren de alta velocidad AVE.

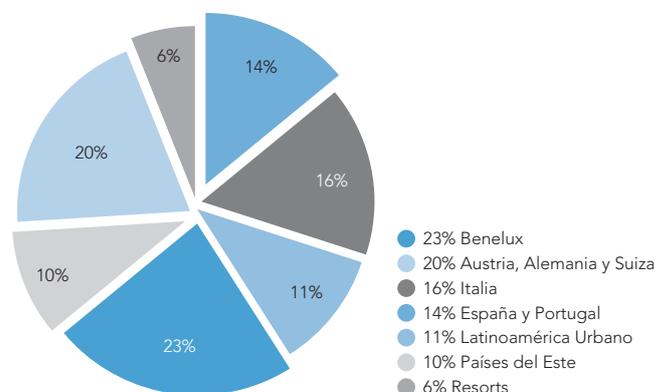
## ARGENTINA

NH Metro. Ubicado en la vía principal de Buenos Aires, ocupando un antiguo cine. Es uno de los proyectos hoteleros más atractivos para el turista. El hotel contará con 106 habitaciones y estará en régimen de propiedad por parte de la Compañía.

## MÉXICO

NH Aeropuerto de México. El hotel forma parte del nuevo desarrollo de la Terminal 2 del Aeropuerto Internacional de México D.F. y contará con 289 habitaciones.

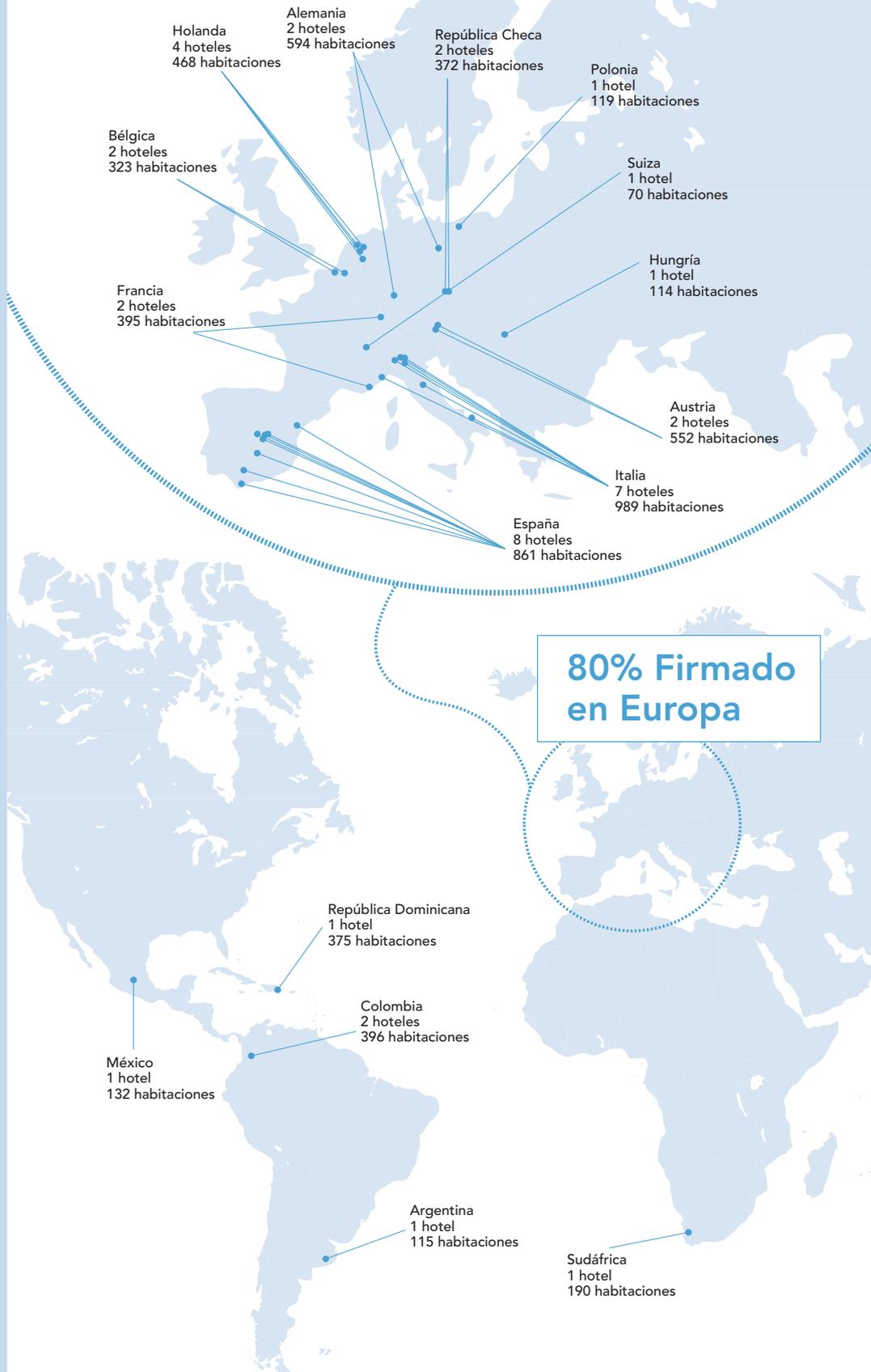
### Habitaciones firmadas en 2007 por Unidades de Negocio

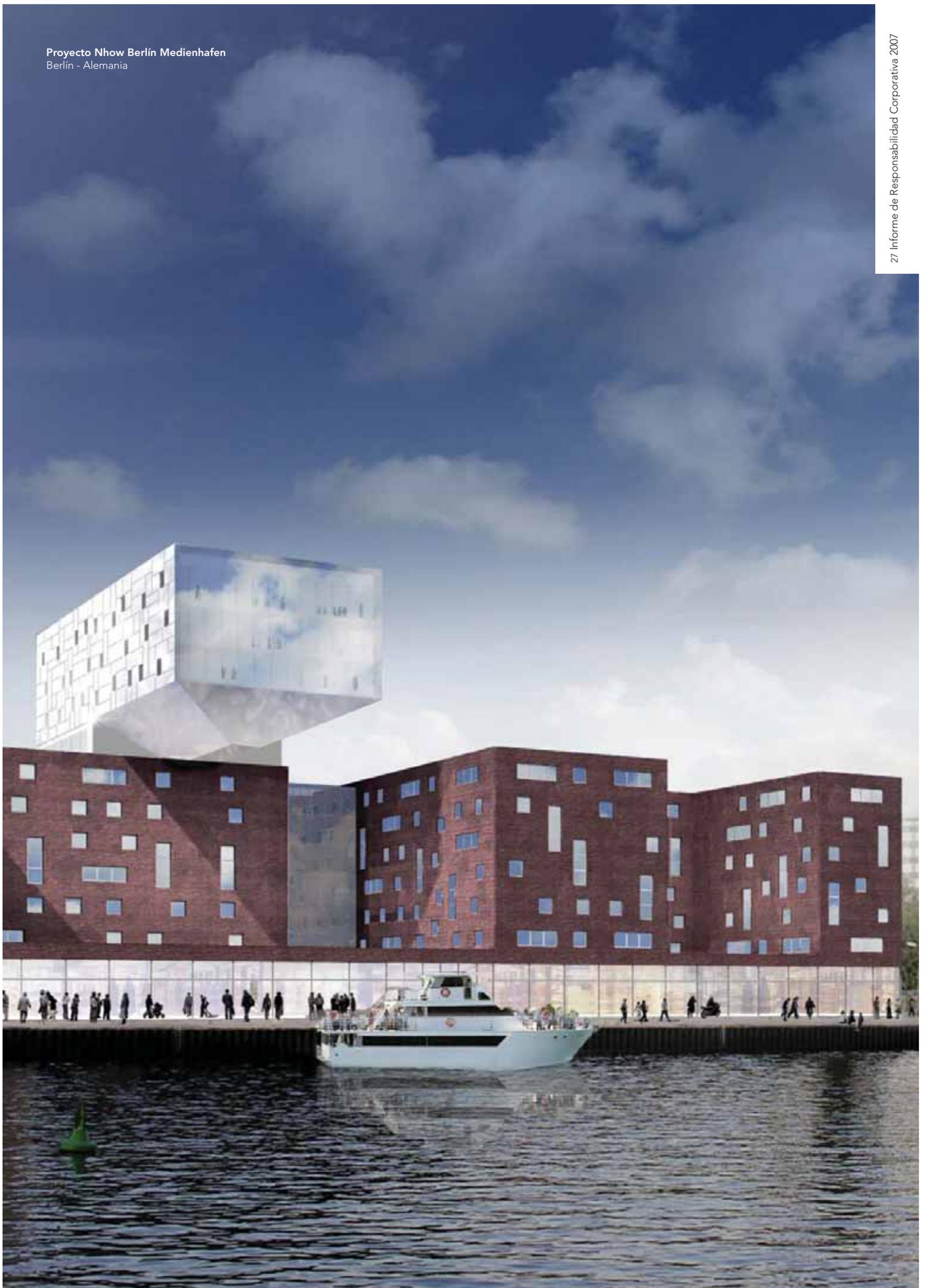




Terraza del Jolly Hotel Lotti  
París - Francia

## 38 Hoteles firmados en 2007 6.065 habitaciones







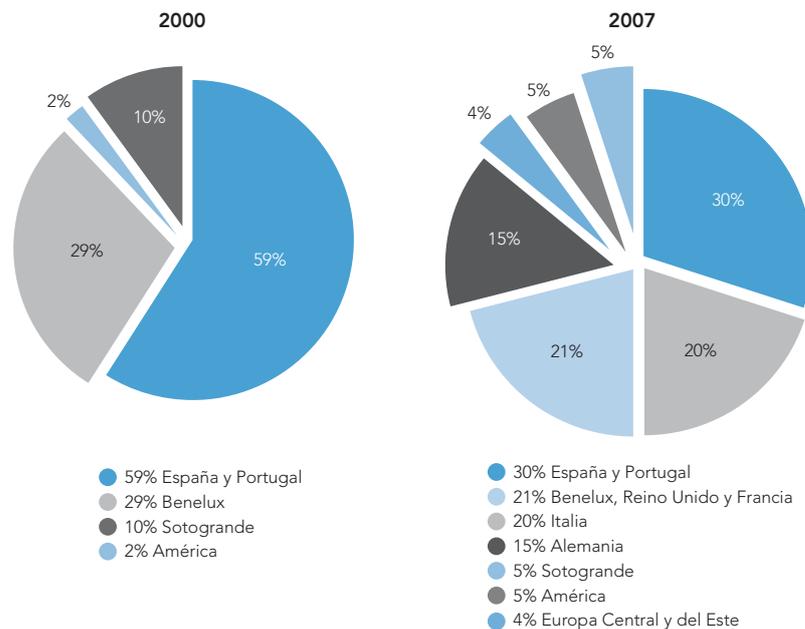
## RESULTADOS 2007

NH Campo Grande  
Lisboa - Portugal

El beneficio neto consolidado del Grupo NH Hoteles ha registrado un importante avance en 2007 hasta alcanzar los €77,4M, un aumento del 24% con respecto al año anterior. Este resultado se ha obtenido gracias a un incremento de los ingresos del 38%, hasta los €1.505M. El EBITDA (beneficio operativo) de la Compañía evolucionó de forma positiva hasta los €283M, un aumento del 50% frente a 2006.

En 2007, la solidez del mercado Europeo ha contribuido a un aumento de las ventas de la actividad hotelera del 40% hasta los €1.427M. Destaca el proceso de diversificación de los ingresos de la actividad hotelera que NH Hoteles ha venido desarrollando en los últimos años. El siguiente gráfico refleja como ha crecido el peso de las ventas de la Compañía en los distintos países de Europa:

### Diversificación de los Ingresos de NH Hoteles



En 2007, el EBITDA de la actividad hotelera, en el que se han consolidado los resultados de las incorporaciones del pasado año en Italia (Jolly Hotels y Framon), aumentó hasta los €258M, un crecimiento del 60% frente al año anterior.

El aumento de las ventas se explica gracias a las nuevas incorporaciones al Grupo y al ascenso del RevPAR (ingreso por habitación disponible), que experimentó un crecimiento del 6% en Europa. Este incremento de RevPAR se debe fundamentalmente a un aumento del ADR (precio medio) en el viejo continente del 7%, especialmente en las Unidades de Negocio de Alemania, Benelux y Suiza, Austria y Hungría.

### Crecimiento en todas las Unidades de Negocio

Destaca el comportamiento del negocio durante 2007 en el que todas las Unidades de Negocio del Grupo han reflejado una positiva tendencia en ventas y EBITDA (beneficio operativo).

En Alemania, el crecimiento en RevPAR en el cuarto trimestre fue del 11%, confirmando la buena tendencia de esta región y remontando la complicada comparativa que a nueve meses acumulaba esta Unidad de Negocio debido a la Copa del mundo de Fútbol de 2006.

El RevPAR en Benelux crece un 6% respecto al año anterior. Cabe señalar la aceleración del RevPAR de esta Unidad de Negocio en el último trimestre, que ha aumentado por la positiva evolución de las ventas en ciudades como Bruselas y Ámsterdam. Los ingresos alcanzados en Benelux, sin tener en cuenta las incorporaciones, se sitúan en €297M, un 8% más que en 2007.

España muestra un sólido comportamiento con aumentos en ingresos del 6% (sin tener en cuenta la expansión), gracias al impulso de las principales ciudades españolas y especialmente de la buena evolución de Barcelona. El aumento del RevPAR vía precio y la mejora de la eficiencia han permitido alcanzar en España un incremento del EBITDA del 15%, frente al año anterior.

La Unidad de Negocio de Centro y Este de Europa registró en 2007 un aumento de sus ingresos del 8% y un EBITDA de €2,9M (sin incluir nuevas aperturas), que demuestra la estabilidad aportada por las recientes incorporaciones de los países del Este al portfolio de NH Hoteles. En RevPAR, los hoteles registraron un crecimiento del 8% gracias fundamentalmente a un incremento del precio medio del 8%. La ciudad de Viena tuvo un comportamiento especialmente positivo en el último trimestre del pasado año.

Los ingresos en Latinoamérica alcanzaron los €69,4M y el EBITDA (sin las nuevas aperturas) creció un 8%, a pesar de la desfavorable evolución del tipo de cambio. El RevPAR se incrementó un 2,8%, gracias al avance del ADR.

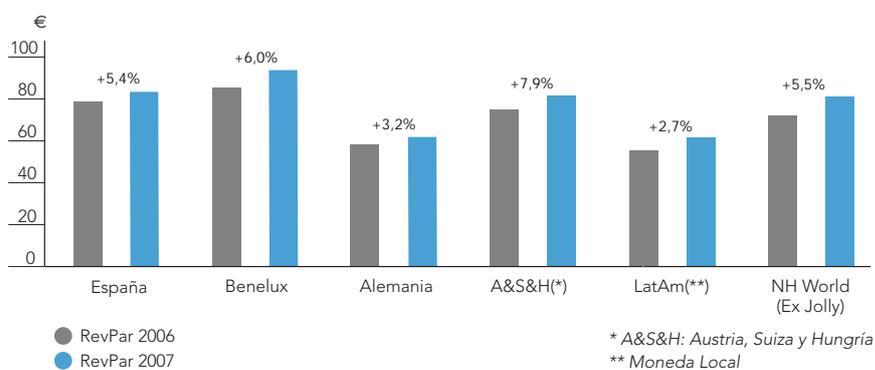
Sotogrande registró unas ventas de €78,6M, un 13% más que el año anterior, y un EBITDA de €24,2M. A 31 de diciembre de 2006, las ventas confirmadas pendientes de contabilizar ascendían a €77,6M con un margen de €27,8M. La mayor parte de estas ventas se contabilizarán a finales de 2008 y corresponden al desarrollo residencial Ribera del Marlin y a atraques de la Marina.

El siguiente cuadro muestra las principales cifras del Grupo NH Hoteles a 31 de diciembre de 2007 y las de 2006:

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

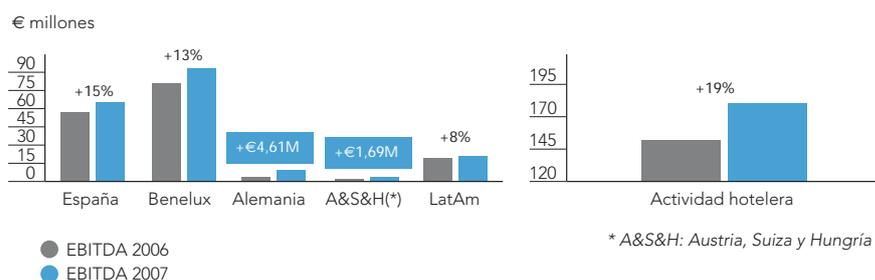
	Acumulado a 31 de diciembre 2007	Acumulado a 31 de diciembre 2006	2007/2006
	€M.	€M.	Var. %
Ingresos de la Actividad Hotelera	1.395,83	1.005,58	38,8%
Ingresos de la Actividad Inmobiliaria	77,50	69,37	11,7%
Otros Ingresos de la actividad no recurrente	32,36	15,99	102,4%
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>1.505,69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

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

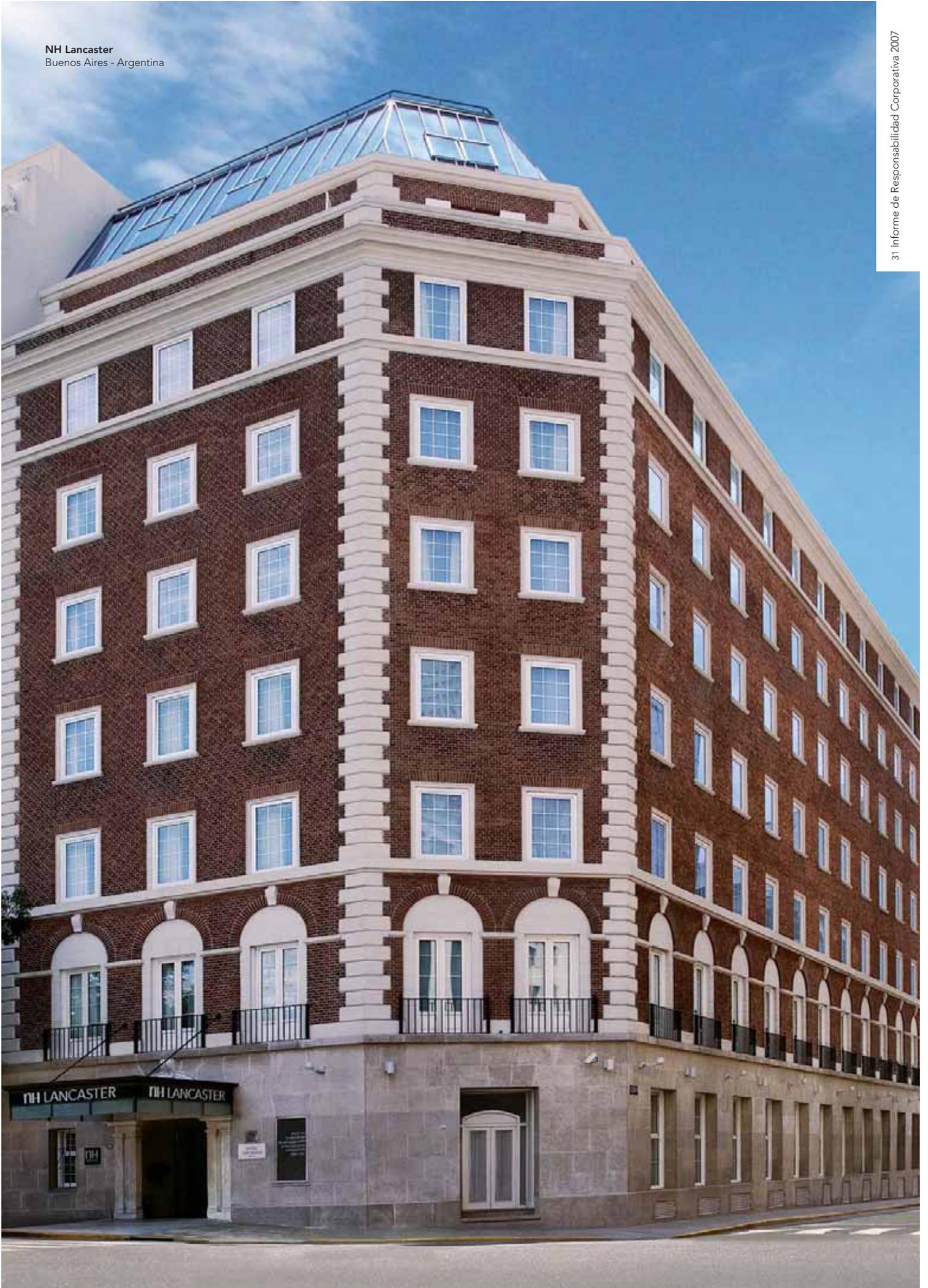


Crecimiento en RevPAR del 5,5% gracias a un incremento del ADR en todas las Unidades de Negocio.

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



NH Lancaster  
Buenos Aires - Argentina





## OPERACIONES CORPORATIVAS RELEVANTES

NH Paseo del Prado  
Madrid - España

### Plan Estratégico Trienal

En enero de 2007, NH Hoteles presentó un Plan Estratégico a tres años para doblar los resultados de la Compañía con una inversión total de €1.300M. Con la puesta en marcha de este plan de desarrollo, NH Hoteles prevé duplicar el beneficio operativo (EBITDA) de la actividad hotelera, hasta superar los €300M en el ejercicio de 2009.

Para ello, NH Hoteles está reforzando su posición de referencia en el segmento medio en Europa, concentrando sus inversiones de crecimiento orgánico en los principales mercados del continente, donde ya cuenta con una presencia destacada.

Durante el ejercicio anterior se han cumplido con éxito los planes de desarrollo fijados, superando el objetivo de 6.000 habitaciones firmadas en este primer período del plan trienal.

### Ampliación de Capital

En noviembre de 2006, el Consejo de Administración de NH Hoteles anunció la aprobación de una Ampliación de Capital mediante la emisión de un máximo de 16.371.971 nuevas acciones (€2 de valor nominal y una prima de emisión de €13,27), para reforzar el plan estratégico de la Compañía. Tras el período de suscripción, en marzo de 2007, NH Hoteles recibió el apoyo masivo de sus accionistas en la Ampliación de Capital y las 16.371.971 acciones nuevas fueron suscritas en su totalidad durante el período de Suscripción Preferente (1ª vuelta) y el período de Adjudicación Adicional (2ª vuelta).

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

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

## Crédito Sindicado

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

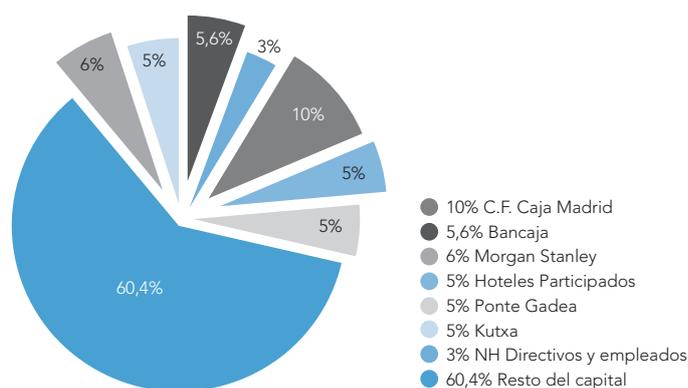
El nuevo plazo de amortización del préstamo facilita los planes de desarrollo del Grupo gracias a que el primer pago de liquidación del crédito se realizará a los tres años, período previsto por NH Hoteles para finalizar su actual plan de expansión.

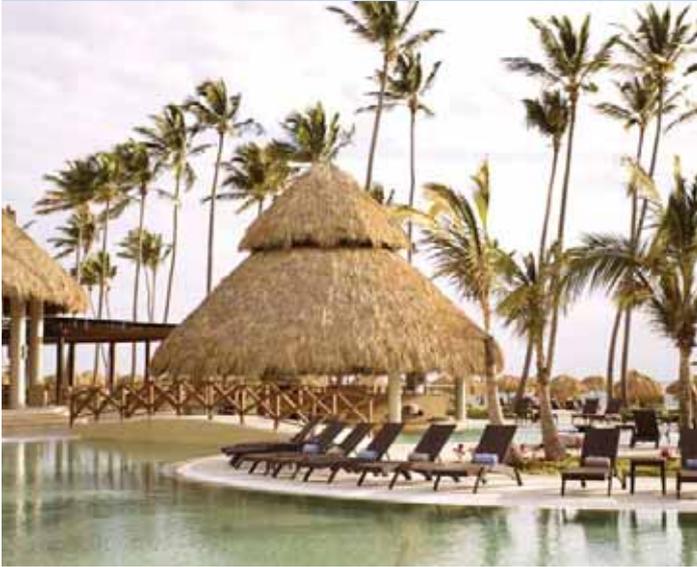
En conjunto, el ahorro para NH Hoteles es sustancial, ya que mientras el crédito sindicado al que sustituye tenía un tipo de Euribor más 1,1, el nuevo crédito sindicado lo tiene de 0,7 más Euribor. En la operación participaron 34 entidades financieras y en ella el BBVA actuó como banco agente.

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

## Composición accionarial NH Hoteles

Se han considerado accionistas estables de NH Hoteles aquellos representados en el Consejo de Administración.





## NOVEDADES EN CONCEPTOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS

Edenh Real Arena  
Punta Cana - República Dominicana

# edenh

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

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

Edenh aporta una visión de los "resorts" como entornos de lujo únicos donde el viajero pueda "sentir", más que simplemente observar. Hoy en día el concepto de lujo es más una sensación interior.

Las siglas Edenh, E de Exclusividad, D de Diversidad, E de Evasión, N de Naturaleza y H de High Class, recogen los auténticos valores de los nuevos "resorts" de NH Hoteles.

- Exclusividad, el lujo hoy en día tiene mucho que ver con sentirse especial y distinto.
- Diversidad: en la oferta con distintos hoteles para distintos momentos vitales.
- Evasión: vivencias únicas, alejadas de lo cotidiano.
- Naturaleza en estado puro, amplitud, paisaje, inmensidad, paraísos naturales.
- "High Class": no todos los "resorts" pueden ser Edenh y no todos los clientes sabrán apreciarlo.

Actualmente bajo la nueva marca Edenh se encuentran 11 propiedades actuales y proyectos del Grupo en Europa y América:

## Hoteles Edenh

### Hotel Almenara (Sotogrande, Cádiz, España)

Situado en Sotogrande, en el sur de España, donde los montes andaluces y el río Guadiaro se unen al Mar Mediterráneo. Se trata de un lugar diseñado con estilo e inspirado en una forma especial de entender la vida. El hotel, ubicado en pleno corazón del campo de golf Almenara, cuenta con una exquisita decoración basada en materiales naturales que mantienen y reflejan el cálido y genuino encanto local. Su localización, así como su distribución, permite que todas las estancias cuenten con vistas exclusivas al green, a los jardines y al mar Mediterráneo. Asimismo, el hotel ofrece un Spa Elysium, el Spa de Sotogrande, un centro altamente especializado en salud y bienestar que dispone de los más innovadores tratamientos y una gran oferta de actividades pensadas para la salud y la belleza.

De la mano de los mejores profesionales del ocio y la salud de Europa, el hotel Almenara ofrece un nuevo concepto de tratamientos de salud: Sotogrande Health Experience (La Manzana). Un nuevo producto exclusivo del hotel Almenara que aúna distintas disciplinas médicas, entrenamiento deportivo y hábitos alimenticios, técnicas de control de estrés y posturales que analizadas en conjunto servirán para formular un nuevo estilo de vida saludable, personalizado y adaptado a cada cliente.

El Hotel Almenara ha sido galardonado en 2003 con el premio Conde Nast Johansens al "Mejor Hotel Spa de Europa" y en el año 2005 con la distinción de "Spain's Leading Golf Resort" en la 12ª edición de los Annual World Travel Awards. En el 2006 y 2007, se le ha otorgado el "Five Star Diamond award" de la AAA (The America Academy of Hospitality Sciences).

### Bühlerhöhe Schlosshotel (Baden Baden, Alemania)

Este espectacular hotel esta situado en la región de Baden Baden (Alemania). Se trata de una región mundialmente conocida como una elegante estación hidrotermal, lugar de vacaciones, de festivales internacionales y congresos a los pies de la Selva Negra, aunque su fama se remonta a principios del siglo XIX como lugar de encuentro de las familias reales y aristocráticas europeas. Baden-Baden es un paraíso para las personas que desean relax y bienestar.

El Bühlerhöhe Schlosshotel está situado en el estado alemán de Baden-Württemberg, en la zona norte de la Selva Negra, uno de los más bellos parajes de Alemania, en el centro de un parque de 44 hectáreas conocido como "la isla del descanso". El hotel dispone de amplias habitaciones, centro de congresos, zona deportiva con Spa y terraza de verano con unas espectaculares vistas al Valle del Rin.

### Grand Hotel Timeo (Taormina, Italia)

El Grand Hotel Timeo está considerado uno de los mejores resorts de Europa. Construido en 1873 y situado frente al excepcional teatro griego, es la referencia obligada para quienes aprecian ser parte de la historia de una región. Rodeado de un parque de 25.000 m<sup>2</sup> y con una maravillosa piscina, este histórico hotel es famoso por su terraza literaria, lugar de encuentro preferido de los huéspedes más ilustres con vistas al Volcán Etna y a la bahía de Naxos.



Gran Hotel Timeo  
Taormina - Italia

#### **Villa Santa Andrea (Sant' Andrea, Italia)**

En 1830, una familia aristocrática británica encontró en el bello emplazamiento de Taormina un lugar ideal para vivir y construyó Villa Sant'Andrea. Se trata de uno de los hoteles más exclusivos de la ciudad, pero que mantiene el sabor de una auténtica residencia aristocrática privada. El hotel se encuentra rodeado de un parque repleto de vegetación subtropical y cuenta con una playa privada que domina la bahía de Mazzaro. Por otro lado, los clientes del hotel podrán disfrutar de un centro de bienestar altamente especializado con un gran abanico de tratamientos de belleza y masajes.

#### **Grand Hotel Bristol (Rapallo, Italia)**

Situado al este de la costa de Liguria, en el encantador golfo del Tigullio, Rapallo es uno de los principales centro turísticos de la zona. Rodeado de una sierra que asegura un clima agradable, con un impresionante paisaje y unas fabulosas vistas al mar y al centro de la ciudad.

El Grand Hotel Bristol es uno de los establecimientos más prestigiosos de la zona, gracias a su elegante decoración y a la tecnología punta que complementan las habitaciones. El edificio, construido en 1908, se encuentra rodeado de unos majestuosos jardines de vegetación autóctona. En la última planta del edificio un restaurante, en una terraza con unas fabulosas vistas del golfo, ofrece una excelente selección de la cocina típica de la zona y unas vistas únicas del bello "Parco del Monte di Portofino".

#### **Edenh Real Arena (Republica Dominicana)**

Situado en Punta Cana, en uno de los lugares de mayor belleza de la zona, con aguas cristalinas y una fina arena que da nombre al futuro nuevo resort de NH Hoteles.

El hotel, abierto recientemente, se encuentra ubicado a tan solo 20 minutos del Aeropuerto Internacional de Punta Cana y está situado sobre una parcela de 17 hectáreas con un frente de playa virgen de 375 metros. El hotel ofrece un servicio de todo incluido de 5 estrellas con habitaciones destinadas a clientes en régimen de servicio VIP. La oferta se completa con restaurantes temáticos, zona de tiendas, zonas deportivas con Spa, piscinas frente al mar y zonas ajardinadas que incluyen un humedal autóctono.

#### **Proyectos Edenh:**

Por otro lado, NH Hoteles cuenta en la actualidad con 5 nuevos proyectos de hoteles Edenh que tienen prevista su apertura durante este año. De estos proyectos, dos estarán situados en República Dominicana, uno en Punta Cana y otro en la exclusiva urbanización de Cap Cana. Otros dos desarrollos Edenh se ubicarán en Italia, concretamente en Sicilia y la Costa de Amalfi; y un último proyecto en Puerto Morelos, México, en una zona que pretende posicionarse como el segundo foco de atracción turística de la Riviera Maya después de Playa del Carmen.

Bühlerhohe Schlosshotel  
Baden Baden - Alemania

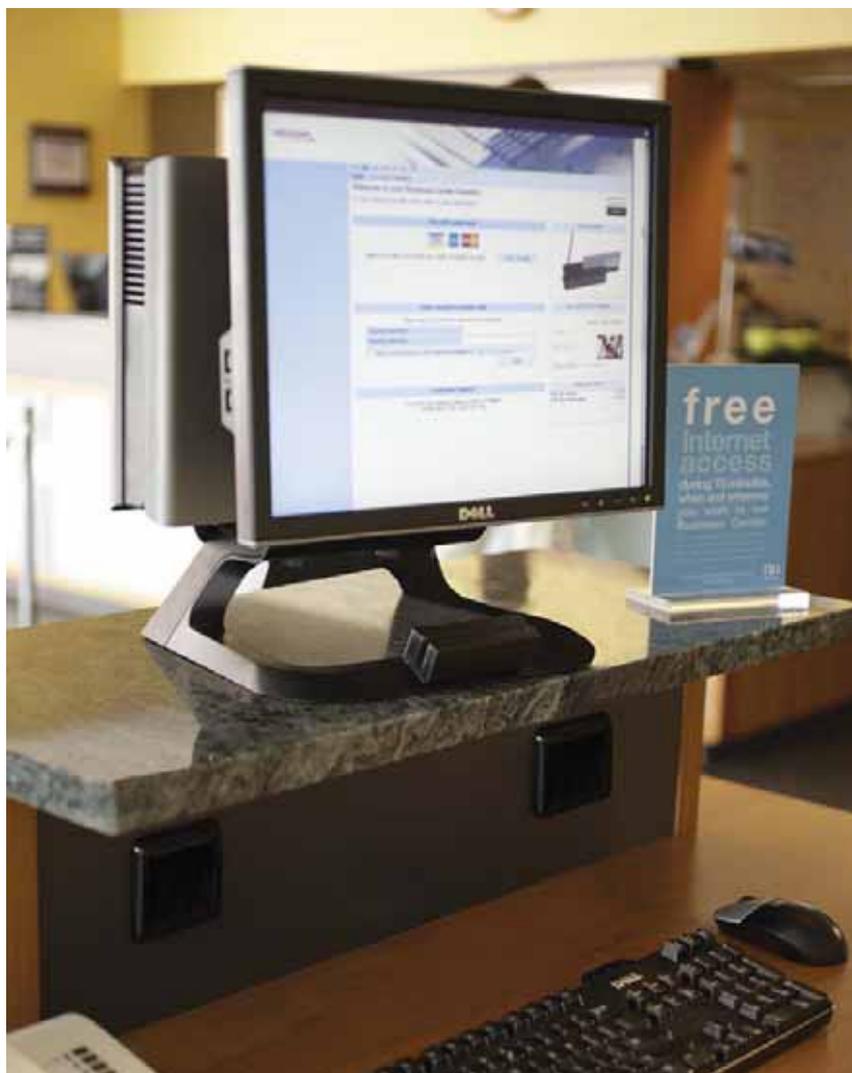


Villa Santa Andrea  
Sant' Andrea - Italia



Hotel Almenara  
Sotogrande - San Roque - Cádiz - España





Puesto de acceso a Internet  
NH Erlangen - Alemania



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

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

Entre las características más significativas de este novedoso concepto destacan la confirmación inmediata de la reserva, descuentos de hasta el 50% y actualización en tiempo real, con total transparencia, del número total de habitaciones disponibles.

En Bonhocio.com los clientes pueden encontrar hoteles de todas las categorías de la cadena, desde hoteles urbanos a establecimientos de la categoría Collection situados en entornos privilegiados. La oferta de Bonhocio.com cubre los periodos de fin de semana y periodos vacacionales.

La nueva web da fácil acceso y navegabilidad, y ofrece un mapa de precios por destino, donde el usuario puede ver de un vistazo la disponibilidad por hoteles y el rango de tarifas aplicadas en cada momento.

NH Hoteles se posiciona como la primera cadena hotelera española que lanza una plataforma web independiente para la comercialización de habitaciones en modelo "low-cost", optimizando las ventas en periodos de baja ocupación. En sucesivas etapas la cadena integrará de forma gradual hoteles de los diferentes mercados en los que opera.

### Vive la ciudad

NH Hoteles ha puesto en marcha un proyecto único y pionero en el campo del ocio urbano y la información turística. La cadena, que ha apostado con fuerza por Internet, está desarrollando la mayor red de blogs urbanos en español. Bajo el nombre de "Vive la Ciudad", la Compañía está creando en la Red una auténtica comunidad de sitios dedicados a todas aquellas ciudades en las que la Compañía cuenta con presencia, tanto en España como en el resto del mundo.

El blog, o bitácora digital, se ha convertido en uno de los principales instrumentos de comunicación y participación de la sociedad de la información. El principal valor añadido de este tipo de proyectos, en los que los comentarios se actualizan con gran rapidez, reside en su cercanía con el visitante, que puede valorar los contenidos y opinar sobre ellos, enriqueciendo de esta manera el propio blog. Durante 2007 el portal recibió 1.054.677 visitas.

Desde el portal de Vive la Ciudad ([www.vivelaciudad.es](http://www.vivelaciudad.es)) es posible acceder a los distintos blogs que, poco a poco, van sumándose a esta comunidad virtual. Los primeros en salir a la luz en España fueron los de Salamanca, Sevilla y Santiago de Compostela, a los que se han ido uniendo los de Barcelona y Madrid, entre otras ciudades. En todos los casos, los sitios están administrados por autores especializados que se encargan de su gestión y actualización permanente de las informaciones o "posts" publicados.

Los contenidos de los blogs se centran en la oferta de ocio y turismo de cada una de las ciudades. Reseñas sobre restaurantes, museos, monumentos, rutas turísticas e incluso eventos socioculturales forman parte de la información que es posible encontrar. Detrás de cada "post" se encuentra un amplio grupo de personas que conoce, vive y disfruta la ciudad en que se encuentran. A través del blog, comparten su visión de la misma para transmitir a los lectores la pasión que sienten por ella.

La utilidad de los blogs como punto de partida ideal para preparar una escapada de ocio se concreta en su capacidad para generar mapas a través de una sencilla búsqueda. El sistema permite, de esta manera, que el viajero pueda imprimir un plano guía de gran utilidad para sus paseos. La iniciativa única lanzada desde NH Hoteles con el proyecto "Vive la Ciudad" pretende transformar la relación de la Compañía, tanto con el cliente como con los viajeros en general, en algo que vaya mucho más allá del alojamiento.

PART OF  
**THE NH WORLD**

### NH World

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

NH World posibilita a NH Hoteles construir un vínculo de comunicación fluido y continuo con clientes más afines a la cadena tanto para conocer de primera mano sus demandas y expectativas sobre NH Hoteles, como para recibir de manera directa e inmediata las novedades más relevantes sobre la Compañía en materia de expansión (aperturas de nuevos hoteles) y de producto (ofertas, promociones, ventajas exclusivas en productos propios y de terceros, entre otras).

En ese sentido, los resultados de la comunicación con titulares NH World se mantienen en niveles muy elevados, con un incremento importante de visitas en la Web de NH World y tasas de apertura e interés en los e-mailings de NH Hoteles un 7% superior al de los realizados sobre clientes no titulares del programa. Actualmente, el 12% de los consumos realizados por titulares NH World para sus viajes de ocio se está contratando a través de los servicios On-Line de NH Hoteles.

Las tasas de clientes activos (más de un 55% de titulares con consumos en NH Hoteles en los últimos 12 meses), consumos (doble de estancias y 5% más de ADR por noche) y de utilización de créditos NH World (tasas de redención superiores al 23%) dan idea de la salud del programa y de la acogida que ha tenido por parte de los clientes más fieles a NH Hoteles.

Para 2008, NH Hoteles incorporará como gran novedad la inclusión de todas las propiedades de NH Hoteles en Italia, con lo que el programa pasará a operar en más de 300 hoteles en 16 países.

### Acuerdos Comerciales

Durante 2007, NH Hoteles ha continuado firmando acuerdos comerciales que facilitan el acceso a nuevos canales de comunicación, aumentan la cuota de mercado y fortalecen la presencia de NH Hoteles como cadena internacional. Estas asociaciones se enmarcan dentro de los planes estratégicos del Grupo buscando nuevas alianzas en los principales mercados objetivo de la cadena y, por otro lado, estrechan la relación con los clientes frecuentes.

Cabe destacar el acuerdo de distribución alcanzado con Orbitz Worldwide, empresa líder de viajes online de EE.UU. El acuerdo permitirá que los establecimientos de NH Hoteles estén disponibles a través de las marcas "online" de Orbitz Worldwide. Este acuerdo de distribución permite a NH Hoteles alcanzar a todo un nuevo grupo de clientes internacionales que podrán tener un acceso a nuestros hoteles de forma sencilla.

Otro de los acuerdos a señalar es el que NH Hoteles firmó en 2007 con Trust International, proveedor de tecnología y soluciones para la distribución en el sector hotelero, gracias al que se facilita la visibilidad de la marca y las reservas a un mayor número de clientes por el mundo.

**Atención:  
El uso de este  
producto puede  
causar estados  
de satisfacción,  
extrema relajación,  
y deseos de volver.**



Si todavía no la tiene, solicite nuestra Tarjeta  
Tel. 902 115 300 / [nhworldcard@nh-hotels.com](mailto:nhworldcard@nh-hotels.com)



## APUESTAS GASTRONÓMICAS



### Casino de Madrid

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

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

El madrileño diseñador Jaime Hayón, galardonado con prestigiosos premios como el Wallpaper, el Icon Magazine, el Elle Decor internacional entre otros, se enamoró del novedoso y original proyecto que le propuso NH Hoteles y no dudó en embarcarse en lo que ha sido su primer trabajo para un restaurante en España. En el nuevo concepto de La Terraza del Casino, se ha plasmado un diseño pensado especialmente para envolver al comensal en el mismo aire vanguardista y moderno que el que ofrece Paco Roncero en las texturas, colores y sabores de sus platos. Paco y Jaime han trabajado conjuntamente en el diseño de todos los elementos decorativos y profesionales del restaurante. De este trabajo conjunto, Jaime Hayón ha creado un espacio que ha cambiado por completo el aspecto del restaurante llenándolo de "sofisticación moderna" y luminosidad con los mejores y más novedosos materiales.



El nuevo restaurante está compuesto por formas geométricas en todos sus elementos que recuerdan a distintas piedras preciosas. Los cristales azules y amarillos, los espejos con forma romboidal que reflejan la luz, el suelo ajedrezado, las columnas geométricas e incluso las sillas, todas ellas distintas, elegantes y cómodas, dan al restaurante un aire fresco y original.

Paco Roncero, además, ha incorporado nuevas recetas aún más modernas y sabrosas si cabe a la carta del restaurante que sorprenderán gratamente a sus comensales. Asimismo, M<sup>º</sup> José Huertas, la sumiller del Casino de Madrid y ganadora en el año 2005 del Premio a la Mejor Sumiller, otorgado por la Academia Internacional de Gastronomía, ha renovado la bodega y la dinámica carta de vinos del restaurante, incorporando a sus más de 700 referencias, las últimas novedades del mercado en vinos del mundo.

Por su parte, el prestigioso diseñador Miguel Palacio ha sido el encargado de la renovación de los uniformes de todo el personal del Casino, creando modelos exclusivos con un corte moderno y original, pero sin olvidar la tradición y estilo propio que caracterizan a la Institución.



## Nhube

"Nhube" continúa un año más ofreciendo la combinación perfecta para el cliente de nuestro hotel que quiere sentirse como en casa. "Nhube" fusiona de forma confortable la sala de estar, el comedor, un bar-cafetería e incluso una biblioteca. En definitiva, es un espacio multifuncional donde disfrutar, ver la televisión, navegar por Internet, escuchar música, a la vez que comer, beber o relajarse.

Alimentarse de forma tradicional y saludable es la oferta gastronómica de "nhube", diseñada por el reconocido chef Ferran Adrià, y que está basada en una comida sencilla realizada con materias primas de primera calidad.

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





## Fast Good

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

Destacan las aperturas de los restaurantes de Las Palmas de Gran Canaria, Valencia y Barcelona. En este último "Fast Good" NH Hoteles inicia una experiencia piloto en el sistema de gestión de los restaurantes con el objetivo de dar una oportunidad a jóvenes cocineros con inquietudes empresariales. Dada la dificultad a nivel económico que implica tener un establecimiento propio, "Fast Good" inicia un sistema de gestión donde el cocinero es el responsable de dirigir el local bajo la supervisión de la cadena, pero dejando cabida a la iniciativa para propuestas a nivel gastronómico y de gestión pudiendo, de este modo, llegar a crear su propio "Fast Good", dentro de los estándares de la marca.

El valor de la marca "Fast Good" se ha reconocido en los acuerdos alcanzados especialmente con el sector de transportes de pasajeros. En 2007, la Compañía firmó un acuerdo para el diseño de la carta gastronómica de Iberia y el tren de alta velocidad AVE.



Primer Fast Good en Barcelona



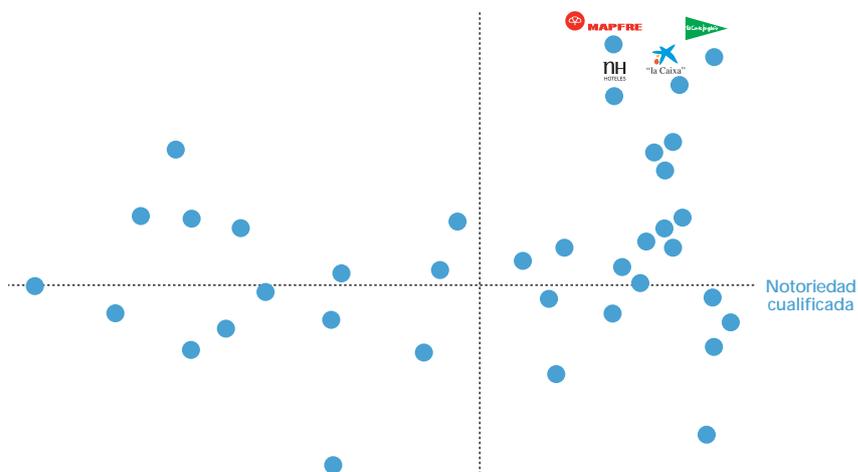
## EL VALOR DE UNA GRAN MARCA

NH La Maquinista  
Barcelona - España

La marca NH Hoteles se ha convertido en una referencia del sector en Europa en los últimos años y es hoy en día uno de los símbolos españoles más reconocidos del continente. El aumento del reconocimiento de la marca NH Hoteles refleja no sólo la creciente presencia de la firma en el mercado europeo, sino también su notoriedad, vivacidad y dinamismo, que la sitúan en una posición de liderazgo en países como Alemania y Holanda.

NH Hoteles ocupa la cuarta posición en 2007, según el Barómetro de Confianza de las Marcas Españolas (BCEE) realizado por Ikerfel para FutureBrand. Para realizar este índice se utilizaron distintas variables tanto funcionales como emocionales. NH Hoteles destacó de forma especialmente positiva en los direccionadores funcionales: calidad y productos, cumplimiento de lo que promete, buen trato a los empleados o escucha a clientes y accionistas, entre otros.

### Índice de confianza de las marcas españolas

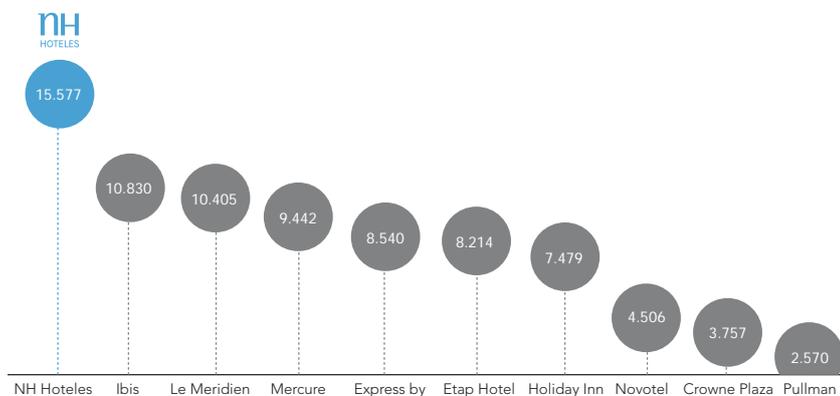


Notoriedad cualificada:  
conocimiento de la actividad de la empresa

Fuente: Barómetro de Confianza de las  
Marcas Españolas (BCEE) 2007, FutureBrand

NH Hoteles es la marca con mayor incremento de habitaciones en Europa en el período 2003 a 2007 con un total de aperturas de 15.557 habitaciones (+56%). De esta manera consigue pasar del 5º lugar (2003) al 4º (2007) por número de habitaciones en el ranking de mayores marcas de Europa, por detrás de Ibis, Mercure y Holiday Inn.

#### TOP 10 Marcas en Europa por incremento en habitaciones 2003-2007



Fuente: Otus & CO

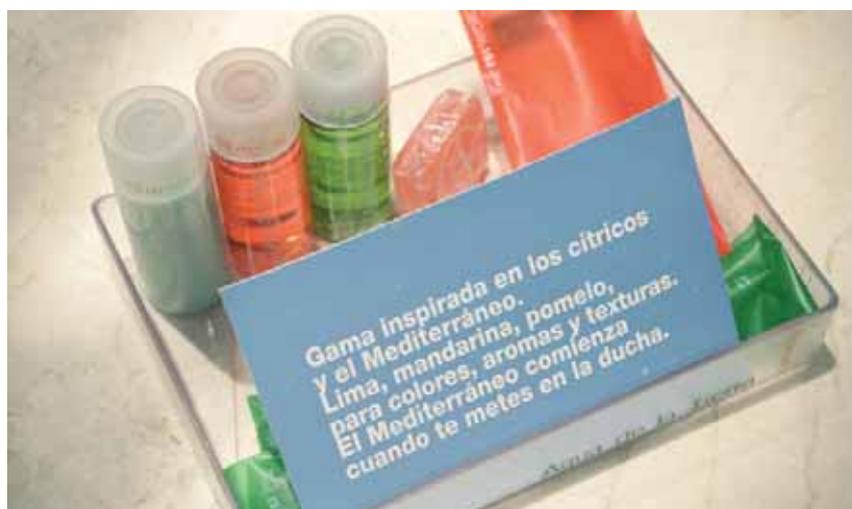
#### Nueva imagen, nueva Web y nueva forma de comunicar la marca

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

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

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

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



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

En línea con la búsqueda de novedosas fórmulas para conectar con el cliente, NH Hoteles realizó varias acciones publicitarias fuera de lo común, apostando por nuevos canales de comunicación para diferenciarse de la competencia y reflejar el espíritu creativo e innovador característico de la Compañía. Entre ellas destacó la creación del mayor anuncio publicitario del mundo. NH Hoteles alquiló 24.000 metros cuadrados de terreno en las inmediaciones del aeropuerto Schiphol de Ámsterdam, uno de los de mayor tránsito de Europa con 44 millones de viajeros anuales, para utilizarlo como un innovador y vistoso soporte publicitario para la imagen de marca de la Compañía.

El anuncio contiene un mensaje sencillo y un logo cosechado en una plantación de maíz, situada junto a la autopista que accede al aeropuerto desde Kaagbaan, que ha sido visible por todos los pasajeros al aterrizar en el aeropuerto. El mensaje "Next landing NH Hoteles" invita a los viajeros a aterrizar en cualquiera de los 30 hoteles que la cadena dispone en Holanda, 11 de los cuales se encuentran en Ámsterdam.





## SOTOGRADE

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

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

- El 23 de abril de 2007 se produjo la aprobación definitiva, tras exposición pública, del Convenio Urbanístico con el Excelentísimo Ayuntamiento de San Roque (Cádiz-España), que regula la ordenación de la urbanización Sotogrande. La aprobación de este convenio fue un hito fundamental para la Compañía, pues consolida el modelo de desarrollo residencial de calidad que caracteriza a Sotogrande.

### CONVENIO URBANÍSTICO

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

- Sotogrande ha sido galardonado con el "Premio al Turismo Sostenible 2007" de la IV edición de los premios Ejecutivos. Este premio reconoce la apuesta por la sostenibilidad y el respeto por el medio ambiente de nuestra Compañía y, en concreto, la calidad y el respeto medioambiental de las instalaciones hoteleras, deportivas y desarrollos inmobiliarios de NH Hoteles y Sotogrande.
- La Reserva de Sotogrande ha sido galardonada con el "Premio Madera Verde de Responsabilidad Ambiental 2007". Se trata de un premio promovido por la Asociación para la Promoción de Actividades Socioculturales, la Real Federación Española de Golf y técnicos especialistas en materia ambiental. Según el criterio del Jurado, "La Reserva de Sotogrande constituye un claro ejemplo de institución con alto grado de respeto medioambiental".
- Continúa el proyecto de Los Alcornoces, desarrollado en colaboración con Ponte Gadea. Se trata de un importante proyecto residencial de cerca de 500 viviendas en 23 hectáreas, que incorporará amplias zonas deportivas, promoción de la salud, zonas verdes y golf. Actualmente,

el proyecto se encuentra en revisión por parte de los arquitectos y bajo estudio económico de cada una de las fases del proyecto.

- A pesar del endurecimiento de las condiciones de mercado en la costa española en general y en la Costa del Sol en particular, las ventas han resistido bien y Sotogrande continúa desplazando a Marbella como referente del turismo residencial en la zona.

Mantuvieron buen comportamiento las ventas de parcelas en La Reserva, atraques en la Marina, viviendas en Ribera del Marlin y Los Cortijos de La Reserva, con ventas totales de 86 unidades y subida de precios medios a lo largo del año del 4,2%.

Adicionalmente, en la Ribera del Marlin se vendieron la totalidad de los 41 grandes locales con los que cuenta el desarrollo. Esta operación supone un hito en la marina de Sotogrande por volumen de venta, superando los 35 millones de euros y supondrá un éxito porque dotará a la zona de múltiples servicios de restauración, tiendas de prestigio, tiendas de conveniencia y de servicios náuticos, completando la oferta en la marina y en Sotogrande en general.

- La organización sigue evolucionando para adaptarse a su vocación de prestadora de servicios especializados en proyectos residenciales turísticos en distintas localizaciones y con socios. A los anteriores lanzamientos en 2005 de Sotogrande Golf Services, como unidad especializada en ingeniería, construcción y mantenimiento de campos de golf, y durante el año 2006 de Sotogrande Marketing Services, especializada en el diseño y ejecución de conceptos de marketing en el segmento residencial turístico de alto nivel, se une ahora la existencia de contratos reales por los que se ha empezado a facturar ya en el ejercicio 2007 y que consolidan una nueva división de negocio con proyectos para los próximos años 2008 y 2009.

Estas divisiones han nacido con la vocación de facilitar la transmisión del conocimiento y la experiencia de Sotogrande en las áreas de su competencia a los nuevos proyectos desarrollados con socios, y para ofrecer un servicio a proyectos de prestigio de terceros dispuestos a mejorar sus desarrollos.

## Proyectos

### Sotogrande at Cap Cana (República Dominicana)

El complejo Cap Cana es el proyecto inmobiliario turístico más importante del Caribe, situado en Punta Cana, República Dominicana, a tan sólo 10 minutos del Aeropuerto Internacional. Cuenta con un exclusivo club de playa y tendrá seis campos de golf de 18 hoyos, actualmente uno en funcionamiento y otro en construcción, y tres de ellos diseñados por Jack Nicklaus. Cap Cana ha inaugurado ya la primera fase de la marina, que en un futuro próximo tendrá capacidad para más de 500 embarcaciones, rodeada de tiendas de lujo y restaurantes de alta cocina.

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

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



**Master Plan Sotogrande at Cap Cana**  
República Dominicana

“Sotogrande at Cap Cana” fue lanzado comercialmente en diciembre de 2007, consiguiendo en un solo evento realizado simultáneamente en Madrid, Londres y Cap Cana un importante éxito. A día de hoy, las ventas han superado las 50 unidades de la primera fase (la única que actualmente está en venta).

#### **Isla Blanca (Riviera Maya, México)**

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

Sotogrande participa con un 25% del capital social, junto con socios locales e inversores españoles.





## CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN, COMISIONES Y COMITÉ DE DIRECCIÓN

Nhow Milano  
Milán - Italia

### Consejo de Administración de NH Hoteles

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

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

**Vocales:**

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

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

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

### Comisión Delegada

**Presidente:** D. Gabriele Burgio

**Vocales:**

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

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

### Comisión de Auditoría y Control

**Presidente:** D. Ramón Blanco Balín  
**Vocales:** D. Ignacio Ezquiaga Domínguez  
 (en representación de Hoteles Participados, S.L.)  
 D. Miguel Rodríguez Domínguez  
**Secretario:** D. Roberto Chollet Ibarra

### Comisión de Nombramientos y Retribuciones

**Presidente:** D. José de Nadal Capará  
**Vocales:** D. Matías Amat Roca  
 D. Manuel Herrando y Prat de la Riba  
**Secretario:** D. José María Mas Millet

### Comité de Dirección



**Fernanda Matoses**  
 Secretaria del  
 Comité de Dirección

**Francisco Zinser**  
 Director General  
 de Operaciones

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

**Gabriele Burgio**  
 Presidente Ejecutivo

**Roberto Chollet**  
 Director General  
 Económico  
 Financiero

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

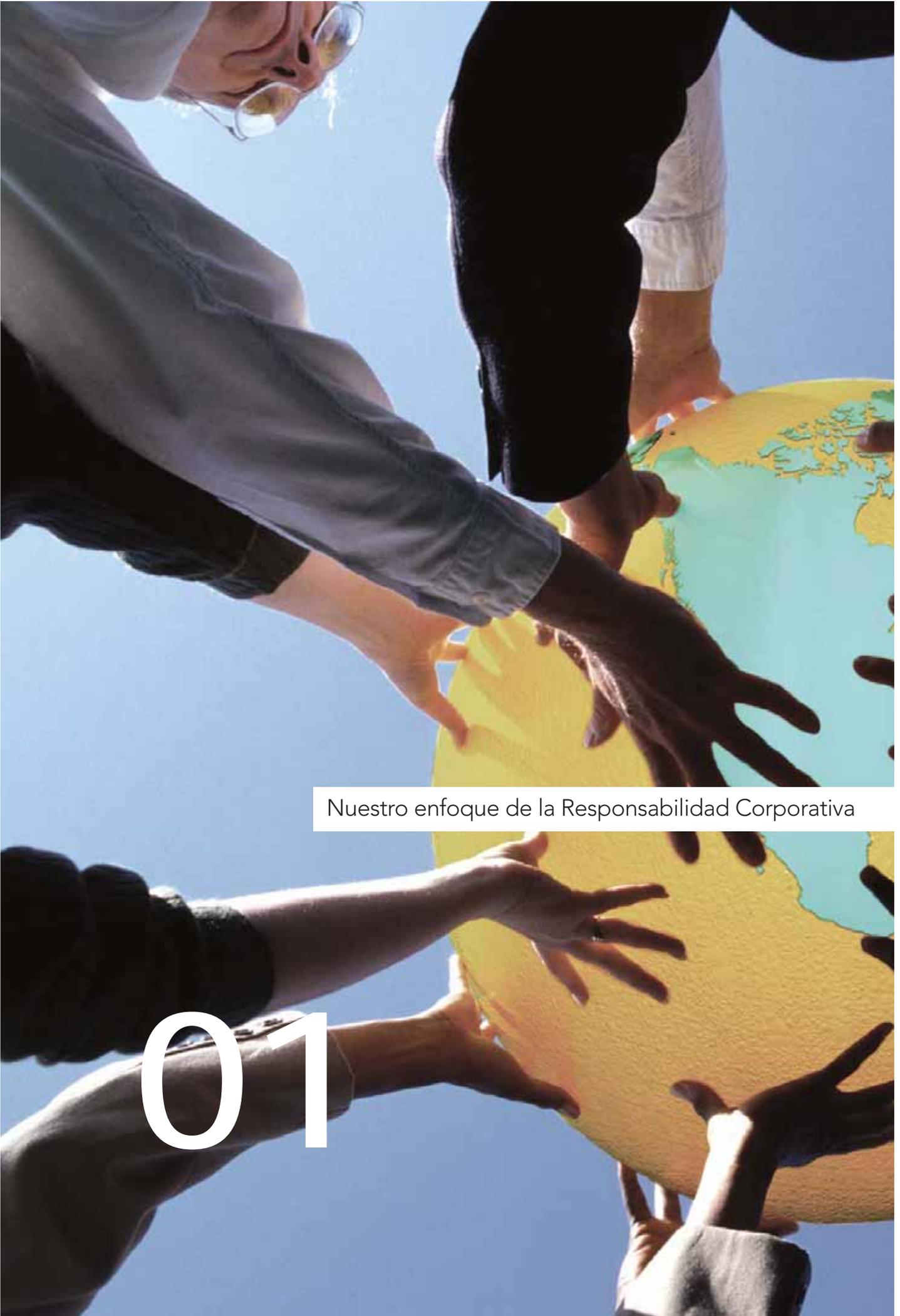
### Comisión del Área de Responsabilidad Corporativa

**Presidencia:** Gabriele Burgio  
**Consejo de Administración:** Alfonso Merry del Val  
**Director Corporativo de Recursos Humanos y Responsabilidad Corporativa:** Juan M<sup>a</sup> de Mora



PARTE I: Visión de la Responsabilidad Corporativa





Nuestro enfoque de la Responsabilidad Corporativa

01





## NUESTRO ENFOQUE DE LA RESPONSABILIDAD CORPORATIVA

Empleados  
de NH Hoteles

En NH Hoteles entendemos la Responsabilidad Corporativa como parte fundamental de la actividad de la cadena, por lo que nuestra visión puede resumirse en ofrecer servicios de hostelería que se anticipen a las necesidades actuales y futuras de nuestros grupos de interés internos y externos (empleados, clientes, accionistas, proveedores, etc.), así como de las comunidades donde operamos y las generaciones futuras, con máximo cuidado en el detalle y con soluciones eficientes y sostenibles.

Esta visión se refleja en los valores que caracterizan la cultura de NH Hoteles y su actuación como empresa responsable:

- Fiabilidad
- Sentido del negocio
- Diversión
- Orientación a las personas
- Innovación

Esos valores están presentes en todo momento para guiar el desarrollo de un proyecto empresarial estratégico y operativo coherente.

En síntesis, exponemos ejemplos de lo que expresan cada uno de nuestros valores:

- **Fiabilidad:** En NH Hoteles somos dignos de confianza y competentes. Demostramos ética y transparencia en las relaciones con los clientes, empleados, proveedores, socios y accionistas.
- **Orientación a las personas:** El principal activo de la Compañía son las personas: nuestros clientes y nuestros empleados, nuestros accionistas y nuestros proveedores.

Gracias al rendimiento de nuestros empleados podemos ofrecer a nuestros clientes un servicio personalizado y una experiencia satisfactoria. El reto de la cadena es cumplir este compromiso.

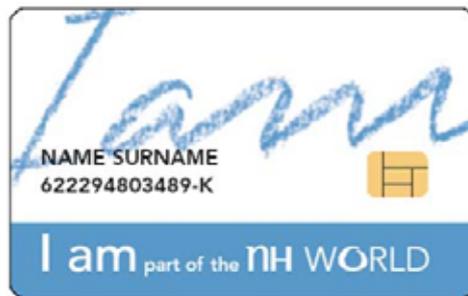
- **Sentido del negocio:** En NH Hoteles ejecutamos las acciones necesarias en coherencia con la estrategia adoptada para alcanzar nuestros objetivos de negocio y satisfacer los intereses económicos de nuestros accionistas.

- **Innovación:** Nuestro desafío es mejorar la experiencia del cliente y anticiparnos a las necesidades actuales y futuras de los clientes. En NH Hoteles todos tenemos la responsabilidad de escuchar la “voz del cliente”, analizar las tendencias del mercado dentro y fuera del sector, definir elementos innovadores que mejoren la experiencia del cliente y analizar los cambios en sus hábitos de vida.
- **Diversión:** En NH Hoteles desarrollamos nuestro trabajo con entusiasmo, disfrutamos dando lo mejor de nosotros mismos y compartiendo nuestra creatividad, motivación y éxitos con nuestros clientes, convencidos de que esta energía positiva se transmite y se contagia externamente.

Este enfoque es la base de nuestra cultura corporativa y la referencia que orienta nuestra gestión, así como la Responsabilidad Corporativa integrada en toda nuestra entidad.

NH Hoteles realizó ya en 2006 un proceso de consulta e implicación interna para definir sus enfoques de dirección y gestión de las principales áreas de responsabilidad, tal y como requiere el GRI en su versión G3.

Se trataba de responder a un amplio conjunto de necesidades, algunas tradicionales, otras nuevas en torno a la hostelería: cambios demográficos y sociales que afectan a nuestros clientes actuales y potenciales y a los que debemos dar respuesta; la creciente carencia de personal para nuestros hoteles en determinados países o la falta de valoración social de este sector de actividad.



Las necesidades identificadas se agrupan por tipo de enfoque:

### 1. Enfoque de nuestro desempeño económico

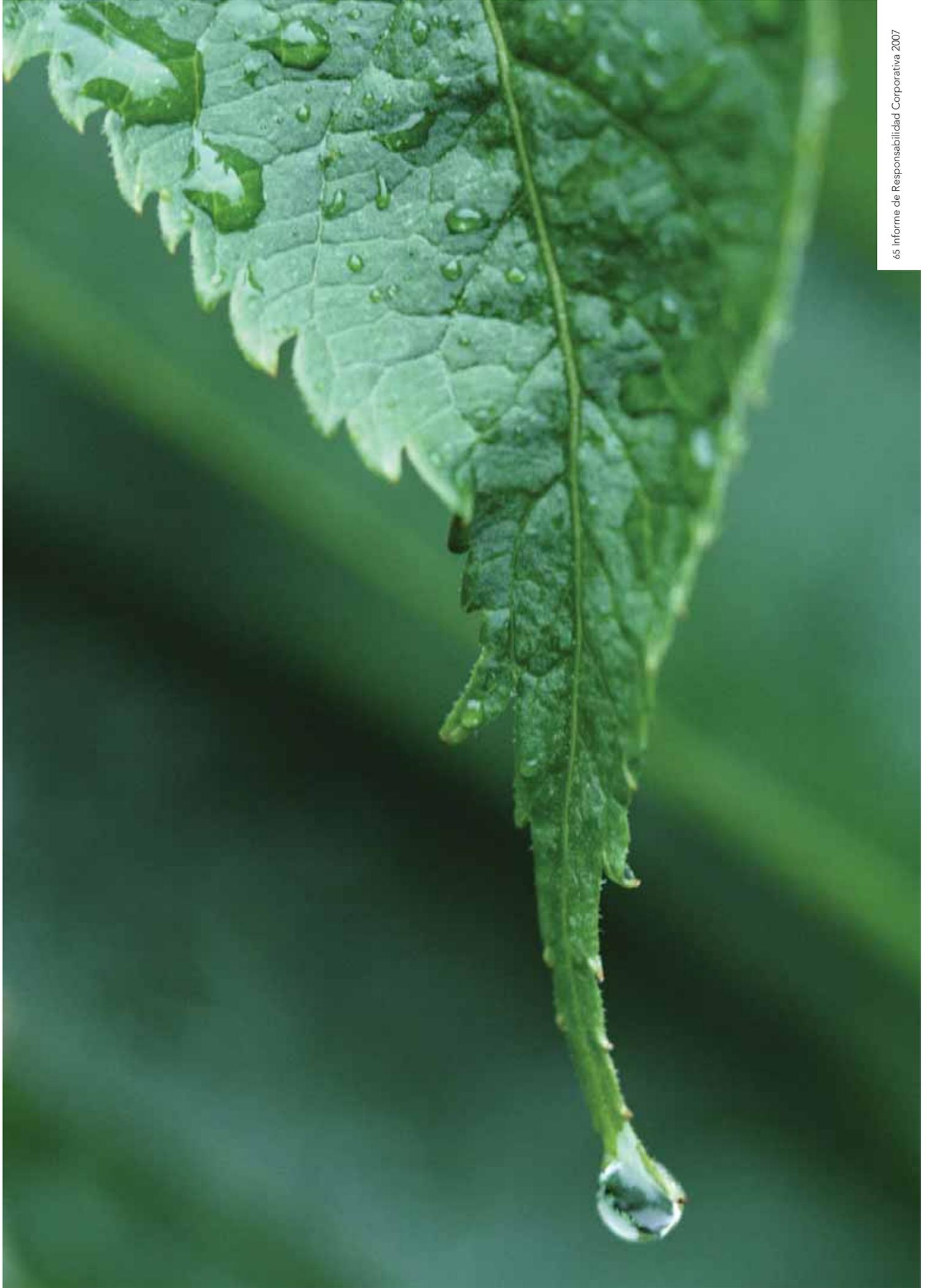
- Consideramos que la eficacia en la gestión financiera de la Compañía y la transparencia en la rendición de cuentas son fundamentales para alcanzar nuestros objetivos de negocio, satisfacer los intereses económicos de nuestros accionistas y garantizar la creación de riqueza sobre la cual podemos crear valor compartido.
- Nuestro negocio, por tanto, se desarrolla en condiciones propias del libre mercado, siempre dentro del mayor respeto y cumplimiento de la legalidad vigente, y basado en una actuación ética y transparente.
- Mantenemos una comunicación directa y transparente con nuestros accionistas, siendo especialmente exigentes en el detalle de la información en cuanto a Gobierno Corporativo.

## 2. Enfoque de la gestión medioambiental

- En nuestra cadena prima un planteamiento ecológico y de sostenibilidad en todo el ciclo de negocio, desde las tareas de planificación, diseño y construcción de los hoteles a su funcionamiento cotidiano y el servicio que prestamos al cliente.
- Tenemos la costumbre de anticiparnos y de estudiar las oportunidades que nos ofrecen las nuevas tecnologías y analizar los cambios en los hábitos de vida para innovar y ofrecer servicios que respondan a los retos sociales y medioambientales de futuro.
- Somos una cadena hotelera preferentemente urbana y tenemos un firme compromiso con el desarrollo sostenible de las ciudades donde operamos.
- Contribuimos a un uso racional del suelo urbano a través de la rehabilitación de edificios que permitan además usos mixtos y a través de un innovador modelo de gestión del espacio que optimiza la superficie de un edificio y, en consecuencia, mejora la gestión medioambiental desde el punto de vista energético.
- Aproximadamente el 50% de la energía que se consume en Europa, se utiliza para el funcionamiento de los edificios. NH Hoteles trabaja continuamente para el uso racional de la energía manteniendo el buen funcionamiento del edificio, llevando los consumos de recursos a un nivel equilibrado y promoviendo el uso de fuentes renovables, a la vez que garantizamos un servicio de máxima calidad que genere una experiencia satisfactoria en nuestros clientes.

## 3. Enfoque de las prácticas laborales y la ética del trabajo

- En NH Hoteles creemos en un entorno de trabajo donde impere la creatividad, la innovación, la motivación y el entusiasmo compartido con nuestros clientes.
- Nuestro Código de Conducta fija los criterios de buenas prácticas y excelencia en la prestación de servicios y fomenta la política de diversidad, su gestión y la de igualdad de oportunidades en todos los procesos.
- NH Hoteles ha apostado desde su inicio por el desarrollo profesional y la formación de sus empleados como medio para hacer realidad la filosofía de excelencia y mejora continua que inspira nuestro servicio al cliente y permite nuestra sostenibilidad. Por eso, la gestión del talento tiene un protagonismo especial en una empresa en continuo crecimiento y expansión.
- Nuestra presencia global fomenta la diversidad de culturas y nacionalidades, siendo una prioridad en NH Hoteles la política de Integración para fomentarla, así como favorecemos los movimientos internacionales de empleados. Creemos que con una plantilla diversa y bien integrada ofrecemos el mejor servicio a nuestros clientes con un alto grado de diversidad. Nuestros principales retos van enfocados hacia la flexibilidad para afrontar esa diversidad y la conciliación como un elemento clave para retener el talento interno y atraer el externo.
- Para garantizar la integración de colectivos, una de nuestras prioridades es conseguir una accesibilidad total para nuestros empleados y clientes, adecuando nuestros hoteles y las herramientas de comunicación on line.





Fundación "Menudos Corazones"

#### 4. Enfoque de los Derechos Humanos

- El principal activo de la Compañía son las personas y por ello estamos firmemente comprometidos con el respeto a los Derechos Humanos y su promoción firmando en 2006 el Pacto Mundial de las Naciones Unidas.
- NH Hoteles está presente a nivel global y es consciente de que el desarrollo de su negocio en todos los territorios debe garantizar la armonía entre la globalización de herramientas y procesos, el respeto y desarrollo de las culturas locales y el fomento de los derechos humanos.

#### 5. Enfoque del impacto en las comunidades donde operamos y la sociedad

- La actividad hotelera y el turismo son importantes motores de desarrollo económico y social de los países y NH Hoteles se enorgullece de formar parte de la cadena de generación de riqueza en los lugares donde está presente, respetando la cultura de las poblaciones locales.
- NH Hoteles es una cadena global y presta servicios en diversas áreas geográficas, tanto en países desarrollados como en regiones en desarrollo, gracias a lo cual contribuimos a la creación de empleo local y al desarrollo en las comunidades donde operamos.
- En NH Hoteles nos comprometemos activamente con los colectivos sociales más desfavorecidos y trabajamos junto a ONG, Fundaciones e Instituciones en el desarrollo de numerosos programas de acción social.

El proceso de consulta a los principales directivos de la entidad también ha servido para diseñar un primer mapa de temas relevantes que constituyen el eje de actuación de la empresa en Responsabilidad Corporativa y que se dividen en tres áreas:

### A) Iniciativas responsables comunes al sector empresarial

Son aquellos temas materiales sobre los que debemos reportar y actuar al igual que otros sectores empresariales, pues corresponden a desafíos comunes en sostenibilidad donde todas las empresas deben poner en marcha acciones concretas.

Entre estos temas, se encuentran las obligaciones de Gobierno Corporativo, transparencia y participación de accionistas a nivel internacional, la conciliación de la vida familiar y laboral de los empleados, la calidad de servicio o atención al cliente, la promoción de la responsabilidad hacia la cadena de valor o proveedores y la gestión medioambiental de la empresa.

En todos ellos tenemos que actuar y rendir cuentas como se exige a todo el sector empresarial.

### B) Iniciativas responsables específicas del sector de turismo y sector hotelero

Son aquellas iniciativas en las que hay que actuar de modo singular debido al especial significado y trascendencia que tienen en el sector donde operamos a nivel macroeconómico, el sector turismo y, más en concreto, el de hotelería y restauración.

Tal es el caso, por ejemplo, de la importancia de captación, retención, formación y promoción del personal en una industria como la hotelera intensiva en recursos humanos; el impacto para el desarrollo económico y social local que nuestra industria debe tener; el especial valor que el turismo y el sector de la hotelería aportan en la comprensión y gestión de la diversidad cultural; la promoción de empleo indirecto que nuestro sector genera, etc.

En estos ámbitos tenemos que dar una respuesta concreta y posicionarnos a través del desarrollo de políticas en línea con la responsabilidad y sostenibilidad que se exige a nuestro sector.

### C) Ámbito de responsabilidad específico de NH Hoteles

Temas específicos en responsabilidad y sostenibilidad a los que NH Hoteles puede dar una mejor respuesta en función de sus peculiaridades: su historia, sus valores, su experiencia, sus capacidades, los mercados donde opera y los servicios que ofrece.

Estas iniciativas se configuran en torno a los desafíos sociales y medioambientales a los que nuestra actividad como empresa hotelera puede contribuir de manera decisiva. En este ámbito radica nuestra principal responsabilidad, pues es a través de la actividad empresarial que nos es propia como mejor podemos contribuir al desarrollo sostenible, local y global.

- El principal activo de la Compañía son las personas y por ello estamos firmemente comprometidos con el respeto a los Derechos Humanos y su promoción firmando en 2006 el Pacto Mundial de las Naciones Unidas.
- NH Hoteles está presente a nivel global y es consciente de que el desarrollo de su negocio en todos los territorios debe garantizar la armonía entre la globalización de herramientas y procesos, el respeto y desarrollo de las culturas locales y el fomento de los Derechos Humanos.

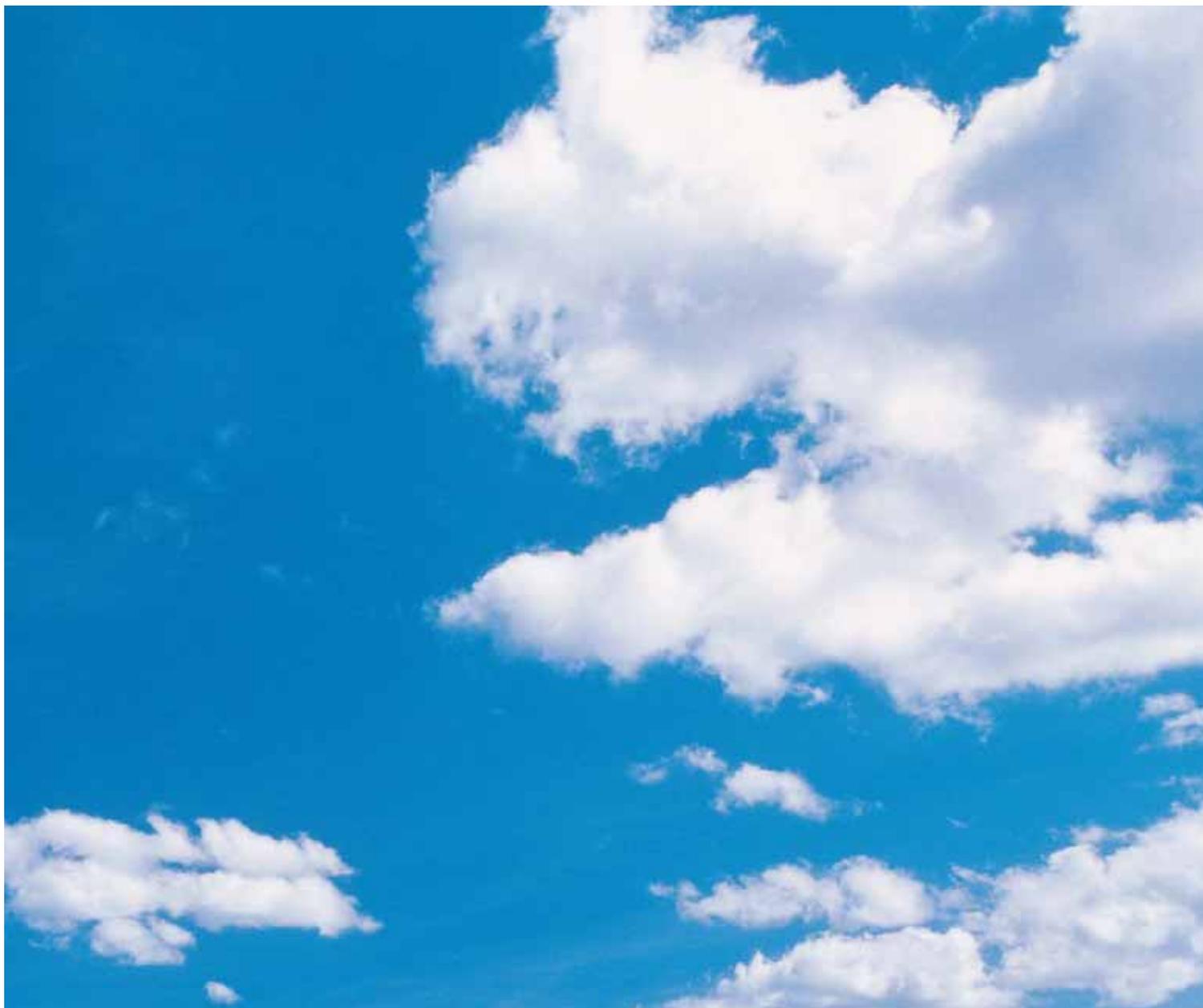
## 6. Enfoque de la responsabilidad sobre servicios y productos

Cada uno de los enfoques recogidos con anterioridad revierten en un servicio de máxima calidad y sostenibilidad para nuestros clientes. En NH Hoteles impera una cultura de la calidad que nos lleva a diseñar planes de acción y mejora constante que incrementen la satisfacción de nuestros clientes. Estas iniciativas comprenden no sólo mejoras del propio servicio y de las instalaciones hoteleras, sino todo tipo de soluciones para los retos medioambientales y sociales que nuestros *stakeholders* nos demandan.



Nuestra Gestión de la Responsabilidad Corporativa

02



Golf Almenara  
Sotogrande - San Roque - Cádiz - España



## NUESTRA GESTIÓN DE LA RESPONSABILIDAD CORPORATIVA

La Reserva de Sotogrande  
San Roque - Cádiz - España

La gestión de la Responsabilidad Corporativa es parte integral de la estrategia de la Compañía y se considera una prioridad, por lo que el Departamento de Responsabilidad Corporativa reporta directamente al Presidente de la Compañía y un Consejero Independiente nombrado en 2007 que vela por el cumplimiento de los planes de acción y la consecución de mejoras.

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



El Comité de Dirección ha tenido una implicación máxima en el impulso de la gestión de la responsabilidad y en el seguimiento de las acciones a desarrollar en un esfuerzo patente por liderar el sector turismo en este ámbito.

En 2007 el Comité de Dirección de la Compañía se propuso desarrollar un Plan Director de Responsabilidad Corporativa con el objetivo de diseñar su estrategia en Sostenibilidad para los próximos tres años. Para ello se trabajó conjuntamente con una entidad externa en la evaluación de las políticas y acciones de Responsabilidad Corporativa ya existentes. Este trabajo permitió realizar un diagnóstico y priorización de acciones por grupos de interés.

Una vez aprobado el Plan Director de Responsabilidad Corporativa por el Comité de Dirección se definió un Plan de Acción 2007 consensado por el Comité de Responsabilidad Corporativa, formado por todas las áreas implicadas (Relación con Inversores, Proyectos, Ingeniería y Medio Ambiente, Recursos Humanos, Compras, Marketing, Innovación y Calidad y Ventas). En él se establecieron los objetivos y acciones a desarrollar por las diferentes áreas corporativas, así como un proceso de revisión de cumplimiento por parte de Presidencia cada dos meses.

En 2007 se presentó la primera Memoria de Responsabilidad Corporativa que establece el sistema de medición y reporte que permitió a NH Hoteles rendir cuentas conforme al GRI G3 obteniéndose la calificación C y fue verificada por el Comité de Auditoría Interna. La segunda Memoria de Responsabilidad Corporativa ha sido auditada externamente y ha obtenido una calificación B+ por el GRI.

En 2007, y como parte de nuestra estrategia de Sostenibilidad, NH Hoteles ha profundizado en la identificación de los principales impactos y riesgos que conlleva nuestra actividad en los destinos donde tenemos operaciones. La identificación de riesgos incluye, además de los económico-financieros y de operación en los mercados financieros, los riesgos medioambientales, sociales y éticos. Esta identificación se completará en 2008 con un trabajo de valoración, así como de establecimiento de un sistema de gestión del control de los riesgos, incluidos los sociales y medioambientales.

Pretendemos que nuestra visión y estrategia de Sostenibilidad se extienda al sector y por ello hacemos valer nuestras convicciones en Exceltur, asociación sectorial de la que nuestro presidente, Gabriele Burgio, es miembro de la Junta Directiva. De este modo intentamos que la implementación de la Responsabilidad Corporativa sea una realidad entre nuestros colaboradores y competidores, además de en nosotros mismos.

Para realizar consultas o ampliar la información de la Memoria, puede acceder a la página de Responsabilidad Corporativa en la web de NH Hoteles ([www.nh-hotels.com](http://www.nh-hotels.com)) o contactar directamente por correo electrónico con Marta Martín, Responsable de Responsabilidad Corporativa ([m.martinmartin@nh-hotels.com](mailto:m.martinmartin@nh-hotels.com))



### I Pacto Mundial

En 2006 y como consecuencia del proceso emprendido en la entidad para impulsar su responsabilidad y ponerla en valor, NH Hoteles se adhirió al Pacto Mundial de las Naciones Unidas (Global Compact), un compromiso con 10 Principios que la Compañía incorpora a su estrategia y sus operaciones comprometiéndose a implantarlos de modo gradual.

Los Principios del Pacto Mundial han sido el marco de referencia de la Estrategia de Responsabilidad Corporativa y en 2007 se ha presentado el Informe de Progreso que describe las acciones de referencia relevantes realizadas en 2006 en el ámbito del impulso de los Derechos Humanos, así como los retos para el 2007 en el marco de los Principios del Pacto Mundial. Destacan, entre otros, el desarrollo y firma de Código Ético de Proveedores incluyendo estos principios, definición de un Plan Estratégico de Medio Ambiente y una auditoría del cumplimiento de la edad laboral mínima en todos los países donde estamos presentes. <http://www.pactomundial.org>



## Principios del Pacto Mundial

### Principio Uno

Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos fundamentales, reconocidos internacionalmente, dentro de su ámbito de influencia.

### Principio Dos

Las empresas deben asegurarse de que sus empresas no son cómplices en la vulneración de los derechos humanos.

### Principio Tres

Las empresas deben apoyar la libertad de afiliación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva.

### Principio Cuatro

Las empresas deben apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción.

### Principio Cinco

Las empresas deben apoyar la erradicación del trabajo infantil.

### Principio Seis

Las empresas deben apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y la ocupación.

### Principio Siete

Las empresas deberán mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente.

### Principio Ocho

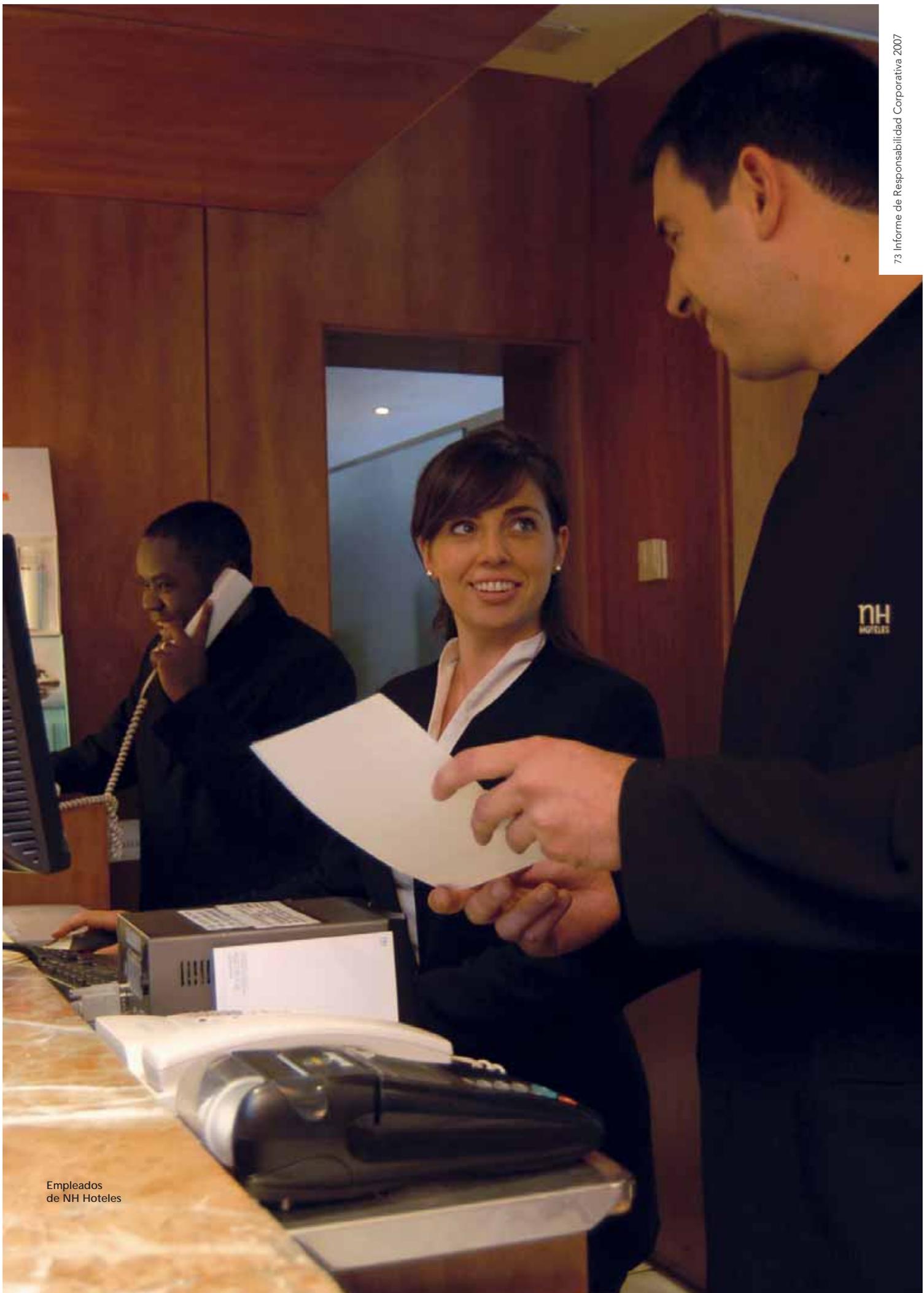
Las empresas deben fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental.

### Principio Nueve

Las empresas deben favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medio ambiente.

### Principio Diez

Las empresas deben trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluidas extorsión y soborno.



Empleados de NH Hoteles



Principios que rigen esta memoria

03





## PRINCIPIOS QUE RIGEN ESTA MEMORIA

NH Timisoara  
Timisoara - Rumanía

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

La información proporcionada en este Informe proviene de diversos sistemas de gestión e información implantados en las unidades que informan al Área Corporativa de Responsabilidad Corporativa, a cuyo cargo está la coordinación de la rendición de cuentas en responsabilidad y el impulso del Plan Director. Así, se cuenta con un responsable de Responsabilidad Corporativa en cada Unidad de Negocio y con un grupo de seguimiento a nivel Corporativo que aúna a las distintas áreas de la organización.

NH Hoteles trabaja firmemente para mejorar sus sistemas de generación, agregación y consolidación de datos, de forma que le permitan mejorar la calidad de la información presentada en el Informe de Responsabilidad Corporativa. Este Informe recoge la actividad de NH Hoteles a nivel mundial durante el año 2007, aunque en algunos ámbitos concretos la Compañía realiza un reporte parcial, en cuyo caso se explica por qué y a qué parte de la empresa hacen referencia los datos, políticas o programas que se desarrollan en el ámbito de sostenibilidad.

En cuanto al alcance de la información social referida en este Informe, se proporcionan datos que incluyen toda la tipología de contratación laboral. En el caso de la información medioambiental, el ámbito de información se referencia a los hoteles comparables así identificados en el ejercicio 2007. Se identifica como hotel comparable aquel del que se disponen datos de seguimiento energético de al menos dos ejercicios completos, no existiendo en este periodo ninguna reforma sustancial del edificio ni aumento del número de habitaciones y/o de la zona de venta.



**NH Pacífico**  
Madrid - España

Los pasos seguidos para la realización de este Informe de enero a marzo de 2008 han sido:

1. Petición de información formal de los indicadores GRI versión G3 de la parte que corresponde a cada responsable de relaciones con cada público y/o área, así como de las políticas, programas, iniciativas y acciones de valor responsable que pudieran haberse desarrollado en el año, tanto de las incluidas en el Plan Director de Responsabilidad de la Compañía como otras que hubieran podido desarrollarse desde otras líneas estratégicas, pero que presentan sinergias en sostenibilidad y responsabilidad.

2. Celebración de entrevistas a principios de 2008 con cada uno de los responsables de relaciones con públicos estratégicos para recabar información sobre el estado de la sostenibilidad en la empresa con el fin de preparar la rendición de cuentas de dicho ejercicio.

Estas entrevistas también ayudan a actualizar el Plan Director de Responsabilidad definiendo, a través de la consulta y la participación de los *stakeholders*, nuevas acciones a realizar o impulsar para enriquecer nuestra visión de la responsabilidad y mejorar nuestro desempeño los próximos años.

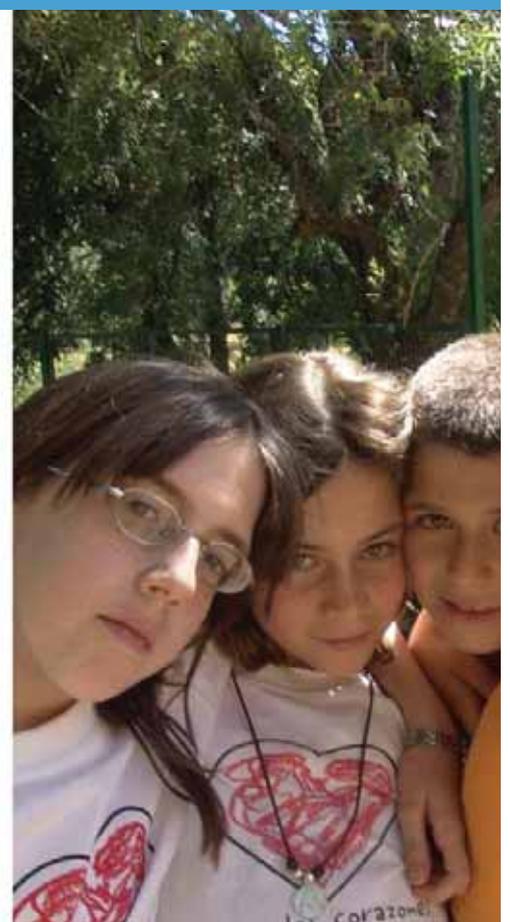
3. El envío del informe, una vez redactado, pero sin haberse publicado, para la comprobación final de cada responsable de que las relaciones con públicos y/o áreas a su cargo han sido fielmente reflejadas y depurar datos cuantitativos y cualitativos.

	Explicación del principio según el G3 del GRI	Cómo aseguramos dicho principio
<b>Principios relativos a la definición de contenidos de este Informe</b>		
Materialidad	Lo que es significativo, importante, relevante y que tiene impacto en materia de responsabilidad y sostenibilidad de nuestra actividad.	<p>El Plan Director de Responsabilidad Corporativa 2007-2008 refleja qué es material en responsabilidad.</p> <p>El proceso de realización del informe capacita a la organización para reorientar los aspectos materiales.</p> <p>NH Hoteles desarrolló una aproximación a la materialidad de su responsabilidad a través de una clasificación de temas relevantes que figura en este informe (disponible en el apartado "Nuestro enfoque de sostenibilidad").</p>
Participación de los grupos de interés	Identificación de los grupos y respuesta adecuada a sus expectativas e intereses razonables.	<p>NH Hoteles tiene diversos sistemas de consulta periódicos con los siguientes públicos: proveedores, clientes, empleados y sindicatos.</p> <p>Se han iniciado acciones de desarrollo y promoción de la Responsabilidad Corporativa con los organismos públicos y NH Hoteles se ha incorporado al Consejo del Ministerio de Desarrollo Social Argentino en el que participa en la valoración y colaboración en proyectos sociales de máxima prioridad para el Gobierno en materia de Desarrollo Económico y Social. Además, colabora en la Comisión de RSE de la Cámara Española.</p>
Contexto de la sostenibilidad	Modo en que la organización contribuye al desarrollo a nivel local, regional o global.	<p>Nuestra Visión de la Responsabilidad está unida a los retos sociales y medioambientales del futuro entendiendo la actividad hotelera como motor de desarrollo económico y social.</p> <p>Los enfoques de gestión o dirección en desempeño económico, social, derechos humanos, medio ambiente y producto incluyen observaciones sobre dicho contexto.</p>
Exhaustividad	Alcance, cobertura y tiempo al que hace referencia el Informe. Presentación razonable y apropiada de datos, relación con calidad.	El proceso de realización del informe y de verificación externa facilita la exhaustividad.

	Explicación del principio según el G3 del GRI	Cómo aseguramos dicho principio
<b>Principios relativos a la calidad del Informe</b>		
Equilibrio	El informe debe reflejar los aspectos positivos y negativos y permitir una valoración razonable del desempeño de la Compañía.	El informe del 2007 aporta datos sobre aspectos positivos y mejorables, así como de objetivos futuros en cada una de las áreas.  El proceso de identificación de temas materiales (ver principio de Materialidad) también contribuye a su cumplimiento.
Comparabilidad	El informe debe permitir analizar la evolución y cambios.	Este segundo Informe permite el análisis de la evolución en los indicadores ya reportados en el año anterior y se incorporan nuevos indicadores y procesos para permitir ese mismo seguimiento en el futuro.
Precisión	El informe debe ser suficientemente preciso y detallado para que se pueda valorar el desempeño de la organización.	Como parte del proceso de mejora e impulso de la Responsabilidad Corporativa se rinde cuentas en el nivel de aplicación B y, en su caso, se explica cuándo no son aplicables los indicadores, no son disponibles o se refieren sólo a partes de la Compañía.
Periodicidad	El Informe se presentará a tiempo y siguiendo un calendario periódico.	Desde el año 2006 la presentación de la Memoria de Responsabilidad tiene carácter anual.
Claridad	La información debe exponerse de una forma comprensible y accesible.	El Informe de Responsabilidad Corporativa de NH Hoteles se difunde ampliamente entre públicos estratégicos: Universidades, Administraciones Públicas, ONG y Fundaciones, Corporaciones, Foros de RSC y entidades de Inversión Responsable (ISR). En el caso de los empleados se entrega una edición de la Memoria y una Newsletter de Responsabilidad Corporativa. También se ofrece un canal de comunicación "Su opinión es importante" y el nombre y dirección del responsable de Responsabilidad Corporativa en la Compañía.
Fiabilidad	La información recogida en el Informe puede ser verificada por un tercero, encontrándose los datos recogidos respaldados por la documentación y controles internos pertinentes.	En línea con el compromiso de transparencia de NH Hoteles se ha requerido la verificación, por terceros independientes, de la información social y ambiental contenida en este Informe. El alcance, descripción del trabajo y conclusiones de esta verificación se encuentran en el apartado titulado "Carta de Verificación".



PARTE II: Gestión de la Responsabilidad Corporativa



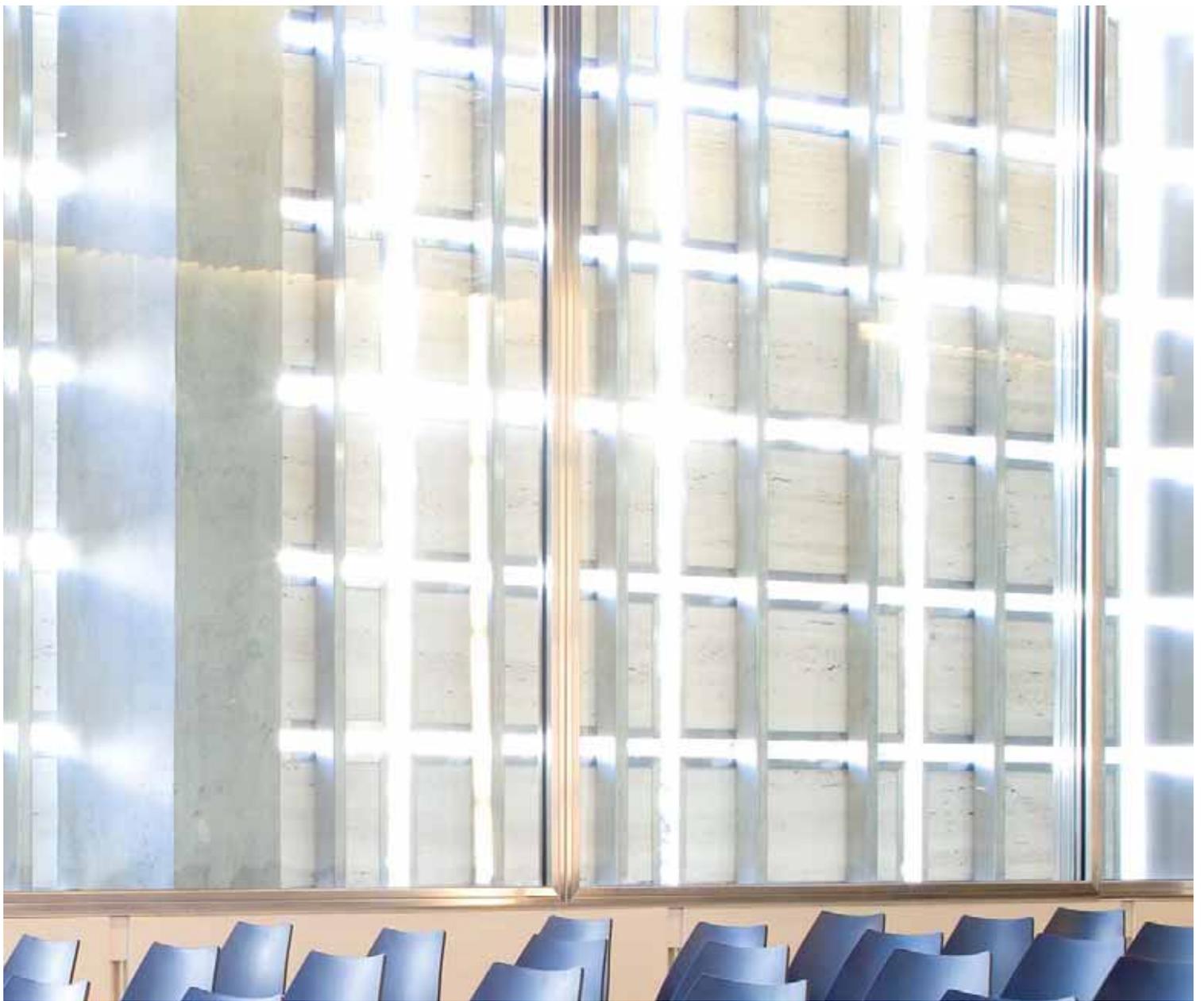




NH Hoteles y los accionistas

04







## NH HOTELES Y LOS ACCIONISTAS

Junta de Accionistas de NH Hoteles  
29 de mayo 2007 - Madrid

### Creando valor sostenible

Nuestra responsabilidad y sostenibilidad como empresa también incluye la creación de valor sostenible para nuestros accionistas. El Departamento de Relaciones con Inversores centraliza todos los contactos y tiene el cometido de mantener una relación sólida con los inversores y analistas para contribuir a la adecuada toma de decisiones de inversión sobre NH Hoteles, basada en información veraz y completa.

La relación con los accionistas, tanto individuales como institucionales y con potenciales inversores se basa en tres principios de actuación:

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

La web corporativa de NH Hoteles cuenta con una sección, "**Portal del accionista**", donde se halla toda la información considerada relevante para el inversor. Allí se encuentra el "Rincón del accionista" donde se puede acceder a un contacto directo con el departamento, bien a través del correo electrónico, bien por medio del teléfono, para consultar cualquier duda o solicitar la ampliación de información.

El **Departamento de Relaciones con Inversores** tiene una proactividad constante en la comunicación con nuestros inversores, suministrándoles los resultados trimestrales de la

Compañía y cualquier otra información relevante que se produzca. Además, organiza *road shows* para visitar a los actuales o potenciales inversores en los centros financieros más relevantes como Londres, Frankfurt y Nueva York. Como complemento, se asiste a conferencias organizadas por intermediarios financieros donde se dan cita inversores, de manera que estos pueden tener un contacto directo con la Dirección y conocer los planes estratégicos de la Compañía en mayor profundidad.

En 2007, como ejemplo de compromiso de comunicación y transparencia en nuestra estrategia de responsabilidad con accionistas e inversores, hemos considerado importante reportar información a Siri Company (Sustainable Investment Research International) y Eiris, dedicadas a la gestión de inversiones socialmente responsables.

NH Hoteles posee un **Código de Buen Gobierno** elaborado en 2006 pero, ya en 2007, se ha planteado su revisión y actualización de cara a incrementar aún más su rigor y exigencia de acuerdo a las recomendaciones del Código Unificado de Buen Gobierno.

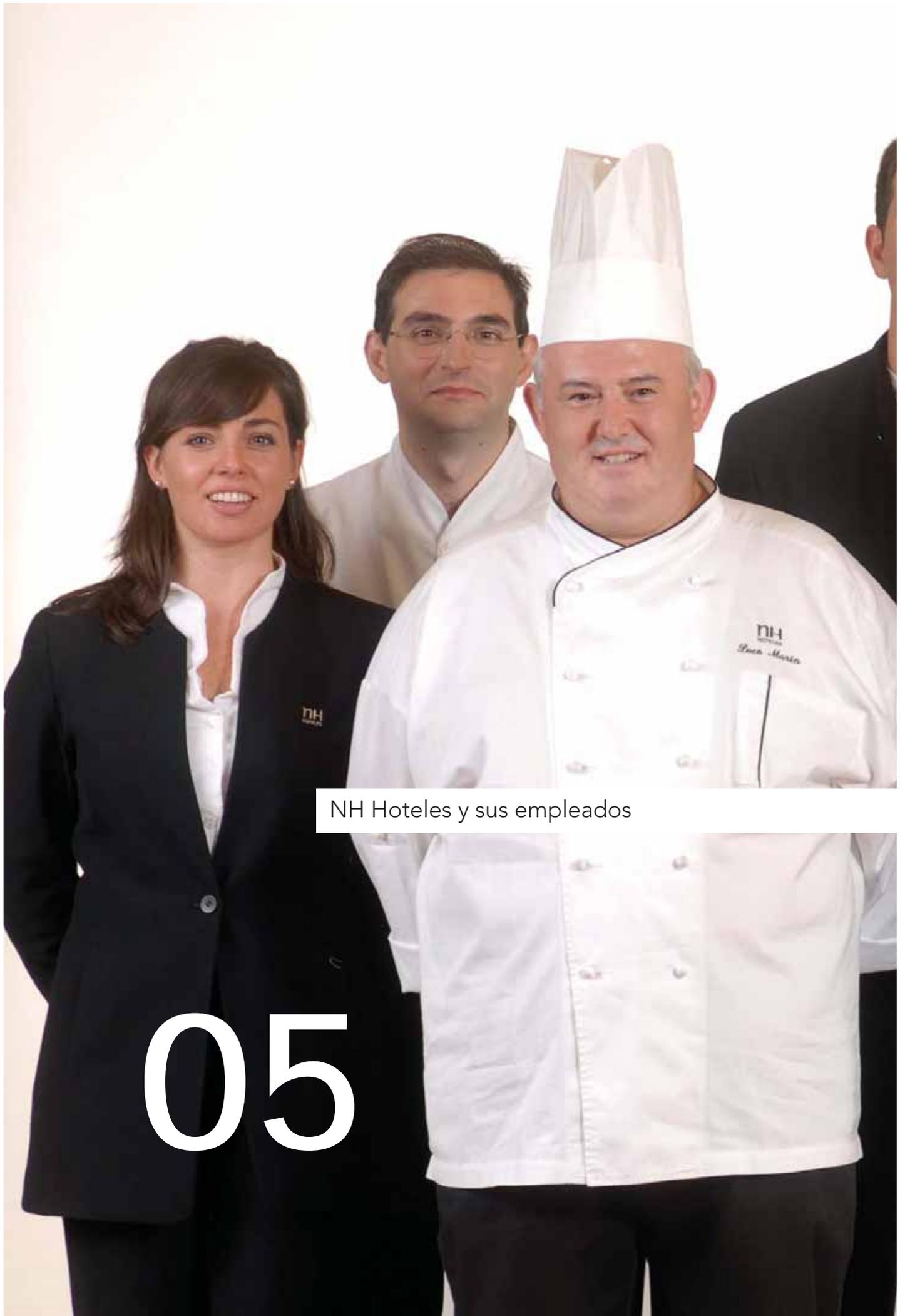
Como empresa que opera globalmente en NH Hoteles desarrollamos nuestro negocio dentro del más estricto cumplimiento de la legalidad vigente en cada país y de acuerdo a unos estándares éticos de excelencia. Para NH Hoteles es fundamental actuar de modo independiente de cualquier poder político o gobierno y nos limitamos a mantener relaciones de transparencia y ética con las diferentes instituciones públicas y gobiernos.

Tenemos un compromiso explícito con la lucha contra el soborno y la corrupción, grandes males para el ejercicio de la libre competencia y para el desarrollo económico y social global. Por ello, NH Hoteles se compromete a luchar contra cualquier tipo de corrupción, declara que no realiza contribución política a partido alguno y realiza una rendición pública de cuentas de todas sus finanzas, incluidas sus aportaciones a entidades no lucrativas y las partidas relativas a gastos de representación y regalos, tanto los que la empresa realiza como los que recibe. Además, la Compañía cuenta con un **Reglamento Interno de Conducta** de NH Hoteles y su grupo de sociedades en los mercados de valores desde junio de 2006 con ámbito subjetivo de aplicación a los miembros del Consejo, Directores Generales o asimilados y los miembros de las compañías más relevantes del Grupo, Asesores externos y cualquier otra persona que el Consejo, Presidente o Director General Financiero consideren que deba quedar incluida. Es entregado a la firma del contrato de nuevas incorporaciones a nivel directivo.

Toda esta política tendrá su desarrollo en diversos instrumentos de gestión ética de la Compañía como el Código de Buen Gobierno y el Código de Conducta.

#### Principales indicadores de accionistas

	2007	Dif 06/07	2006
Nº de entidades que realizan informes de análisis de cobertura a nivel nacional de NH Hoteles en el año	8	-10	18
Nº de entidades internacionales que realizan informes de análisis de cobertura de NH Hoteles en el año	14	9	5
Nº de consultas telefónicas atendidas a accionistas e inversores	950	-87	1.037
Nº de reuniones <i>one to one</i> con accionistas e inversores	105	43	62
Nº de informes de seguimiento de los analistas	150	132	18



NH Hoteles y sus empleados

05





## NH HOTELES Y SUS EMPLEADOS

Empleada  
de NH Hoteles

### El valor de las personas

Los empleados son uno de los actores clave de nuestra Responsabilidad Corporativa y por eso es una prioridad para nosotros incrementar su motivación y satisfacción, ya que de ellas se deriva la mejora en la calidad de nuestro servicio y la mejor gestión de nuestras relaciones con todos los demás públicos. En palabras del propio Presidente: "Escuchar (a las personas) es un deber para los directivos porque, si de esa forma consigues que las cosas mejoren dentro de la Compañía, el efecto que ese comportamiento tiene fuera es inmediato". Así lo expresó en la recogida del premio al Ejecutivo que más ha apoyado e influenciado en la gestión de personas, en la V Edición de los Premios Expansión & Empleo a la Innovación en Recursos Humanos.

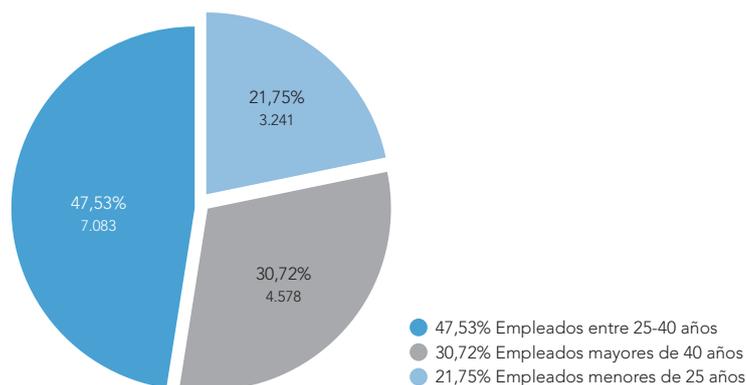
Entre finales del año 2006 y principios de 2007 se consolidó la incorporación de las cadenas Jolly y Framon, lo que ha supuesto un incremento en nuestra plantilla. Pero no sólo hemos crecido como equipo por estas nuevas adquisiciones, sino que hemos creado un 26% de empleo respecto al año 2006, siendo nuestros datos de nuevas contrataciones por Unidad de Negocio los reflejados en el siguiente cuadro:

Creación de Empleo en 2007 por Unidad de Negocio*			
Total Empleados por Unidad de Negocio	2006	2007	Diferencia 06/07
España, Portugal, Corporativo, Sotogrande	5.694	5.935	4%
Alemania	2.676	2.969	11%
Holanda, Bélgica, Reino Unido, África	2.679	2.815	5%
México	1.761	1.804	2%
Austria, Suiza, Hungría, Rumanía	589	651	11%
Mercosur	556	583	5%
Italia	121	2.950	2.338%
<b>TOTAL</b>	<b>14.076</b>	<b>17.707</b>	<b>26%</b>

\* Datos obtenidos de FTEs (Full Time Equivalents) para todos los tipos de contratos (fijos, temporales, extras, ETT's...)

Con un total de 17.707 empleados, conformamos una plantilla joven, estando el promedio de edad de plantilla entre los 25 y 40 años. No obstante, el crecimiento que hemos experimentado en este año ha supuesto la incorporación de colectivos habitualmente desfavorecidos, como pueden ser

los mayores de 40 años, las mujeres o los menores de 25. En NH Hoteles nos comprometemos con el cumplimiento de la legalidad internacional y local en cada uno de los países en los que operamos, no empleando mano de obra infantil, ni realizando trabajos forzados.



\* Datos obtenidos de FTEs de contratos fijos y temporales

Datos de todas las Unidades de Negocio a excepción de datos de países: Portugal, Sudáfrica, Luxemburgo, Francia, Cuba, Rumanía y EE.UU.

Cuando en NH Hoteles creamos empleo, procuramos hacerlo a través de contrataciones estables ya que nuestro objetivo es generar relaciones de larga duración con nuestros empleados. En España y Portugal, los datos de contratación fija han ido creciendo todos los años, especialmente en el caso de algunos colectivos, como es el de mayores de 40 años.

Fijos	2005	2006	2007	Incremento
TOTAL	3.352	3.662	3.712	1,37%
Jóvenes (menores o iguales a 25)	285	335	323	-3,58%
Mujeres	1.812	2.025	2.087	3,06%
Mayores o iguales a 40	1.259	1.383	1.535	10,99%
Espanoles	3.213	3.463	3.429	-0,98%
Inmigrantes	139	199	283	42,21%

## Comunicación Interna

La relación con nuestros empleados es de permanente diálogo, reforzando la bidireccionalidad de la comunicación, de manera que los trabajadores sean tanto receptores como generadores de mensajes y predomine una actitud de escucha y una fluidez de la información. Nuestro Código de Conducta tiene un espíritu integrador, procurando acercar los principios inspiradores de nuestra Compañía a todos los empleados en su quehacer diario, fomentando la comunicación que queremos hacer esencial en nuestro comportamiento.

Por todo esto, la comunicación interna es una prioridad en la relación con nuestros empleados y en 2007 hemos dirigido nuestros esfuerzos a mejorar la IntranHet y otros canales de comunicación con ellos. En la IntranHet, se han añadido cinco nuevas secciones y se ha homogeneizado la estructura de la información. Además, se ha reforzado la presencia de los valores corporativos y se ha destacado la sección del concurso Idea NH, en el que han participado los empleados aportando sus ideas.



#### Portal del empleado

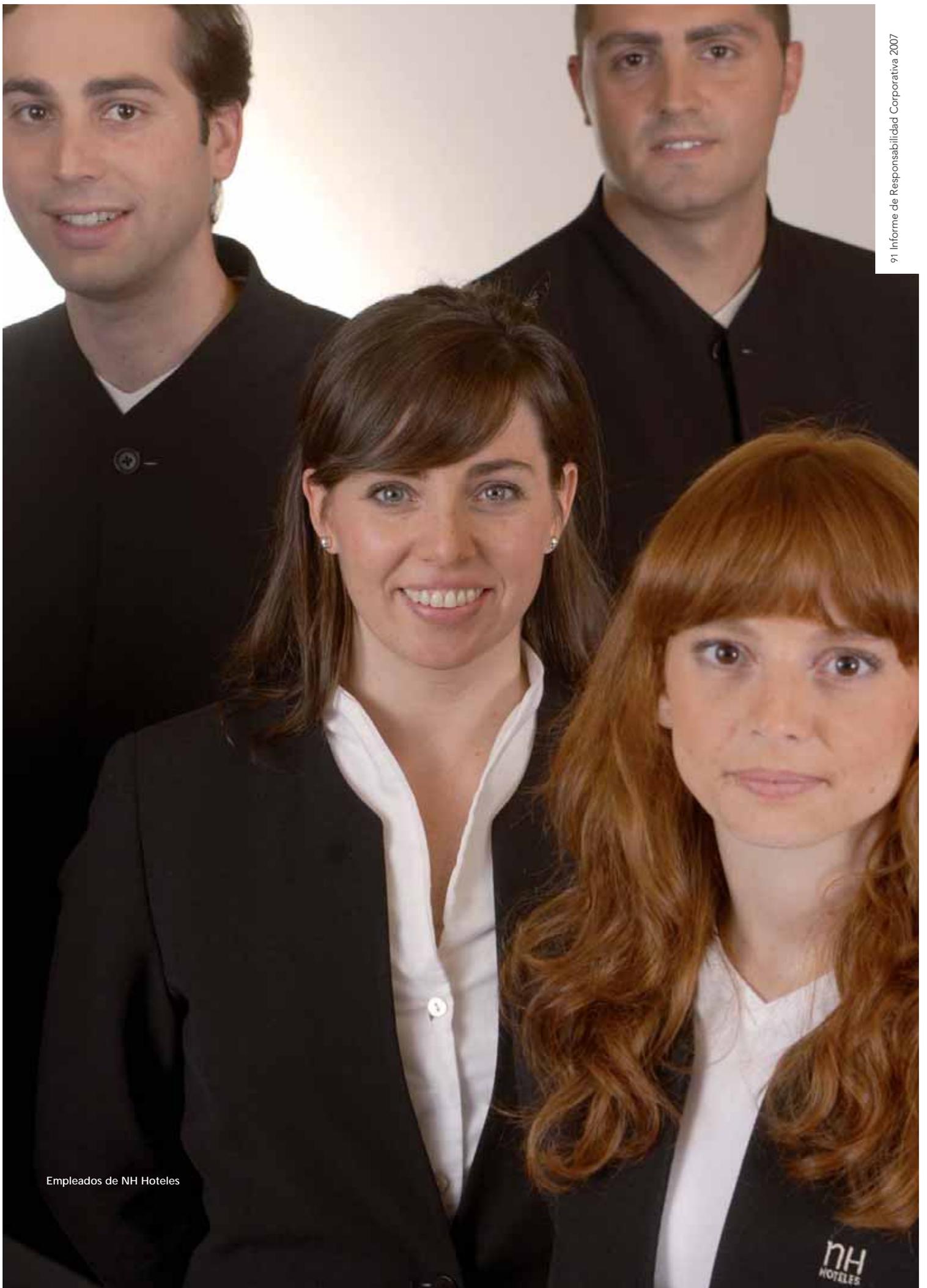
Uno de los elementos de la comunicación interna que más ha destacado a lo largo del 2007 ha sido el **Buzón del Empleado**. A lo largo del pasado año, esta herramienta ha ido haciéndose cada vez más eficaz y utilizada por los empleados. A través del Buzón se han centralizado las dudas y sugerencias de los empleados, con un compromiso de ofrecer respuesta en menos de 72 horas. Esta respuesta se ha dado, bien por correo electrónico, bien por fax e incluso telefónicamente. Gracias a la mejora de este canal de comunicación, no sólo ha aumentado la satisfacción de los empleados, sino que han mejorado las relaciones interdepartamentales. En 2007 se recibieron 331 mensajes en este buzón cuyo contenido fueron felicitaciones, preguntas, quejas y sugerencias. Estas cuestiones fueron tramitadas por el departamento de Comunicación Interna y transferidas a los departamentos implicados.

Otra de las acciones que han gozado de una gran acogida y participación de todos los empleados es el Programa Idea NH, que en la edición de 2007 contó con una aportación total de 500 ideas por parte de los empleados. Se utilizó como complemento del Quality Focus, para la mejora continua de la calidad, integrando no sólo el diálogo con los clientes, sino también con empleados. Fueron premiadas 8 ideas que serán implementadas en todos los hoteles y a las que se dio gran difusión y publicidad a través de la IntranHet. Dentro del Programa Idea NH, se convocó una modalidad llamada Idea NH Responsable, que ha tenido 343 participaciones y propuestas con variadas soluciones para el ahorro de recursos, reciclaje, gestión de residuos y colaboraciones con ONGs.

En 2006 se puso en marcha el "Concurso de Anécdotas" para recoger las vivencias de los empleados en el desempeño de su trabajo. A lo largo de 2007, y con el apoyo de importantes escritores y humoristas, se ha diseñado un libro con todas esas anécdotas para compartirlas con nuestros clientes, los cuales pueden adquirirlo en diferentes hoteles de España mediante una donación voluntaria que será cedida a Intermón Oxfam para subvencionar un proyecto de alimentación en Burundi.

Además de las mejoras comentadas, se ha agilizado la publicación y difusión de varios boletines internos, temáticos o departamentales, que han mejorado el nivel de conocimiento sobre la Compañía que tienen nuestros empleados. Algunos ejemplos de estos boletines son los siguientes:

- **Working Abroad.** Destinado a compartir las experiencias de los trabajadores desplazados en países distintos al suyo de origen.



Empleados de NH Hoteles



Empleados de NH Hoteles

- **Newsletter de Responsabilidad Corporativa.** El primer número fue publicado en Diciembre de 2007 y en él, el propio Presidente de la Compañía, introduce a todos los empleados el compromiso adoptado por la empresa y las principales acciones emprendidas en este campo a lo largo del año.
- **Newsletter del Departamento de Proyectos.** Contiene información sobre la actividad de este departamento.
- **Newsletter del Departamento de Medio Ambiente e Ingeniería.** Boletín electrónico específico de las novedades en este departamento.
- **Newsletter del Departamento de Compras.** Contiene comunicados quincenales referente a acuerdos con proveedores.
- **HappeNings.** Desde el departamento de Recursos Humanos se edita esta revista trimestral con los hechos más destacados del periodo (noticias, proyectos, entrevistas a miembros de cada Unidad de Negocio...).

Cada uno de los empleados de la Compañía recibió además una edición de la Memoria de Responsabilidad Corporativa.

La figura de los Responsables de Comunicación Interna de cada hotel ha sido clave en la mejora de la Comunicación Interna, ya que testan continuamente las necesidades de los empleados y el flujo de información. El número de estos responsables se ha incrementado en 2007, alcanzando un total de 375 Responsables de Comunicación Interna que incluyen a los ubicados en Servicios Centrales (23) y en las Unidades de Negocio (6).

En NH Hoteles concedemos una gran importancia a las **Encuestas de Satisfacción** de nuestros empleados como herramienta clave para que ellos puedan transmitir su nivel de implicación, motivación y realizar sugerencias de mejora. Nuestro compromiso es el de realizar estas encuestas cada dos años, por lo que en 2007 actualizamos la anterior de 2005. Los resultados de esta nueva edición nos hacen sentirnos orgullosos de los avances logrados ya que tanto el porcentaje de participación como el nivel de satisfacción se han incrementado respecto a la anterior edición. Han participado 336 centros de trabajo de todas las Unidades de Negocio, recibándose 13.088 encuestas lo que supone una participación del 73,2% frente al 71,1% que participó en la encuesta de 2005. El índice de satisfacción alcanzado en esta edición es de 2,10, siendo 3 el máximo valor posible. Además, 3 de cada 4 empleados está satisfecho y motivado y recomendaría NH Hoteles como un lugar para trabajar. Las áreas mejor valoradas son la Calidad de Servicio, la Satisfacción en el Puesto y la Comunicación Interna.

Pero esta encuesta de satisfacción también nos sirve para detectar las áreas de mejora sobre las que hay que establecer Planes de Acción que habrán de implementarse en cada hotel, Unidad de Negocio o a nivel Corporativo a lo largo de 2008 con la supervisión del departamento de Recursos Humanos.

## NH University

En NH Hoteles estamos convencidos de que el desarrollo profesional de las personas nos permitirá seguir ofreciendo el máximo nivel de servicio a nuestros clientes. NH University nace en 1996 como solución a una necesidad de continua mejora del servicio y con la pretensión de desarrollar la cultura corporativa de NH Hoteles como parte fundamental de la integración de la marca.

NH University apoya y colabora en el logro de los objetivos corporativos transformando la misión y valores de la cadena en acciones concretas; colaborando en la introducción y desarrollo de nuevos sistemas, procesos y herramientas de trabajo; acelerando y facilitando la evolución continua de la Compañía y manteniendo la "llama viva" del compromiso y orgullo de las personas que conforman la organización.

En su afán de mejora continua, NH University ha seguido potenciando la formación y el desarrollo de todos sus empleados durante el 2007 a través de su Plan Corporativo de Formación. Para ello, el total de la inversión de formación ha sido de 3,07 M de euros, lo que supone un crecimiento del 30% sobre el año anterior.

En 2007, NH University impartió en sus 8 campus un total de 232.500 horas de formación continua, siempre a medida y en línea con la estrategia de la Compañía. Gracias al esfuerzo de 173 formadores internos, durante 2007 NH University ha podido ofrecer 117.764 horas de formación 100% NH Hoteles que nos permiten homogeneizar nuestra cultura corporativa y avanzar en la integración de las nuevas Unidades de Negocio y los empleados que se unen a nosotros en este proceso de expansión e integración. Así ha ocurrido a lo largo de este año con la incorporación de Jolly y Framon, en las que la formación ha sido una pieza fundamental del éxito de la unión.

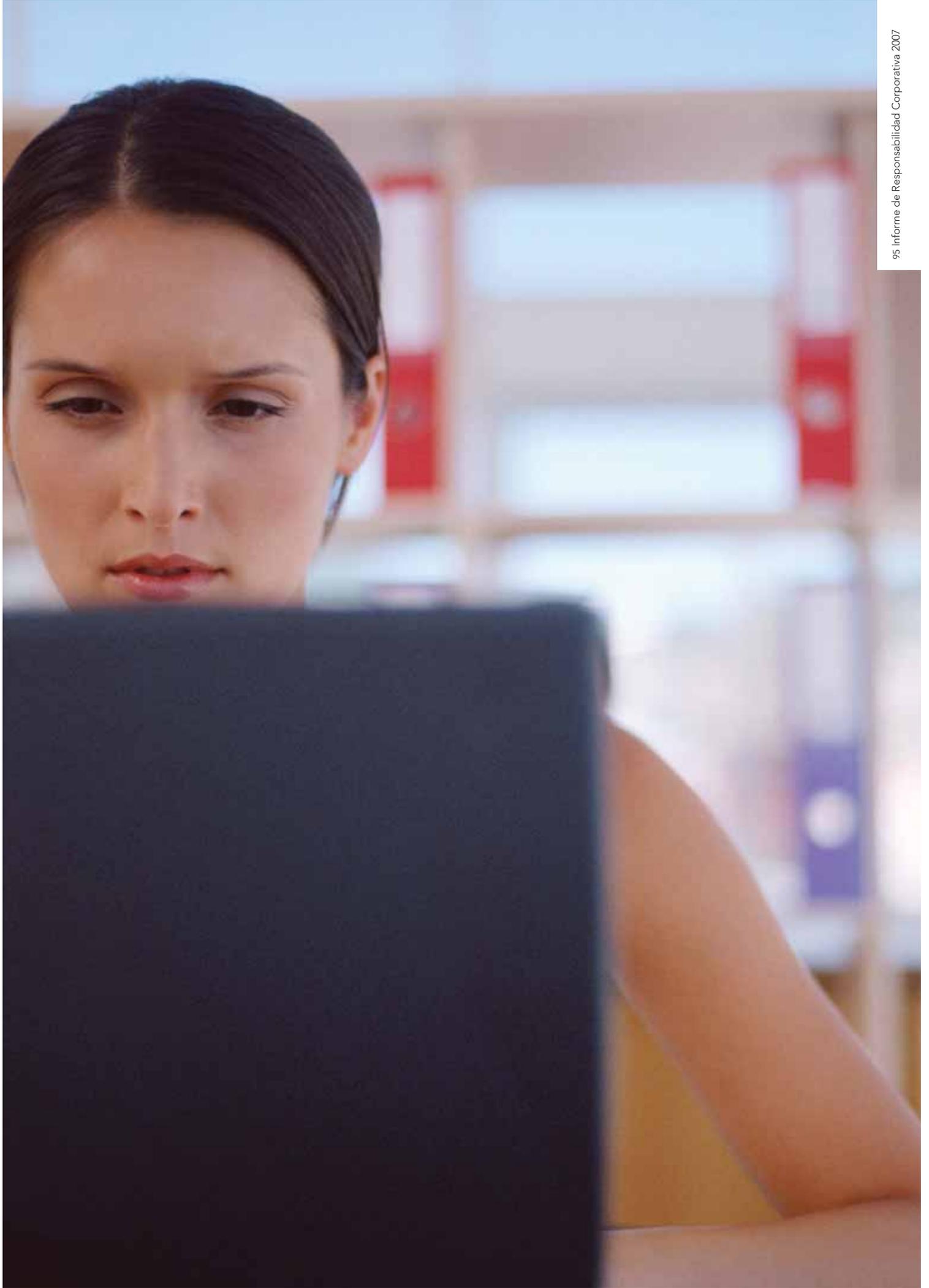
NH University España cuenta con el apoyo del Fondo Social Europeo por medio de la Fundación Tripartita para la Formación en el Empleo (FTFE) financiando parte de la actividad formativa de la cadena en este país. La distribución del total de horas de formación por país fue la siguiente:

Interno/Externo	Unidad de Negocio	Horas	Participantes
<b>Externo</b>	UN Benelux / UK	13.459	1.404
	UN Alemania	14.053	1.281
	UN Corporativo	4.841	205
	UN Italia	8.504	3.704
	UN MERCOSUR	22.337	1.676
	UN México/Cuba	18.129	2.933
	UN Sotogrande	2.759	138
	UN España/Portugal	19.128	1.285
	UN Suiza / Austria / Hungría / Rumanía	7.997	2.382
<b>Total externo</b>		<b>111.207</b>	<b>15.008</b>
<b>Interno</b>	UN Benelux / UK	7.178	713
	UN Alemania	8.052	863
	UN Corporativo	1.694	188
	UN Italia	44.596	3.146
	UN MERCOSUR	3.427	282
	UN México/Cuba	16.365	2.191
	UN Sotogrande	679	133
	UN España/Portugal	32.795	1.533
	UN Suiza / Austria / Hungría / Rumanía	2.978	369
<b>Total Interno</b>		<b>117.764</b>	<b>9.418</b>
<b>E-learning</b>	UN Benelux / UK	1.192	1.351
	UN Alemania	22	61
	UN Corporativo	43	18
	UN Italia	1.675	242
	UN MERCOSUR	25	29
	UN México/Cuba	115	58
	UN Sotogrande	7	5
	UN España/Portugal	414	305
	UN Suiza / Austria / Hungría / Rumanía	36	45
<b>Total E-learning</b>		<b>3.529</b>	<b>2.114</b>
<b>Total</b>		<b>232.500</b>	<b>26.540</b>
<b>Nº de Horas / Empleado Formado</b>			<b>8,76</b>

Los esfuerzos se focalizaron principalmente en los siguientes retos:

**Quality Focus:** desde hace ya tiempo lo que distingue a NH Hoteles del resto de cadenas hoteleras es nuestra "Cuestión de Detalle" y el proyecto Quality Focus resulta fundamental para conseguir la mejora de la calidad de cada detalle de nuestros servicios. A través de talleres de trabajo para la gestión del conocimiento, organizados por NH University, se han definido estándares y procedimientos de probado éxito y se ha impartido la formación necesaria para su implementación. En total, en 2007 se han impartido 56.837 horas en formación relacionadas con el Quality Focus a 4.861 empleados clave.

La Unidad de Negocio BeNeLux ha creado una herramienta innovadora para facilitar la implementación del proyecto Quality Focus: el portal "Encantado". Este proyecto siempre vivo y en constante actualización, incluye información sobre procedimientos operativos internos, programas especializados para potenciar la calidad en nuestros hoteles, una herramienta de formación e-learning en 3 idiomas y la actualización quincenal de los resultados obtenidos en las auditorías internas y en las encuestas a nuestros clientes sobre la calidad.





Formación NH University

**Integración de las cadenas Framon y Jolly Hotels:** en 2007 NH Hoteles se ha convertido en la cadena hotelera líder del mercado italiano a través de la adquisición de dos cadenas de hoteles locales. El apoyo de NH University ha sido clave en este proceso de expansión e integración ofreciendo formación presencial y e-learning en sistemas front & back office e impartiendo el programa de acogida (NH Spirit) a todos los empleados. Desde NH University se ha trabajado en estrecha relación con el equipo directivo de NH Italia para lanzar el campus de NH University en Italia logrando impartir 54.775 horas de formación a 7.092 participantes.

**Desarrollo interno y gestión del talento:** la promoción interna es un punto importante de motivación para los empleados, por lo que en 2007 se han lanzado nuevas ediciones de nuestro Programa de Desarrollo Interno (PDI) para futuros directores de hotel en todas las Unidades de Negocio, incluido el primer PDI de Italia. En total participaron 75 empleados identificados como de gran potencial de entre todos los empleados de la Compañía. También se ha continuado trabajando con nuestro potencial de ventas mediante la segunda parte del programa de formación Top Sales en la que se continuaron formando 17 colaboradores de los equipos de ventas de diferentes Unidades de Negocio.

Además, la Unidad de Negocio de Alemania ha lanzado este año un innovador programa de desarrollo interno (JUMP) dirigido a personal base de operaciones con ganas y potencial para ser jefe de departamento. En esta primera edición del programa han participado 16 empleados de operaciones.

En el 2007 también se han llevado a cabo otras iniciativas formativas:

- Formación específica para Directores de Hotel centrada en Gestión de Alimentos y Bebidas, participando 121 personas en 1.573 horas totales de formación.
- Formación también específica para Jefes de Cocina, en la que han participado 95 personas en las 1.413 horas totales.
- Formación a profesores de la Escuela de Hostelería de la Comunidad de Madrid por segundo año consecutivo. Este año, el programa formativo se centró principalmente en la gestión económico-financiera de los hoteles.
- Campaña sobre los Principios de Servicio con el lanzamiento de posters y libros recopilatorios a todos los hoteles.
- "Pasos de Cuidado del Medio Ambiente" con el envío de pósters a color para todos los hoteles de la Compañía con el objetivo de sensibilizar a los empleados.

- Rediseño del Programa Formativo para Nuevas Incorporaciones NH Spirit adaptando los contenidos e imagen al nuevo NH. Creación de dos variantes del programa: operaciones y servicios centrales.
- Preparación de nuevos programas e-learning: Inglés para hoteles, Revenue Management basics, Español para hoteles, Word, Excel, PowerPoint, Outlook y Windows.
- Inmersión en operaciones para que los departamentos de servicios centrales adquieran una visión real y cercana de la realidad del día a día en los hoteles NH.
- Formación a través de juegos como el Gewinnspiel y el Quizz show.
- 3ª edición del NH Talenht Scout en BU Alemania.
- Formación estratégica de nuevas aperturas.

NH Hoteles cuenta con un ambicioso plan de expansión. Para afrontar con éxito el crecimiento de la cadena, NH University pondrá en marcha varias iniciativas:

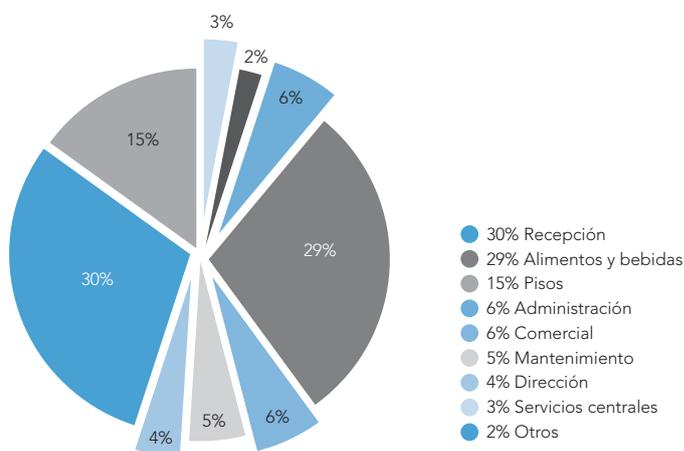
**Programa de Certificación (Pasaporte).** NH University ha diseñado itinerarios formativos que identifican las formaciones que deben realizar los empleados en cada etapa de su carrera profesional y que serán requisito imprescindible para promocionar a otros puestos dentro de la Compañía. Este programa formativo ayudará, por lo tanto, a que cada empleado pueda optar por sus preferencias profesionales.

**PDI Mandos Intermedios.** Siguiendo el éxito del programa de mandos intermedios en Alemania (JUMP), todos los nuevos jefes de departamento de NH Hoteles serán seleccionados entre las personas que hayan superado este programa formativo, como programa de desarrollo interno.

**Potenciación de la formación e-learning.** A lo largo del 2008 se lanzarán aproximadamente 15 nuevos programas de formación e-learning a medida para asegurar que todos los empleados de NH Hoteles tienen acceso a la formación y pueden certificarse en su puesto de trabajo. Todas las Unidades de Negocio estarán involucradas en el desarrollo de los nuevos programas formativos.

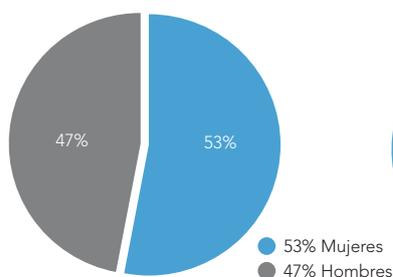
**Project One.** El Programa Integral de Project One está dirigido al personal operativo de NH Hoteles, con el fin de optimizar la eficiencia a través del desarrollo de capacidades específicas, de la estandarización de procesos y del establecimiento de un nivel adecuado de controles. NH University llevará a cabo formaciones presenciales por perfiles sobre los nuevos procesos a través del análisis de los procesos actuales, asegurando así, la correcta implementación de los mismos.

Relación de formaciones impartidas a hoteles y Servicios Centrales agrupado por áreas funcionales:

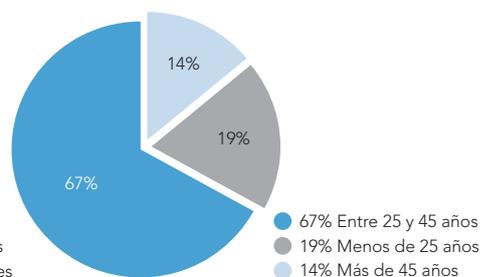


Además, en NH Hoteles hemos desglosado la formación impartida a hombres y mujeres, además de identificar los tramos de edad de los empleados que han recibido mayor tiempo de formación:

**Formación Hombre/Mujer**



**Formación por tramos de Edad**



A medio camino entre la formación externa y la atracción de talento, se encuentran nuestros Programas de Prácticas que se han convertido en la principal fuente de reclutamiento en NH Hoteles. De ahí que, aproximadamente el 65% de los estudiantes que desarrollan con nosotros un programa de estas características, finalmente se incorporen a la cadena.

Los Programas de Prácticas se constituyen en NH Hoteles con los siguientes objetivos:

- Colaborar con las Universidades, Escuelas o Centros Formativos en particular, y con la sociedad en general, al facilitar la integración de los estudiantes en el mundo laboral, consiguiendo que el alumno/a en prácticas adquiriera una formación integral que combine teoría y la puesta en práctica de dichos conocimientos en el ámbito empresarial.
- Desarrollar una cantera de futuros empleados de NH Hoteles, introduciendo a los participantes en la cultura, organización, procedimientos, etc. de la cadena.
- Identificar alumnos/as en prácticas con alto desempeño que reúnan los requisitos para ser futuros empleados de NH Hoteles.

Durante 2007, se ha realizado un especial esfuerzo en la homogeneización de la política de becas a nivel internacional, editando un manual de prácticas con la necesaria adaptación local para cumplir las distintas normativas legales de cada uno de los países en los que operamos.

Además, se ha editado una Guía destinada a los alumnos en prácticas, con información útil para los estudiantes sobre cultura corporativa, derechos y obligaciones, etc.

## Gestión del Desempeño

En la relación con nuestros empleados, no podemos olvidar un aspecto tan importante como la Gestión del Desempeño que llevamos realizando desde el 2003 y que persigue cuatro objetivos fundamentales:

- **Identificar el talento:** es una de las herramientas principales para detectar a los altos potenciales de nuestra empresa.
- **Fomentar la comunicación interna:** estrechando la relación entre los empleados y sus responsables directos.
- **Mejorar el desempeño:** a través de estas evaluaciones, los trabajadores pueden detectar qué puntos hay que reforzar y sugerir mejoras en los procesos en los que toman parte, estableciendo planes de acción.
- **Impulsar una cultura única:** reforzando y transmitiendo los valores corporativos.



Empleados de NH Hoteles



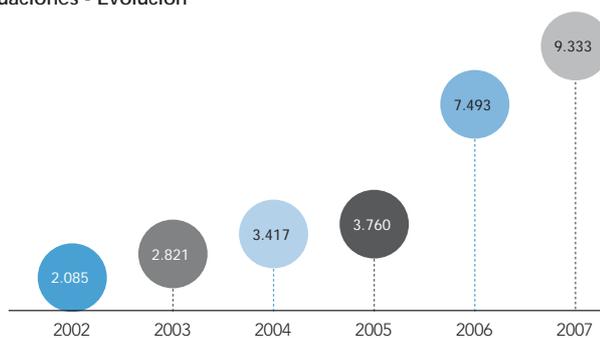
Empleada de NH Hoteles

En 2007 se llevó a cabo el proceso de Gestión de Desempeño entre los meses de julio a octubre. Esta herramienta de evaluación y desarrollo profesional se ha convertido en un hito fundamental en la relación entre los "managers" y sus colaboradores, no sólo por el feed-back proporcionado en las sesiones sino fundamentalmente por los planes de acción definidos de manera conjunta para afrontar con éxito los retos profesionales de cada nuevo año.

Este proceso se ha convertido en parte de la cultura de la Compañía y cada nuevo año supera en participación al anterior. De esta manera, durante el año 2007 se han realizado 9.333 evaluaciones, lo que supone un incremento del 25% respecto a la participación de 2006.

Como complemento a esta evaluación del desempeño, en 2007 se ha puesto en marcha la Evaluación Multifuente para directivos. Esta herramienta da una amplia visión del desempeño del directivo evaluado, al recoger diversas mediciones de su gestión: desempeño, calidad, negocio y equipos, pudiendo comparar sus resultados con años anteriores y con otros compañeros.

#### Total Evaluaciones - Evolución



## Política de compensación

La política de compensación que tenemos en NH Hoteles sigue los siguientes principios:

- Legalidad
- No Discriminación
- Competitividad
- Desempeño
- Equidad

Hemos implantado un sistema de gestión de la retribución variable -la Dirección por Objetivos (DPO)- utilizado por cada responsable para monitorizar el desempeño de su personal. Mediante este sistema, se alinean los objetivos individuales, departamentales y de Unidad de Negocio con los globales o corporativos y además permite medir la aportación de cada empleado a la consecución de dichos objetivos. Los objetivos definidos deben cumplir las características de ser específicos, medibles, alcanzables, realistas y temporales.

Por otro lado, NH Hoteles cuenta con un amplio rango de **beneficios sociales** como son:

- **Ofertas especiales para empleados, Bono Amigo y Tarifa de Empleado.** Los empleados pueden disfrutar de todos los hoteles de la Compañía con una tarifa por habitación con desayuno incluido única en cualquier destino NH del mundo así como de un descuento del 30% en los productos y servicios de NH Hoteles. Así los empleados pueden disfrutar de los servicios NH Hoteles desde la perspectiva del cliente. Además, la Compañía edita los "Bono Amigo" repartidos anualmente para que los empleados los ofrezcan a sus amigos y allegados permitiéndoles disfrutar de todos los hoteles de la Compañía con una tarifa única en cualquier destino NH del mundo. Cada vez que los empleados y amigos beneficiados hacen uso de estas tarifas, NH Hoteles dona 1 y 2 € respectivamente a causas solidarias puestas en marcha por la cadena.
- **Programas de Reconocimiento.** A través de ellos se premia a los empleados que han destacado por actividades extraordinarias, su alto rendimiento o que muestren un mayor compromiso con la entidad. Se traducen en puntos acumulables en las Tarjetas de Empleado. En 2007 han sido 1671 empleados los beneficiados por este programa con un total de 191.880 créditos repartidos en sus tarjetas de empleados, canjeables por productos y servicios.
- **Proyecto Global Staffing.** En colaboración con el Foro Español de Expatriación, se favorece el desplazamiento de trabajadores no comunitarios a centros de trabajo en España durante un plazo de 1 ó 2 años. En 2006 comenzó este proyecto piloto y en 2007 han sido 15 los trabajadores que desde México, Uruguay y Argentina se han incorporado a centros en España, ampliando así su carrera profesional.
- **Programa Traslados y Asignaciones Internacionales.** Facilita la movilidad geográfica de todos los empleados y fomenta su desarrollo profesional, dándoles la posibilidad de acceder a puestos de trabajo en cualquiera de los centros de NH Hoteles y vivir nuevas experiencias laborales. A lo largo del 2007, 94 empleados se han trasladado a diferentes Unidades de Negocio en diferentes países.

Otros beneficios sociales ofrecidos a nuestros empleados, son excepcionales, bien por iniciativa de una Unidad de Negocio, bien por el cargo ejercido. Así, en Holanda, el 100% de los empleados, cuenta con un beneficio social añadido, como es un Plan de Pensiones. Otro ejemplo es el de los Directores Corporativos, a quienes se suscribe un Seguro de Vida y Accidente.

## Relaciones laborales

En NH Hoteles somos conscientes de la importancia de la comunicación con los representantes de los empleados y por eso en 2007 hemos continuado con la dinámica de diálogo social para hacer de la participación, la información y la acción conjunta, la base de trabajo sobre la que construir relaciones estables y constructivas que mejoren la calidad del empleo y la satisfacción de todos nuestros trabajadores.

La evolución de la cadena, los cambios organizativos, las políticas generales que afectan a los empleados, etc; son temas tratados con normalidad en las reuniones con los representantes sindicales. De esta forma, todas las partes manejan el mismo tipo de información para adaptarse a los cambios y proponer nuevas maneras de hacerles frente, en una evolución hacia la mejora continua.

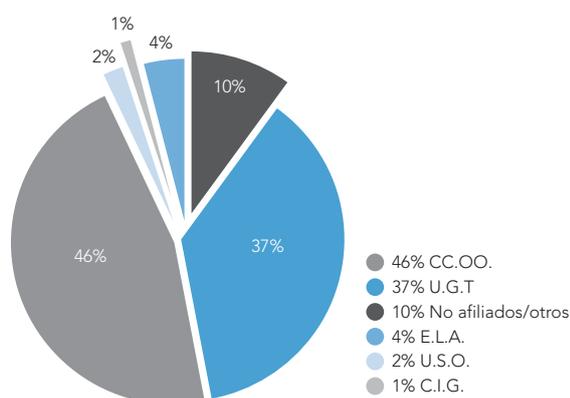
El número de sindicatos y empleados afiliados a ellos varía de una Unidad de Negocio a otra, básicamente por las diferentes legislaciones y usos de cada país.

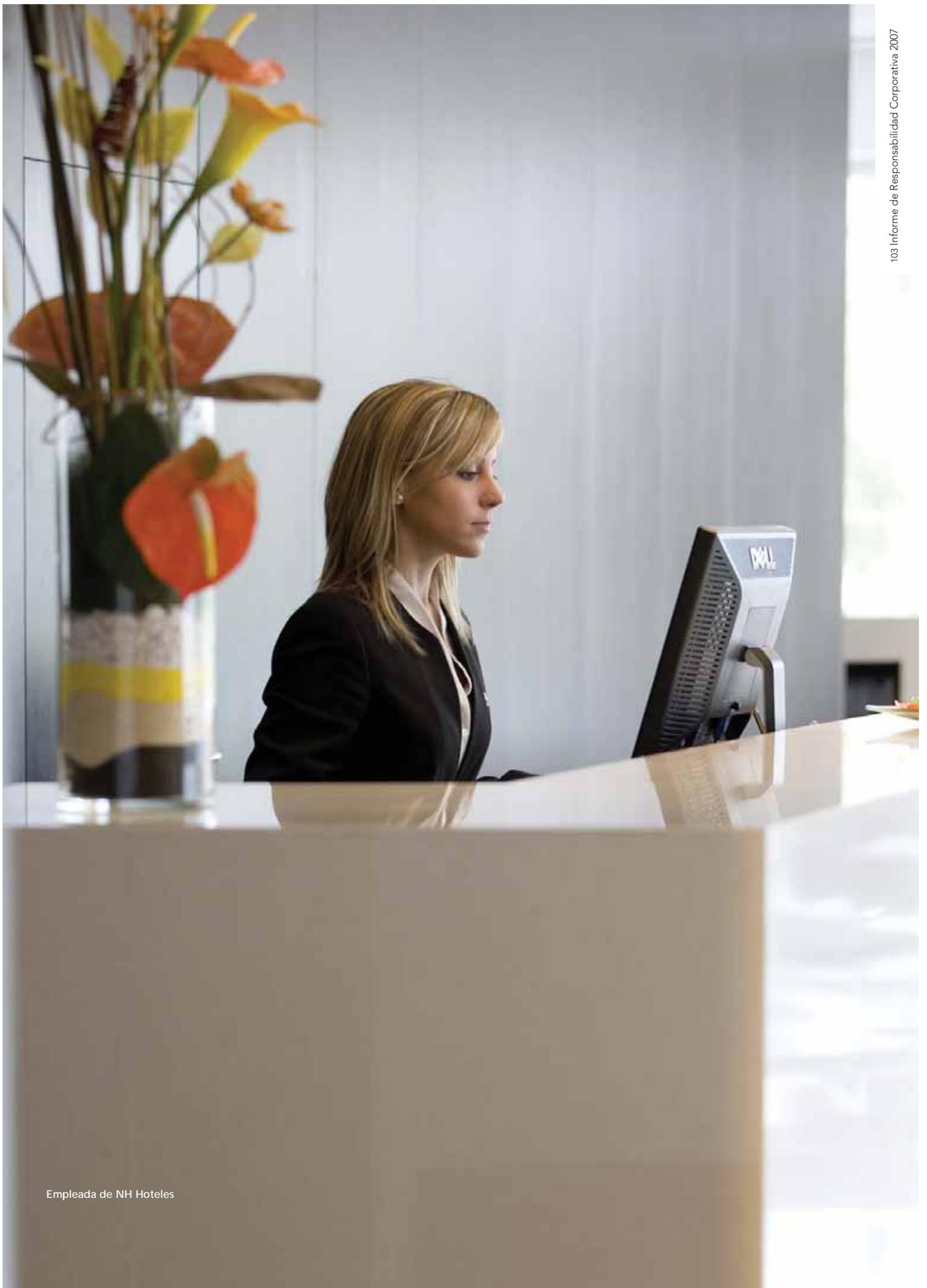
Si bien es complejo ofrecer el desglose de sindicatos representativos de toda la plantilla de NH Hoteles, sí tenemos registrados los Convenios Colectivos firmados y el número de empleados cubiertos por ellos:

Unidad de Negocio	Nº Convenios Colectivos	% Empleados Cubiertos
España	45	100%
Benelux / UK / África	2	100%
Italia	4	100%
Alemania	19	100%
Suiza / Austria / Hungría / Rumanía	5	83%
MERCOSUR	1	85%
México	26	100%
<b>TOTAL</b>	<b>102</b>	<b>97%</b>

No obstante, en el caso de España tenemos definido un mapa sindical, con los sindicatos que tienen representantes en los centros de trabajo y el porcentaje de los mismos:

Nombre del Sindicato	Nº de Representantes	Porcentaje
UGT: Unión General de Trabajadores	71	36,98%
CCOO: Comisiones Obreras	89	46,35%
USO: Unión Sindical de Obreros	3	1,56%
CIG: Confederación Intersindical Gallega	2	1,04%
ELA: Sindicato Vasco	7	3,65%
No afiliados / otros	20	10,42%
<b>TOTAL</b>	<b>192</b>	<b>100,00%</b>





Empleada de NH Hoteles



Empleadas de NH Hoteles

## Seguridad e Higiene

En NH Hoteles damos la máxima importancia a este asunto, ya que en nuestra actividad es primordial el cuidado de nuestros empleados en el desempeño de sus funciones. Una clara muestra de la atención que prestamos a este aspecto es el punto 1.9 de nuestro Código de Conducta:

### **1.9. Prevención de riesgos laborales**

*NH Hoteles cumplirá y hará cumplir rigurosamente la legislación aplicable en materia de seguridad y salud laboral, desarrollando una política activa de prevención de riesgos. Todos los empleados de NH Hoteles serán responsables de mantener su lugar de trabajo seguro, siguiendo las reglas y prácticas de salud y seguridad.*

Cada Unidad de Negocio tiene su propia Área de Seguridad y Salud Laboral que depende del departamento de Recursos Humanos y que se encarga de desarrollar los asuntos de su competencia: Seguridad, Higiene, Salud y Ergonomía. Existe el llamado Comité de Seguridad y Salud Laboral integrado por el Director de Hotel y los jefes de departamento, que supervisan todos estos temas en las reuniones de dirección y también, en la mayoría de los países, junto con los representantes de los trabajadores. Mediante nuestras políticas locales de seguridad e higiene en el trabajo, pretendemos garantizar la integridad de todos nuestros empleados, mejorar sus condiciones y estandarizar un estilo de trabajo.

En España, los representantes de los trabajadores nombran al/los delegado/s de Prevención, cuyo número depende del número de trabajadores del centro de trabajo. Si en el centro de trabajo existe un Comité de Empresa, éste más los delegados de prevención nombrados, participan colegiadamente en un Comité de Seguridad y Salud Laboral. En este Comité se ponen en común las acciones relevantes en el hotel, riesgos detectados, programas de formación y planificación, en materia de prevención.

En el caso de Italia, son dos las figuras encargadas de los temas de Seguridad y Salud Laboral: un representante legal nombrado por la empresa y otro a nivel de hotel, que analizan el Documento de Evaluación de Riesgos y Prevención a nivel de hotel (factores de incendios, lesiones, explosiones...). Después de este análisis, se diseñan planes de acción en coordinación con las conclusiones. Excepcional es el caso de Holanda, en el que es una empresa externa la encargada de desarrollar todos los planes de acción relativos a Seguridad y Salud laboral.

Desde estas áreas se diseñan e implementan acciones como evaluación de riesgos, formación, información, etc. y se impulsan acciones preventivas y de atención para mejorar la seguridad y la salud laboral. También se ha mejorado la información disponible para los trabajadores. En concreto en España se ha ampliado el Área de Seguridad y Salud Laboral realizando un mayor número de evaluaciones de riesgos y se ha intensificado la formación en materia de prevención de riesgos laborales, con un nuevo curso sobre esta materia, que se implantará en 2008.

Cada Unidad de Negocio, desde su Área de Seguridad y Salud Laboral, pone en marcha un Plan de Acción de Seguridad e Higiene en el trabajo de carácter anual, que ha de recoger, entre otras, las siguientes materias:

- Plan de Prevención
- Revisión y Elaboración de procedimientos preventivos (normativa interna)
- Documentación
- Consulta y Participación
- Organización e Integración de la Prevención
- Evaluación de Riesgos / Planificación de la Prevención
- Auditoría Técnica de Seguridad
- Formación de los Trabajadores
- Información a los Trabajadores
- Controles periódicos de las condiciones de trabajo
- Vigilancia de la Salud
- Trabajadores especialmente sensibles
- Medidas de Emergencia
- Investigación de accidentes y daños a la salud
- Informes específicos de Riesgos Laborales
- Asistencia a inspecciones autonómicas y nacionales

En Holanda estos planes de acción son supervisados por una Compañía externa y además los complementan con un Inventario de Riesgos.

Para seguir mejorando en nuestra gestión de la seguridad e higiene en el trabajo, a finales de 2007 se ha diseñado una herramienta para detectar los niveles de absentismo, de manera que pueda dar soporte a todos los directores y responsables para la gestión de las causas del absentismo en sus hoteles y departamentos. Los Planes de Acción resultantes del uso de esta herramienta, se definirán a principios de 2008.

Nuestros ratios de absentismo han bajado ligeramente en 2007 y, si bien la tasa de absentismo por accidentes laborales es mínima en todos los países, continuaremos trabajando para reducirla aún más.

	2006	2007
Ratios de Absentismo Global(%)*	4,27	4,26
<b>% Absentismo Global según causa*</b>		
	2006	2007
Accidente	0,24	0,23
Maternidad	1,04	1,11
Enfermedad	2,99	2,92

\* Todas las Unidades de Negocio excepto Italia y los países Portugal, Sudáfrica, Luxemburgo, Francia, Cuba, Rumanía y EE.UU.

\*\* Todos los tipos de contratos, excluidos Extras+Etts

## Igualdad de oportunidades y Diversidad

La igualdad de oportunidades y la gestión de la diversidad es para nosotros un modo natural de trabajo y se recoge como una norma fundamental en el capítulo 4º de nuestro Código de Conducta.

### 4. Igualdad de derechos y oportunidades

*La igualdad de derechos y oportunidades y el fomento de la diversidad son principios básicos en el desarrollo de nuestro trabajo, evitando cualquier discriminación por razón de género, color, edad, religión, afiliación política o religiosa, orientación sexual, raza, cultura, educación, estado civil o nacionalidad. NH Hoteles respetará y fomentará los derechos humanos. NH Hoteles reconoce que los derechos humanos se deben considerar como fundamentales y universales, basados en las leyes y prácticas internacionales aceptadas, tales como la Declaración Universal de los Derechos Humanos de las Naciones Unidas y la Organización Internacional del Trabajo.*

#### 4.1. Igualdad de oportunidades y fomento de la diversidad

*NH Hoteles aplica el principio de igualdad de oportunidades en toda su política laboral, favoreciendo la diversidad y tendiendo a reflejar la sociedad en la que se integra. Es política expresa de NH Hoteles asegurar la igualdad de trato y oportunidades para el personal de la empresa, independientemente de su género, color, edad, religión, afiliación política o religiosa, orientación sexual, raza, cultura, educación, estado civil o nacionalidad, tanto en la contratación, en la formación, oportunidades de carrera, niveles salariales o cualquier otro aspecto de la relación laboral. Se fomentará siempre la promoción interna de los empleados de NH Hoteles para cubrir posiciones vacantes y siempre primará la incorporación del mejor candidato (interno o externo).*

En NH Hoteles entendemos la diversidad como un rasgo distintivo de la gestión de la plantilla ya que entre nuestros 17.707 empleados encontramos 124 nacionalidades diferentes y además un 12,1% de ellos trabajan en países diferentes a los suyos de origen. La prueba de que todos los empleados perciben la gestión de la diversidad son los datos de la Encuesta de Satisfacción. La pregunta "En mi oficina/hotel se respetan las diferencias de cultura, religión, sexo..." ha obtenido una media de 2,65 puntos sobre 3, lo que supone una satisfacción muy alta. Además, no tenemos constancia de ninguna reclamación ni incidente por motivos de discriminación con ningún empleado. La distribución de nacionalidades por país es la siguiente.

País	% Inmigrantes	% Mujeres	Nº Nacionalidades	Nacionalidad más frecuente	Origen de los datos
ARGENTINA	4,60%	47,60%	9	Uruguaya	Sistema
AUSTRIA	33,90%	56,10%	24	Eslovaca/Alemana	Sistema
BÉLGICA	46,80%	47,10%	40	Marroquí	Sistema
BRASIL	6,90%	38,90%	3	Portuguesa	Sistema
CHILE	4%	46%	3	Española	Sistema
ALEMANIA	11,40%	58,20%	55	Italiana	Sistema
HEADQUART	14%	52,40%	10	Italiana	Sistema
HUNGRÍA	9,60%	54,80%	2	Alemana	Sistema
ITALIA	7,30%	42%	51	Rumana	Sistema
MÉXICO	0,50%	39,10%	9	Española	Sistema
HOLANDA	18%	49%	77	Marroquí	Sistema
PORTUGAL	17,70%	68,20%	5	Angoleña	Manual
RUMANÍA	0%	60,60%	1	-	Sistema
SOTOGRADE	4,90%	45,50%	18	Argentina	Sistema
ESPAÑA	11,80%	49,50%	66	Ecuatoriana	Sistema
SUIZA	73,80%	56%	34	Francesa	Sistema
REINO UNIDO	80,50%	42,10%	36	Española	Sistema
URUGUAY	0,00%	42,70%	1	-	Sistema
	<b>12,10%</b>	<b>51,50%</b>	<b>124</b>		





Empleado de NH Hoteles

Tal y como declaramos en nuestro Código de Conducta, es política de NH Hoteles asegurar la igualdad de oportunidades tanto en la contratación, como en la formación y desarrollo profesional de nuestros empleados. Así lo evidencia el porcentaje de mujeres en plantilla que es del 51,5%. Además, del total de nuestros puestos directivos, el 49,5% son ocupados por mujeres. En España este porcentaje de mujeres en puestos de responsabilidad, llega a la cifra del 51%, en concreto como Directoras de Hotel.

También creamos oportunidades de empleo para el colectivo de trabajadores discapacitados. Ya en 2006 obtuvimos el Certificado de Excepcionalidad en NH España, alcanzando en 2007 el 5,27% de discapacitados tanto en plantilla como a través de proveedores de diferentes servicios. Los centros especiales de empleo han supuesto una facturación de 5.966.938,14 €, siendo FLISA e ICARIA Iniciativa Social los de mayor representación.

En NH Hoteles nos adelantamos a la entrada en vigor de la Ley de Igualdad, participando en el Proyecto Equal, "Entre Cronos y Ceres: conciliar el tiempo y el espacio". Este proyecto, financiado por el Fondo Social Europeo, pretendía estudiar la situación de las mujeres dentro de las empresas en la Comunidad de Madrid. Este estudio piloto se llevó a cabo en 21 empresas de la Comunidad de Madrid (pequeñas, medianas y grandes), aportándoles al final del estudio, recomendaciones en las áreas o acciones que se consideraran más deficientes. Del análisis de los datos facilitados por NH Hoteles se reconoció en el informe final nuestra labor desarrollando acciones de mejora de la igualdad entre hombres y mujeres y el fomento de la conciliación de la vida familiar y laboral.

Pese a ello con la aprobación en España de la Ley de Igualdad en marzo de 2007, NH Hoteles ha tomado las medidas adecuadas para implementarla en nuestra Compañía. Estamos en un proceso de análisis y calificación de todos los criterios definidos por la Ley para definir un Plan de Acción en relación a ésta. En este proceso, nos está apoyando y asesorando una entidad externa para garantizar la independencia y objetividad en el diseño del Plan de Igualdad.

## Conciliación de la vida personal y profesional

Dentro del capítulo 4 de nuestro Código de Conducta, también recogemos la importancia de la conciliación de la vida personal y profesional de nuestros empleados:

### **4.2. Fomento del balance entre vida personal y profesional**

*La gestión de la Compañía tendrá en cuenta medidas que hagan compatible la actividad profesional con la vida personal y familiar de los empleados.*

El Proyecto "Entre Cronos y Ceres" nos ha ayudado a detectar puntos de mejora y acciones a implantar para avanzar en este tema. Las variables analizadas en el estudio, en este caso referidas sólo a la Comunidad de Madrid, se pueden generalizar a todas las Unidades de Negocio y trabajar en esa línea de mejora.

En NH Hoteles, el departamento de Recursos Humanos de cada Unidad de Negocio, tiene libertad para desarrollar las acciones de conciliación que crea más oportunas según la legislación local y las necesidades de sus empleados. Por ello, hay disparidad de prácticas en este terreno en las diferentes Unidades de Negocio, pero siempre prima el estricto cumplimiento de la legislación. Así, en España podemos destacar la elaboración del Plan de Igualdad a implantar o la reestructuración del horario de trabajo en línea con la jornada laboral europea.

La organización Internacional Corporate Research Foundation ha nombrado a NH Hoteles "Empresa Top 2007/2008" en las Unidades de Negocio de Alemania, Holanda y España, tras el estudio comparativo de más de 200 empresas, siendo uno de los aspectos analizados las condiciones laborales: contratos, salarios, flexibilidad laboral, conciliación...

## Proyecto Brand Engagement / Employer Branding

Bajo el nombre de Brand Engagement, NH Hoteles viene desarrollando un proyecto de refuerzo de marca como empleador tanto hacia los potenciales empleados de la empresa, enseñándoles los beneficios que aportamos como empleador, como a los actuales, reforzando el orgullo de pertenencia. Con el fin de alcanzar estos objetivos se han desarrollado diferentes tipos de acciones como son las siguientes:

### **Web de Empleo**

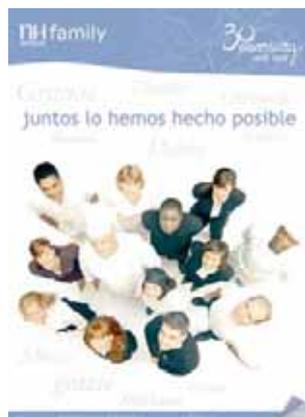
Con el fin de mejorar la información disponible para los potenciales candidatos interesados en trabajar en NH Hoteles, en lo referente a la Compañía y las oportunidades de desarrollo profesional que ofrece a sus empleados, así como a las vacantes disponibles que existen en cada momento, se ha desarrollado una web de empleo externa a nivel internacional.

Esta herramienta facilita un contacto más rápido y directo con las personas interesadas en incorporarse como empleados de NH Hoteles. Además, han sido los propios empleados de NH Hoteles los que han prestado su imagen a dicha herramienta.

### **Plan de medios**

Como parte del proyecto de Employer Branding y con el fin de lanzar a nuestros potenciales candidatos mensajes sobre la oportunidad que supondría para su carrera y desarrollo profesional el pertenecer al Mundo NH, durante 2007 se definió y desarrolló un Plan de Medios consistente en la presentación de la cadena en Escuelas de Negocio, Universidades, Escuelas de Hostelería y Profesionales. Además, estas presentaciones se complementaron con Jornadas de Puertas Abiertas en nuestros hoteles, cuyo objetivo se ha centrado en dar a conocer la realidad del día a día de un hotel a los estudiantes.

Como parte de este Plan de Medios se diseñó una Presentación Corporativa de Empleo destinada a los Directores de hotel de la Compañía. La finalidad de esta iniciativa es convertir a nuestros Directores de hotel en los principales embajadores de la cadena, fomentando las presentaciones en universidades y escuelas de hostelería próximas a su ámbito de influencia.



### Campaña "30 Anniversary"

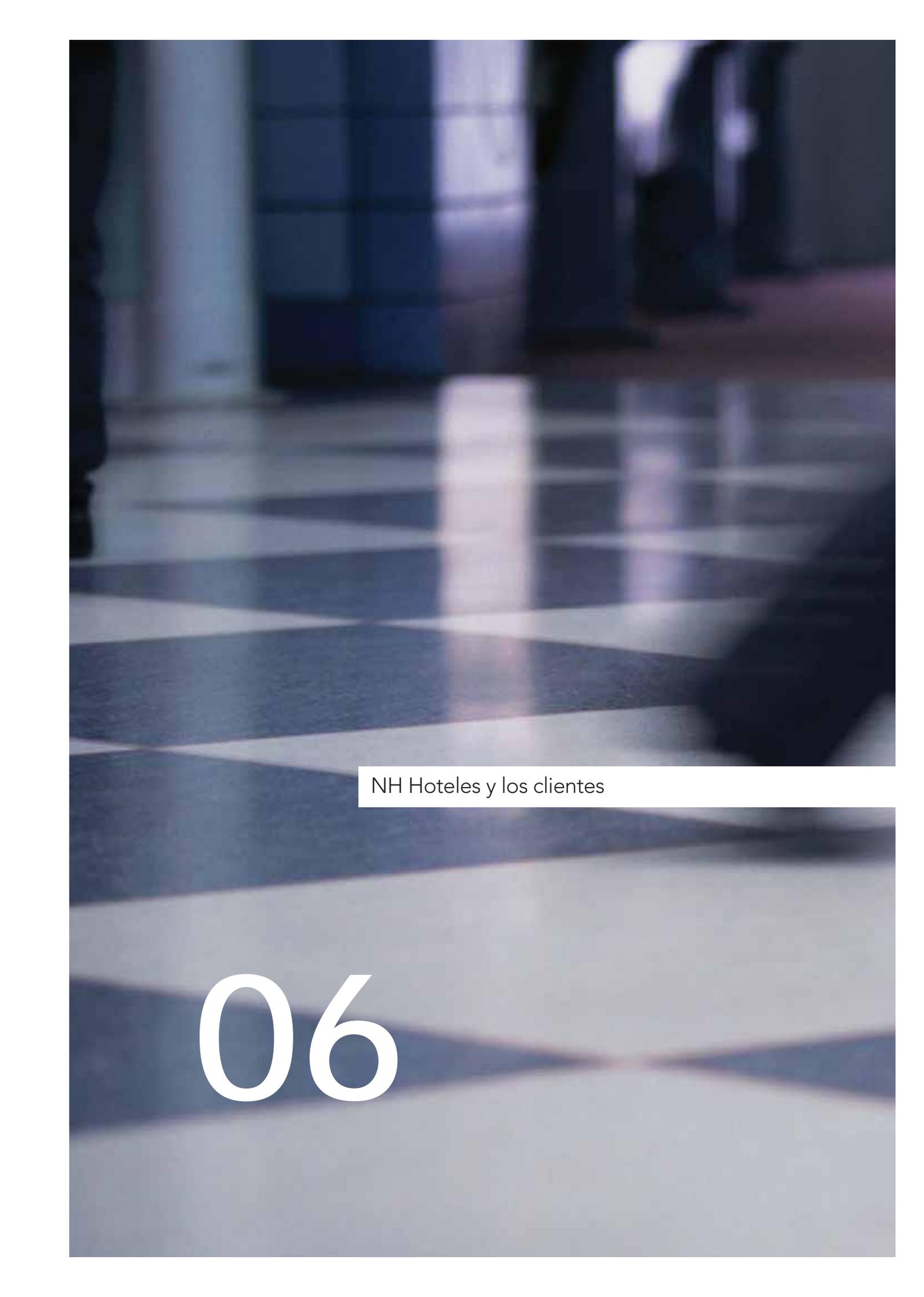
Durante el último trimestre de 2007, se ha diseñado una campaña con objeto de reforzar el orgullo de pertenencia de nuestros empleados, agradeciendo su contribución a la Compañía.

Esta campaña bajo el lema de "NH Family - 30 Anniversary (1978-2008)" y con el eslogan "Juntos lo hemos hecho posible", ha sido traducida a todos los idiomas de los países en los que actualmente operamos y se enviarán carteles a todos los hoteles durante el primer trimestre del año 2008 junto con un pequeño obsequio para cada uno de nuestros empleados.

### Principales indicadores de Empleados

Principales datos de empleados	2007
<b>Nº empleados por Unidad de Negocio</b>	
España	5.935
Benelux / UK / África	2.815
Italia	2.950
Alemania	2.969
Suiza / Austria / Hungría / Rumanía	651
Mercosur	583
México	1.804
<b>TOTAL</b>	<b>17.707</b>
Contratos Indefinidos	62,10%
Rotación media	10,90%
Inmigrantes	12,10%
Mujeres en plantilla	51,50%
Mujeres Directivas	49,50%
<b>Pirámide de edad</b>	
Menores 25 años	21,7%
Entre 25 y 45 años	47,6%
Mayores de 45 años	30,7%
Horas de formación impartidas NHU	232.500
Nº de participantes en programas NHU	25.682
Nº Horas Formación/Participante	8,76
Inversión en Formación	3,07 M Euros
Nº Evaluaciones de desempeño realizadas	9.333
Satisfacción de empleados (escala de 0 a 3)	2,10
Participación Encuesta de Clima	73,20%
Nº de consultas Buzón del empleado	331
Número Ideas Programa Idea NH	500





NH Hoteles y los clientes

06

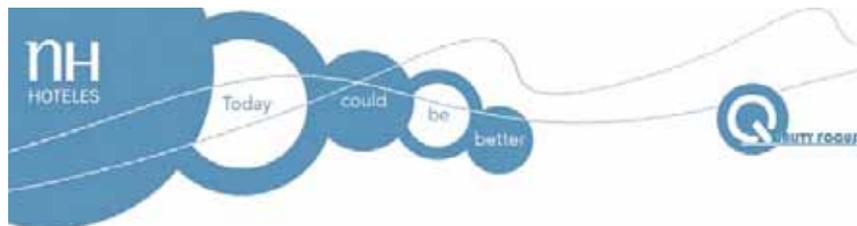




## NH HOTELES Y LOS CLIENTES

### La responsabilidad de la calidad

En NH Hoteles nos caracteriza la vocación de servicio y la búsqueda de la satisfacción de las necesidades de los clientes. De esta forma, la calidad de nuestra oferta es el eje conductor de toda nuestra actividad y la clave para ser considerados un negocio sostenible a nivel social, económico y medioambiental.



### Proyecto Quality Focus

NH Hoteles ha creado y desarrollado una cultura de calidad interna mediante un plan de Gestión Integral de la Calidad de Servicio denominado Quality Focus. Este proyecto responde a la cultura de calidad de NH Hoteles y tiene por objetivo mejorar el servicio prestado a nuestros clientes, involucrar y formar a todos nuestros empleados en la cultura de la calidad y elaborar, difundir e implantar los procedimientos de servicio en NH Hoteles con el fin de diseñar planes de acción y mejora constante de la satisfacción de nuestros clientes.

Estructura: el Proyecto Quality Focus se articula a través de un equipo internacional que vela por los procesos de calidad en toda la cadena. Por una parte, existe un coordinador de Calidad por Unidad de Negocio y, por otra, se nombra a un Responsable de Calidad en cada hotel con el objetivo de implantar los estándares de calidad definidos, así como participantes en diferentes

grupos de trabajo. Este equipo tiene por objetivo cuidar de todos los estándares definidos de calidad se cumplan adecuadamente en cada uno de los hoteles de la cadena, así como definir planes de acción teniendo en cuenta los resultados obtenidos mediante las diferentes fuentes de información desarrolladas en el Quality Focus.

De este modo, y gracias a los resultados obtenidos, en 2007 se desarrolla un Manual de Procedimientos de Calidad de NH Hoteles. En él se detallan los procedimientos a aplicar en todos los hoteles de la Compañía mediante los 100 Puntos de la Calidad (estándares mínimos de servicio) que tratan de cubrir hasta el más pequeño detalle del servicio que ofrecemos.

Para poder evaluar los estándares de calidad y detectar áreas de mejora, el Quality Focus ha desarrollado diferentes fuentes de recogida de información:

- **Encuestas de satisfacción a Clientes.** Encuestas a nivel interno. En 2007 se enviaron vía mail un total de 144.377 encuestas a nivel internacional, obteniendo un total de 20.851 respuestas y más de 6.200 sugerencias y/o quejas. La puntuación más elevada se obtiene en el cuidado del cliente donde nos otorgan un 8,17.
- **Encuestas J.D. Power.** Encuestas hechas externamente. Se trata de un Benchmark a nivel europeo específico de calidad entre las principales empresas del sector de la hostelería basándose en criterios de calidad comunes y a través de encuestas de satisfacción a los propios clientes.
- **Mystery Guest.** Esta evaluación es realizada por un experto externo que se encarga de medir la calidad del servicio que prestamos a nuestros clientes. En 2007 se han evaluado 182 hoteles (162 hoteles de la Compañía y 20 de la competencia). La media en la Calidad del Servicio en 2007 ha sido de 7,2 (superando la puntuación de 7 en 2006) y todas las Unidades de Negocio han experimentado una mejora de la valoración.
- **El departamento de Atención al Cliente** centraliza todas las comunicaciones con el cliente y recoge todas aquellas opiniones y sugerencias e información sobre incidencias de nuestros clientes, permitiendo, de este modo, una comunicación directa y eficaz. Esta recogida de información se realiza mediante un procedimiento global que ofrece diferentes canales a los clientes: teléfono, correo electrónico, cartas postales, fax o directamente desde los hoteles, cuando no pudo solucionarse la reclamación allí interpuesta.

En 2007 se han recogido un total de 1.500 quejas a nivel mundial que una vez clasificadas y tramitadas permiten identificar áreas de mejora y poner en marcha nuevos procedimientos.

Los resultados de las distintas fuentes comentadas se integran de cara a crear un plan de acción común para toda la Compañía, aunque los resultados también son segmentados por hotel incorporando las áreas específicas de mejora que incluso se vinculan a la evaluación por objetivos de nuestros empleados. Además, durante 2007 se ha creado un sistema dinámico de medición de la Calidad, el Data Quality Base, en cada uno de nuestros hoteles. Por tanto, la alineación y compromiso de NH Hoteles respecto a los objetivos de calidad y servicio al cliente es total y está presente en todos los niveles de la Compañía.

### Calidad integrada

Para NH Hoteles es vital ofrecer unos estándares de calidad y servicio homogéneos y por ello nuestro Departamento de Integración tiene el objetivo principal de conseguir el máximo grado de integración en la cultura y modelo de negocio de NH Hoteles de todas las nuevas incorporaciones de hoteles a la cadena.

A finales de 2006, NH Hoteles adquirió las cadenas italianas Jolly y Framon y ha desarrollado en 2007 una estrategia dirigida a alcanzar ese máximo nivel de integración. En dicha estrategia ha sido fundamental la formación del personal, la adaptación de los sistemas informáticos, la consistencia del producto y la visibilidad de la marca.

Para la integración de los 60 hoteles que suman las dos cadenas italianas, se contó con un equipo de apoyo de ocho personas que durante 7 meses estuvieron supervisando todas las áreas para garantizar una adecuada transición y se nombraron supervisores o key users del proceso en cada uno de los hoteles para su seguimiento. Asimismo, todos los empleados cuentan con las herramientas de ayuda online que ofrece el Help Desk para poder solventar cualquier duda en su trabajo cotidiano.

Por supuesto, la formación en los procedimientos y estándares de NH Hoteles han sido unas de las claves y durante los siete meses de duración del proceso de integración se han impartido 311 días de formación a la que asistieron 870 personas.

El proceso de integración ha concluido con éxito gracias al trabajo en equipo y la implicación de los responsables y del Comité de Dirección. Los clientes de NH Hoteles pueden disfrutar de los nuevos hoteles en las mismas condiciones de fiabilidad del servicio, cualificación del personal, compromiso de atención personalizada y equipamiento completo que brinda nuestra cadena.

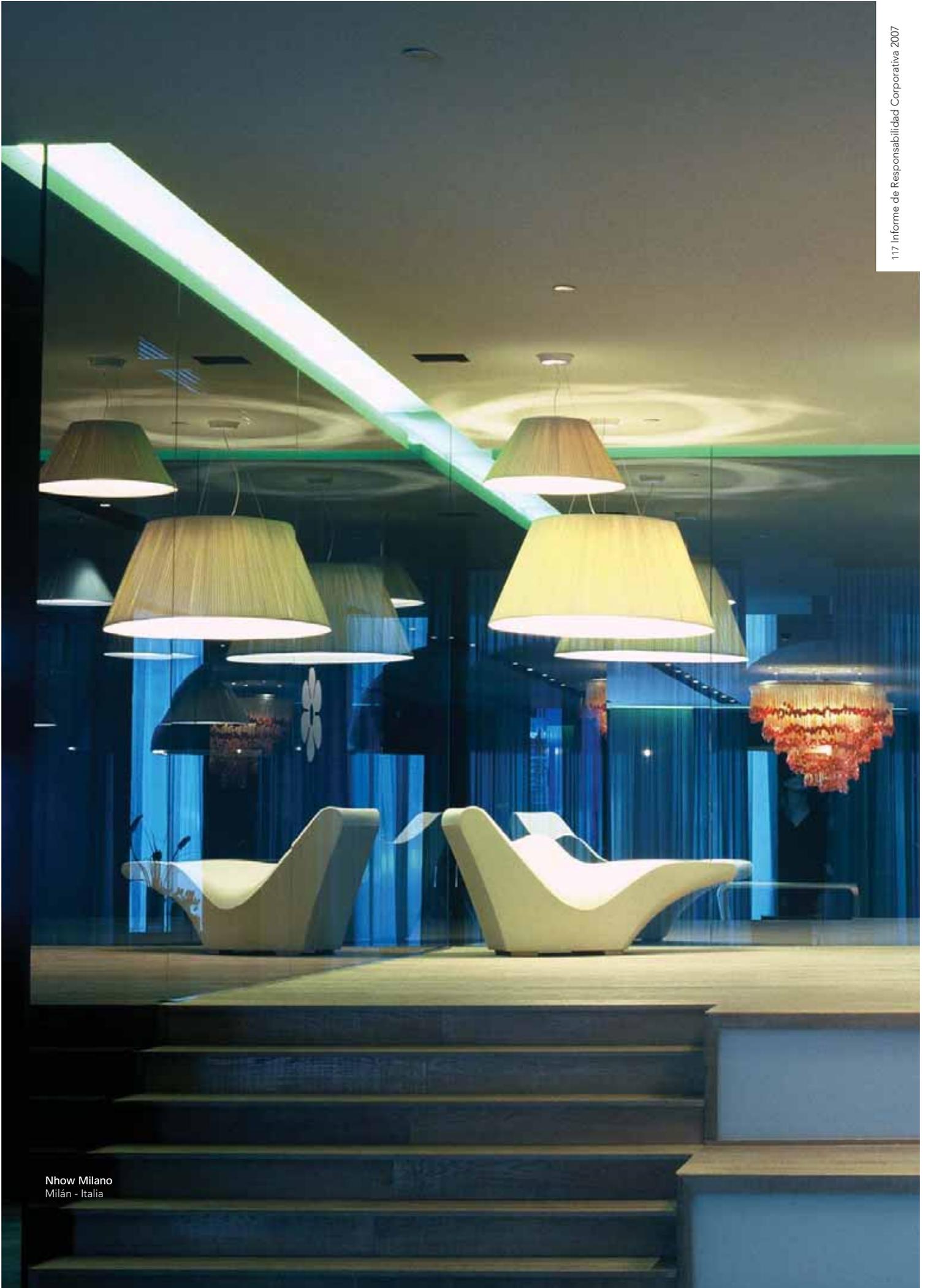
### Innovación de Producto

El Departamento de Investigación y Desarrollo de NH Hoteles centra todos sus esfuerzos en la creación de nuevos servicios y productos con alto valor añadido. Nuestro objetivo es profundizar en el conocimiento de las expectativas de nuestros clientes, para poder adelantarnos a ellas y ofrecer servicios más personalizados, acordes con sus demandas, mejorando la calidad y aumentando su satisfacción.

Para ello, en NH Hoteles contamos con un Sistema Integrado de Gestión de Clientes CRM, por el que ahondamos en nuestra comunicación constante con los clientes y nos permite adaptarnos con una amplia variedad de propuestas, desde los llamados Personal Events u ofertas exclusivas para un cliente en concreto en función de sus aficiones, gustos e intereses; hasta promociones dirigidas a colectivos específicos o con ventajas exclusivas para los miembros de nuestro Programa de Fidelización NH World.

Como resultado de ese compromiso de innovación y personalización, hemos desarrollado productos y servicios como los siguientes:

- **BONHOCIO:** se trata de la nueva web de ocio de low cost de NH Hoteles que permite reservar las habitaciones de nuestros hoteles en España y Portugal con confirmación inmediata y hasta un 50% de descuento con la misma calidad y servicio.

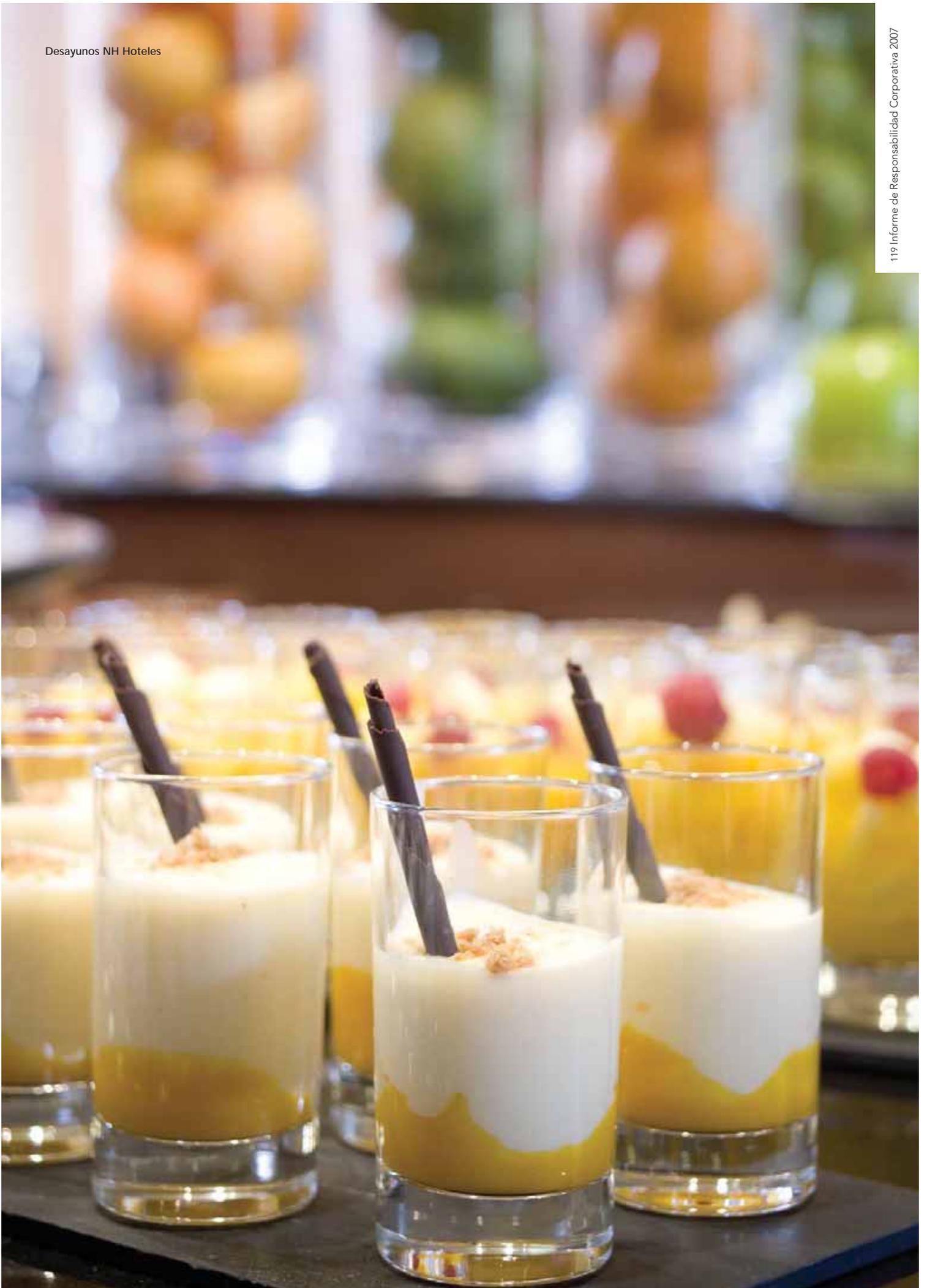


Nhow Milano  
Milán - Italia



“Business centers”

- **NUEVAS TECNOLOGÍAS:** con el objetivo de buscar la satisfacción de nuestros clientes, NH Hoteles apuesta por las nuevas tecnologías adaptadas a sus necesidades.
  - **“BUSINESS CENTERS”:** en 2007 hemos puesto en marcha en 130 hoteles de la cadena una solución de “business centers” personalizada con puntos gratuitos de acceso a Internet, así como la posibilidad de trabajar con ficheros e imprimir documentos con altos niveles de seguridad y privacidad.
  - **PASARELA DE PAGOS:** que reemplazará progresivamente las conexiones individuales a través de datáfonos. Esta solución tiene muchas ventajas para la propia gestión interna así como para el cliente ya que agiliza las operativas de check-out en las recepciones, ofrece la comodidad de integrar cualquier tipo de pago en el hotel y le permite realizar pagos con tarjeta de a través de la web.
  - **FACTURACIÓN ELECTRÓNICA:** se ha trabajado a lo largo de 2007 para su lanzamiento dadas sus claras ventajas tanto desde el punto de vista del medio ambiente como del ahorro de costes, eliminación de errores manuales, etc.
- **PRIVILEGE CLUB:** club de privilegios para los titulares de la tarjeta NH World españoles que permite acceder a promociones exclusivas, sorteos de entradas para eventos deportivos, entradas para desfiles de moda, descuentos en restaurantes Fast Good, descuentos en habitaciones Premium y en regalos Pack Collections, beneficios en compras y una larga lista de beneficios que se renuevan mensualmente y de las que se informa a los 700.000 titulares de la tarjeta mediante una Newsletter exclusiva. En 2007 destacó por su acogida la promoción “Menos es más” por la que los miembros de NH World obtuvieron mayores descuentos cuanto mayor era su estancia en un hotel.
- **DESAYUNOS NH HOTELES:** se han diseñado unas fichas específicas de formación y consulta permanente para la preparación y presentación de los desayunos NH Hoteles porque nuestra máxima preocupación es la de garantizar la máxima calidad teniendo en cuenta un especial cuidado en el detalle, en la innovación, en la variedad y en la presentación. Por ello, el modo de preparar y presentar el desayuno NH Hoteles se unifica en todos los hoteles para garantizar que el estilo y calidad NH Hoteles se transmite en cada elemento de nuestra oferta.





NH DAY Eurobuilding  
Madrid - España

También se han desarrollado otros servicios y productos como: La Terraza del Casino, el nuevo concepto "edenh", las habitaciones Premium, Proyecto "Vive la Ciudad", el Revenue Management Easy RMS y la migración de la plataforma web.

- **Programas y ofertas para distintos colectivos: pensando en todos**

Desde 2005 estamos lanzando programas dirigidos a diferentes colectivos basándonos en sus necesidades, edades, circunstancias... Gracias al Club +60, muchas personas mayores de 60 años han podido disfrutar de habitaciones por un precio muy reducido. De igual modo, con el programa "Sleep and Go" los jóvenes menores de 30 años tienen la oportunidad de alojarse en nuestros establecimientos por precios muy inferiores a los normales.

- **NH DAY**

NH Hoteles quiso involucrar a sus grupos de interés en una novedosa iniciativa bautizada como NH DAY. Esta iniciativa consiste en la celebración de un día solidario de puertas abiertas celebrado en uno de nuestros hoteles. A esta fiesta solidaria son invitados todos los ciudadanos, los clientes, los proveedores y los empleados de la cadena con un objetivo común: disfrutar de un día diferente implicándoles en un proyecto solidario. Para ello, todo lo recaudado en el hotel mediante la celebración de distintas actividades -mercadillos de Comercio Justo, juegos, conciertos, show cookings, venta de habitaciones con un precio común "lo que el corazón dicte", subastas y muchas sorpresas- es donado íntegramente a un proyecto solidario.

El primer NH DAY se celebró en el hotel NH Eurobuilding de Madrid y, tras el gran éxito de la iniciativa, se celebró otro NH DAY en Tenerife aprovechando la inauguración del NH Tenerife.



NH DAY Eurobuilding  
Madrid - España

## Una sensibilidad especial en nuestra relación con el cliente

Nuestro objetivo es lograr una comunicación inteligente, cada vez más cercana y más directa con nuestros clientes y desde 2006 hemos abordado un cambio de imagen progresivo que implica una nueva forma de comunicarnos con ellos y culmina en 2007. Este cambio no sólo consiste en un nuevo color corporativo, sino que se quiere transmitir un nuevo posicionamiento de cercanía y calidez con nuestros clientes.

Es una nueva imagen de marca que se comunica a través del nuevo color azul suave, nuevos mensajes y un tono de comunicación global. Una imagen que implica la renovación del conjunto de todas las piezas gráficas corporativas del grupo y la creación de nuevos formatos de comunicación dentro de los hoteles durante 2007.

Por un lado, se modifica la papelería y cartelería con nuevas cartas, sobres y facturas de tamaño más reducido que permiten ahorrar papel. Por otro, se incorporan mensajes en el hotel y en los productos cotidianos buscando un acercamiento al cliente mediante humor inteligente. Estos mensajes acompañan desde las puertas de entrada de los hoteles, animando a los clientes a entrar y saludándoles y dándoles la bienvenida en nuestras recepciones.

También se han puesto en marcha iniciativas de comunicación desarrolladas fuera de los hoteles, utilizando formatos no habituales y muy creativos como una furgoneta transparente que porta una habitación de NH Hoteles en su interior, o con mensajes e invitaciones a todos nuestros grupos de interés, incluidos nuestros clientes, para celebrar el comentado NH DAY como un gran día solidario de puertas abiertas.

### Hoteles accesibles

En NH Hoteles queremos integrar a las personas con movilidad reducida, en especial a empleados y clientes, a través de nuestros proyectos sociales y también como usuarios de nuestros servicios y por ello favorecemos la accesibilidad de nuestras instalaciones a todas las personas que quieran disfrutar de ellas.

La integración de las personas con movilidad reducida en nuestros hoteles forma parte de las guías generales de diseño de los hoteles y especificaciones de nuestra cadena y se supervisan todos los proyectos de ejecución con el objeto de garantizar el cumplimiento de estas normas en cada nuevo hotel.

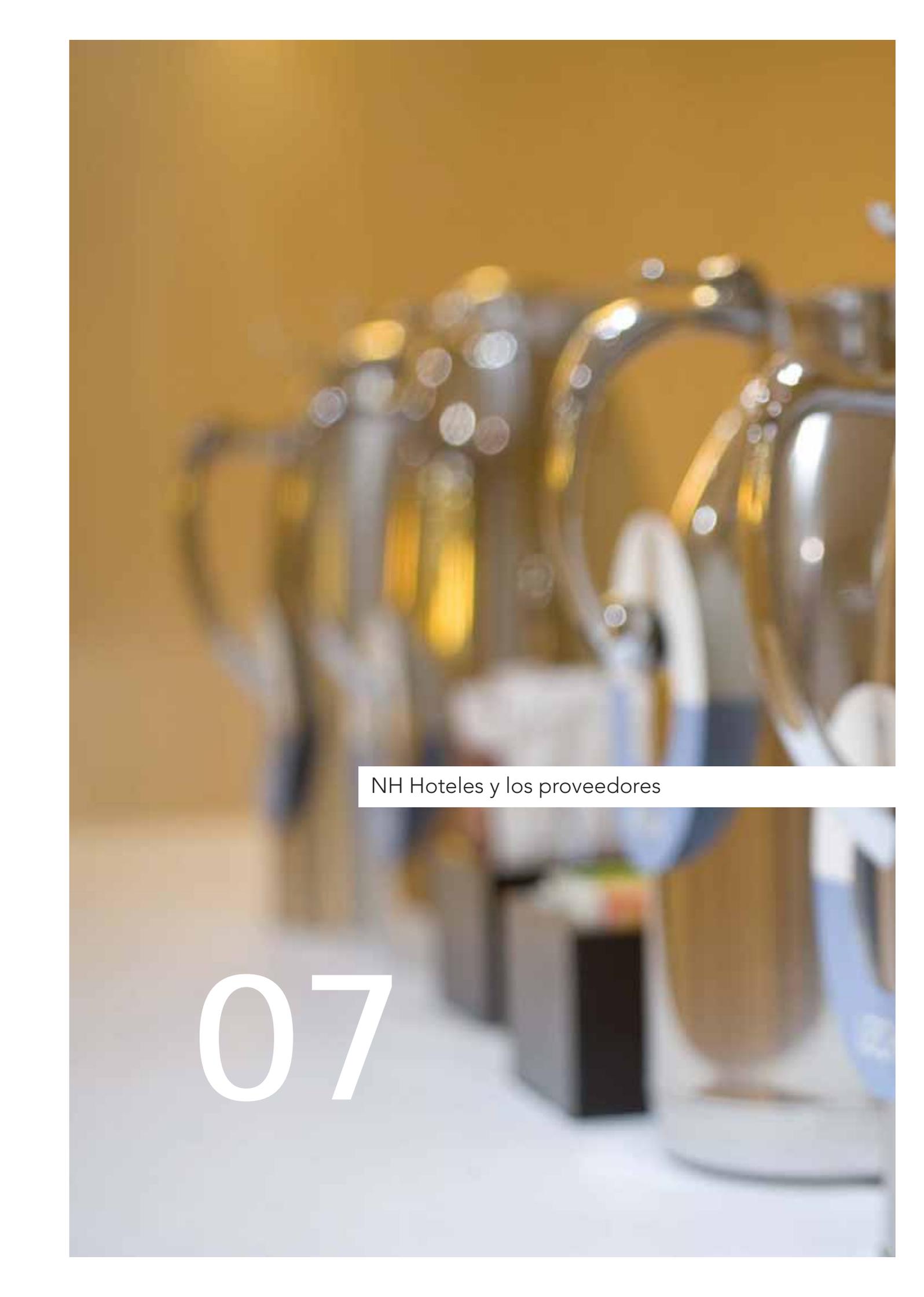
Sabemos que aun queda mucho por hacer en este terreno, pero nos sentimos orgullosos de que NH Hoteles haya sido incluido en la Guía "100 alojamientos turísticos accesibles para todos" de PREDIF (España) destacando al hotel NH Eurobuilding de Madrid como uno de los 100 establecimientos turísticos de España que ofrece las mejores instalaciones y servicios a las personas con discapacidad.

### Principales indicadores de clientes

<b>Evaluación de Calidad</b>	
Hoteles evaluados "Mystery Guest"	182
Posición Benchmark sector hostelería JD Power Europa 2007	5ª posición
Nº de Encuestas de Satisfacción a Clientes	144.377
<b>Comunicaciones gestionadas por el departamento de Atención al Cliente</b>	1.500
<b>Titulares tarjeta NH World</b>	700.000

A person wearing a black long-sleeved shirt and a white apron stands in front of a window with horizontal blinds. The apron has blue text printed on it. The text reads: "Dime, cuéntame, háblame, pregúntame, indícame, señálame, mírame, llámame, sígueme... Estoy aquí para eso." The person's hands are at their sides.

**Dime,  
cuéntame,  
háblame,  
pregúntame,  
indícame,  
señálame,  
mírame, llámame,  
sígueme... Estoy  
aquí para eso.**



NH Hoteles y los proveedores

07





## NH HOTELES Y LOS PROVEEDORES

### Promoviendo la responsabilidad en la cadena de valor

Los proveedores son para NH Hoteles un elemento fundamental de la cadena de valor, como paso inicial y básico para poder garantizar la prestación del mejor servicio y calidad posibles; pero también como colaboradores de la construcción de una responsabilidad global y clave de la mejora continua de nuestra actividad, aunando esfuerzos en la innovación y desarrollo de nuestras líneas de actividad.

Para ello, nuestra Política Corporativa de Compras parte de la premisa de garantizar la puesta en práctica de los más altos estándares de calidad y servicio así como de ética comercial. El Departamento de Compras de NH Hoteles fija y actualiza los estándares procurando que sean siempre por encima de los del resto del mercado y mantiene un proceso de evaluación continuo para asegurar el cumplimiento de los estándares establecidos.

Dicha **Política de Compras** se basa en los siguientes principios:

- Igualdad de oportunidades entre todas las ofertas.
- Transparencia y documentación de todos los contratos adjudicados.
- Estabilidad en nuestras relaciones comerciales.
- Trato cordial y cortés, evitando molestias innecesarias, para mejorar la fluidez de nuestras relaciones.
- Promoción de prácticas responsables.

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

Proveedores	Homologados	No homologados	TOTAL
YA recibido	169	64	233
NO recibido	64	66	130
<b>TOTAL</b>	<b>233</b>	<b>130</b>	<b>363</b>
<b>% Respuesta</b>	<b>73%</b>	<b>49%</b>	<b>64%</b>

Este Código Ético ha sido firmado durante 2007 por 233 proveedores (locales y corporativos). Además, este documento se ha incorporado como un anexo al contrato que los proveedores firman con NH Hoteles al iniciar su relación comercial para que, de esta manera, todos los proveedores que se homologuen de ahora en adelante se comprometan a trabajar con las políticas de responsabilidad social que NH Hoteles promueve. El objetivo para 2008 es extender esta iniciativa a Alemania, Holanda e Italia, que junto con España superan más del 80% anual de compras.

No sólo exigimos el cumplimiento de ciertos estándares éticos sino que seleccionamos entre todos los potenciales proveedores aquellos cuyas políticas estén alineadas con las nuestras y sean acordes con la estrategia del grupo NH Hoteles, fomentando de esta forma la contratación de proveedores socialmente responsables.

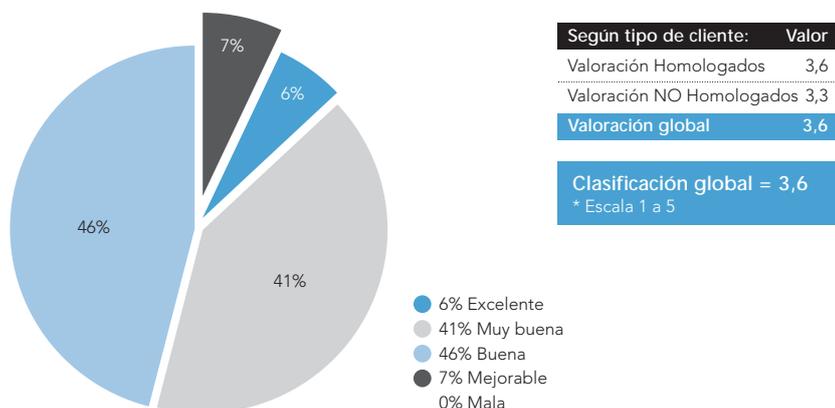
Como ejemplo, en 2007 se ha cerrado un acuerdo mundial con JohnsonDiversey por el que se convierte en el proveedor preferente de productos de limpieza del grupo NH. Se trata de la primera empresa en acogerse al Acuerdo de Limpieza Sostenible de la Asociación Europea de Fabricantes de Detergentes y Jabones e invierte anualmente un 2,5% de las ventas en Investigación y Desarrollo para perfeccionar los procedimientos de fabricación de cara a comercializar productos inocuos con el medio ambiente y que sean seguros en su uso cotidiano.

De la misma forma, también potenciamos la contratación de proveedores que favorezcan la integración de colectivos desfavorecidos y la diversidad y podemos destacar nuestro elevado volumen de negocio con Flisa -casi 6 millones de euros anuales-, el grupo de lavandería industrial perteneciente a Fundosa que busca generar empleo estable y de calidad para personas discapacitadas.

### La opinión de nuestros proveedores

La opinión de nuestros proveedores y el esfuerzo conjunto es fundamental para NH Hoteles de cara a avanzar en sus procesos y mejorar toda su cadena de valor. Por ello, en 2007 se ha realizado la primera encuesta de satisfacción de proveedores mediante la cual pueden dar su opinión y sugerencias sobre NH Hoteles. Esta iniciativa se ha dirigido a aquellos proveedores que suponen el 79% del volumen de compras en España pero, al igual que el código ético, se extenderá al resto de países durante 2008.

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





La encuesta tiene el objetivo de evaluar anualmente el desempeño y el trato del departamento de compras con los proveedores para, de esta forma, detectar áreas de mejora. Se obtuvo un 37% de respuesta sobre una base de 363 proveedores. Este ejercicio nos ha permitido comprobar satisfactoriamente que el 47% de los proveedores consideran excelente o muy bueno el desempeño del Área de Compras de NH Hoteles en su relación con ellos, además de identificar oportunidades de mejora.

Asimismo, y al entender la responsabilidad corporativa como un proceso de diálogo y de integración de expectativas de los públicos, quisimos conocer la opinión de los proveedores hacia las nuevas iniciativas eco-eficientes y, mediante esta encuesta, pudimos comprobar la buena acogida al desarrollo de un módulo de facturación electrónica que permitirá progresivamente eliminar el uso del papel en las transacciones con proveedores.

En 2007 hemos diseñado un proyecto consistente en un portal transaccional de proveedores a nivel europeo cuyo piloto arrancará en el primer trimestre de 2008. Este proyecto es una iniciativa pionera en el sector HORECA y permitirá incrementar aún más la transparencia y eficacia de la relación con la cadena de suministro al permitir automatizar el ciclo de aprovisionamiento desde la solicitud hasta el pago de la factura. Además introducirá la emisión de facturas electrónicas lo que permitirá eliminar progresivamente el uso del papel.

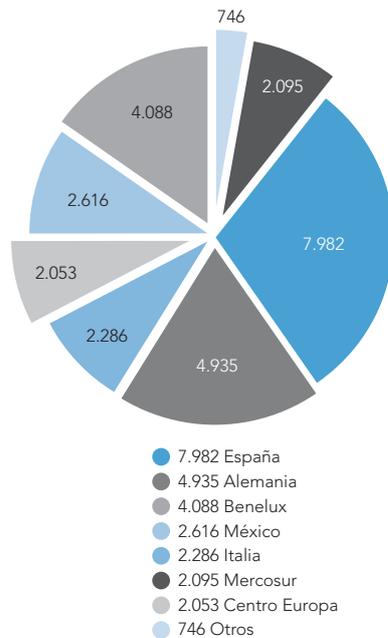
### Origen y Tipología de proveedores del Grupo NH Hoteles

El Grupo NH ha trabajado en el pasado ejercicio con 26.801 proveedores. El grado de internacionalización continúa avanzando ya los proveedores españoles suponen casi el 30% del total frente al 34% del año anterior aunque, representan un volumen de compras del 39% del total, frente al 45% de 2006.

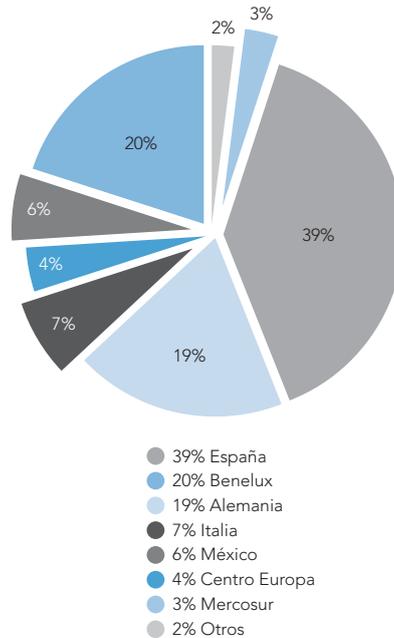


Existe una alta concentración ya que el 5% de los proveedores suponen más del 80% del volumen de compras y el 75% de las compras se concentra en 3 países (España, Alemania y Holanda) aunque se reduce frente al 80% del año anterior y se tiende a una mayor diversificación.

Nº de proveedores por país

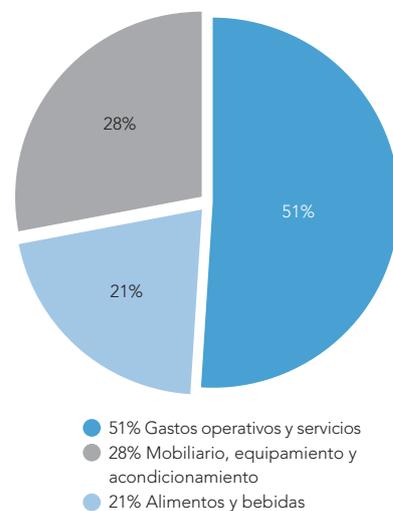


Facturación por país

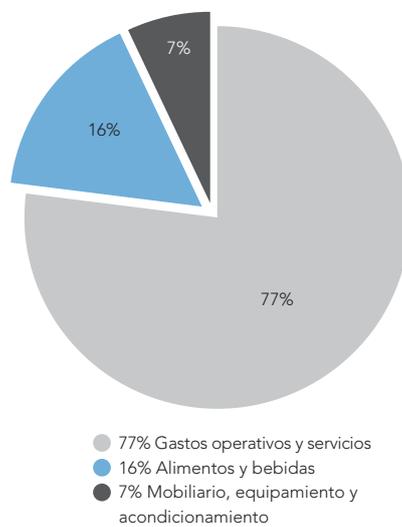


En cuanto a la tipología de proveedores del grupo, un 16% suministran productos alimenticios (comida y bebida). El grueso de nuestros proveedores (77%) se engloba dentro de la categoría de gastos y servicios operacionales que abarcan desde la compra de productos de limpieza, amenities, menaje... hasta la prestación de servicios como el de lavandería.

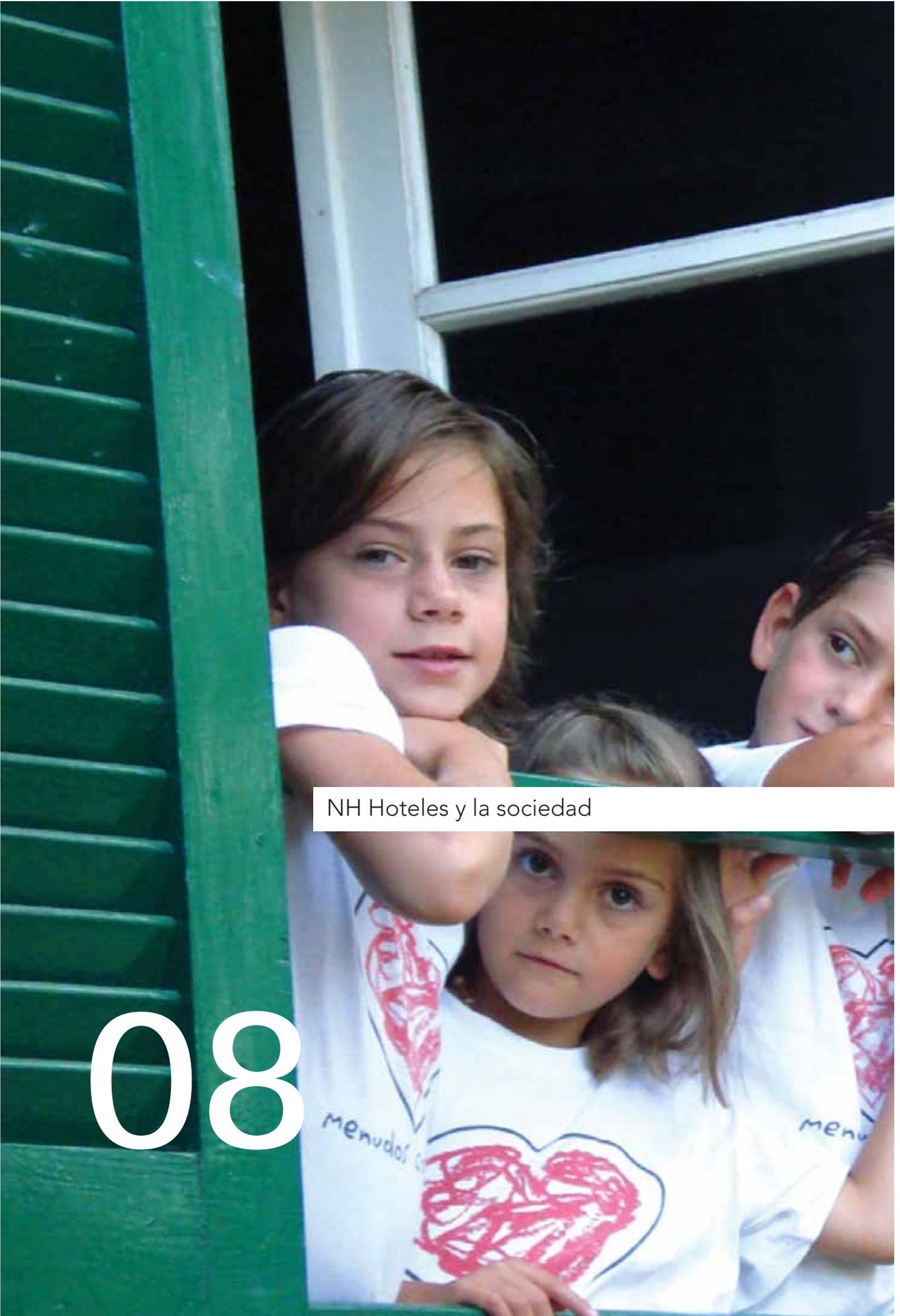
Volumen de compras por tipología de proveedores



Volumen de proveedores por familia







NH Hoteles y la sociedad

08





## NH HOTELES Y LA SOCIEDAD

### Acción Social: nuestras relaciones con las comunidades donde operamos y las entidades no lucrativas

Para NH Hoteles la Responsabilidad Corporativa engloba el compromiso que han de adquirir las empresas como un agente activo en el desarrollo justo de la sociedad, creando riqueza a través de la actividad que les es propia en el entorno en el que operan y compartiendo con la sociedad parte de los beneficios obtenidos.

El Área específica de Responsabilidad Corporativa también tiene entre sus funciones la coordinación de nuestros proyectos de acción social.

Para ello, el Área de Responsabilidad Corporativa de NH Hoteles ha diseñado su propio sistema de análisis, gestión, medición y registro de todas y cada una de las acciones y colaboraciones sociales llevadas a cabo a nivel internacional. Este sistema, llamado **"Solidarity Index"** (Sistema de Gestión de la Acción Social de NH Hoteles), permite evaluar todos los proyectos que presentan las ONGs, Fundaciones e Instituciones, analizándolos bajo los mismos parámetros y seleccionando aquellos que se encuentran más en línea con la estrategia de la Compañía.

El Área de Responsabilidad Corporativa de NH Hoteles fijó en el Plan Estratégico de Responsabilidad Corporativa, concretamente en Acción Social, que los proyectos sociales en los que se colaborase fueran lo más integrales posibles. Siguiendo estos criterios, se seleccionan y analizan principalmente aquellas iniciativas que permiten una amplia implicación de NH Hoteles en sus proyectos, pudiendo beneficiar a varios grupos de interés, restando importancia a la donación económica y valorando, por encima de ella, la implicación y la participación.

Además, NH Hoteles colabora sobre todo con los servicios que presta (restauración, alojamiento y cesión de salones) así como con la integración laboral, donación de mobiliario y equipos informáticos, formación en hostelería y restauración y voluntariado corporativo. Con estos conceptos se han desarrollado las grandes colaboraciones e iniciativas llevadas a cabo en 2007.

El procedimiento del Área para colaborar con las ONG y Fundaciones que solicitan nuestra ayuda es el siguiente: primero se realiza una toma de contacto con la ONG o Fundación con

el objetivo de que nos presente su institución, su misión y su compromiso. Tras esta primera reunión, la ONG nos muestra y explica aquellos proyectos que considera que pueden encajar en nuestra Acción Social. Estos proyectos se analizan, se estudian y se hace una selección de aquellos más acordes con nuestra estrategia.



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

Para facilitar el proceso existe un Responsable de Responsabilidad Corporativa en cada Unidad de Negocio o país donde opera la cadena. De este modo, cada Responsable selecciona aquellos proyectos que considera oportunos y envía un inventario con todas las acciones desarrolladas en su Unidad de Negocio para su posterior cuantificación. Además, también participa y recibe información de todas las iniciativas sociales a nivel corporativo.

Un ejemplo muy destacado del uso de nuestro sistema de identificación de proyectos durante 2007 ha sido la gestión de nuestro primer **NH DAY**, día solidario de puertas abiertas celebrado el domingo 10 de junio de 2007 en el hotel NH Eurobuilding de Madrid. Tras el análisis de diferentes proyectos de distintas ONG, el Área de Responsabilidad Corporativa decidió que todo lo donado durante este día en el hotel fuera al proyecto "Agua y Saneamiento para los refugiados del Chad", proyecto gestionado por Intermón Oxfam. Para ello, NH Hoteles e Intermón trabajaron conjuntamente para hacer del NH DAY un día muy especial al que fueron invitados todos los ciudadanos, clientes, proveedores y empleados de la cadena. Durante todo el día el hotel celebró en sus instalaciones todo tipo de actividades: mercadillos de comercio justo, una gran subasta, juegos para los más pequeños, conciertos, una comida de gala con Paco Roncero... y la venta de habitaciones al público a un único coste "lo que el corazón les dictase". Además, los empleados de NH Hoteles mostraron su solidaridad colaborando como voluntarios durante todo el día en las diferentes actividades. Con todo, NH Hoteles logró contribuir al proyecto con más de 100.000€.

Tras el éxito de este primer NH DAY, la cadena decidió celebrar otro en Noviembre, aprovechando la inauguración del NH Tenerife. En esta ocasión, NH Hoteles decidió donar todo lo recaudado a una ONG de carácter local y a un proyecto medioambiental que ayudaría a evitar la polución en la isla. De este modo, NH Hoteles quiso contribuir en el desarrollo social y ambiental convirtiéndose en el "**Vecino Favorito**" a nivel local.

Otro ejemplo de esta voluntad de integración en las comunidades donde operamos también se refleja en las acciones puestas en marcha con motivo de la apertura del hotel NH Sagunto. En esta ocasión, se contactó con 2 colectivos concretos: asociaciones de vecinos de Sagunto y agencias de viajes de la zona, invitándoles a que conocieran el hotel. Al colectivo de comunidades de vecinos se les invitó a que su próxima junta la celebraran en una de las salas de nuestro hotel obsequiándoles con un vino español y, en el caso de los agentes de viajes, se les hizo miembros de la NH World con un saldo de 35 credits para utilizarlos en cualquier hotel NH.

En 2007, NH Hoteles ha colaborado en un total de 224 acciones, 59 acciones más que en 2006, con un considerable aumento de la inversión, que en 2007 ha sido de 638.317€ frente a los 537.048€ de 2006 y con mayor protagonismo del voluntariado en todas las Unidades de Negocio.

En total ha habido 161 entidades beneficiarias. NH Hoteles lleva colaborando con algunas de ellas más de 3 años y, dada su efectividad y buenos resultados, la Compañía ha ampliado su



#### Bono Amigo Solidario

colaboración, convirtiéndose en un importante pilar para Fundaciones como Menudos Corazones (España) o la Fundación Obra Padre Mario (Argentina). En otras ocasiones, NH Hoteles ha colaborado y colabora de manera más puntual cediendo salones, restauración o alojamiento para peticiones en las que considera que sus servicios hoteleros pueden ser de gran ayuda a las ONG o Fundaciones para determinados actos o iniciativas.

#### Bono Amigo Solidarios y Tarifas Empleado

NH Hoteles hace partícipe a sus empleados de los proyectos de acción social de la cadena, no sólo invitándoles a participar como voluntarios en determinadas iniciativas sociales, sino también mediante las tarifas especiales de las que estos disponen como empleados de la Compañía. Concretamente, NH Hoteles dona 1€ y 2€ a acciones sociales procedentes de los Bono Amigo Solidarios y Tarifa Empleado cada vez que nuestros empleados hacen uso de ellas. Esta cantidad se suma al resto del presupuesto de Responsabilidad Corporativa para acciones de carácter social a nivel internacional. En 2007, y gracias al apoyo de nuestros empleados, la cantidad final ha sido muy superior al pasado año: 187.513€.

Pero nuestros empleados también participan activamente en el desarrollo de los proyectos. Así, en Argentina, los trabajadores colaboran formando a los jóvenes de la Obra Padre Mario y los empleados de los hoteles de España donaron juguetes y comida a centros sociales, ONG y Fundaciones en la Campaña de Navidad. En total se recogieron más de 2.400 kilos de alimentos y 1.500 juguetes.

Estas son algunas de las acciones llevadas a cabo a lo largo de 2007:

- **UNIDAD DE NEGOCIO ESPAÑA. Menudos Corazones.**

NH Hoteles ha cumplido 4 años de colaboración con la Fundación Menudos Corazones, cediéndoles tres habitaciones diarias gratuitas durante todo el año en el hotel NH Alcalá de Madrid para los familiares de niños y jóvenes con enfermedades cardíacas, tanto congénitas como adquiridas, que han de desplazarse a la capital para ser intervenidos.

Con esta iniciativa, la Compañía ha querido facilitar a estas familias, procedentes de todo el territorio nacional, la búsqueda de alojamiento, reduciendo así sus preocupaciones y costes a la hora de tener que trasladarse durante un tiempo indefinido a Madrid. La estancia media de estos padres en el NH Alcalá ha sido de 15 días. En 2007, NH Hoteles ha donado un total de 1.095 pernотaciones para Menudos Corazones.



Recogida del premio MANO SOLIDARIA por la colaboración de NH Hoteles con la Obra Padre Mario. Septiembre 2007.  
Victor Donmez,  
Director Unidad de Negocio MERCOSUR.



Reunión de Fundación Menudos Corazones con empleados del hotel NH Alcalá  
Madrid - España

Con el objetivo de que Fundación y empleados se conocieran mutuamente, a mediados de 2007, el departamento de Responsabilidad Corporativa organizó una reunión en el hotel donde una de las familias alojada en él durante 4 meses agradeció a los empleados del mismo el apoyo y el cariño recibido durante su estancia mientras su hijo estuvo ingresado.

- **UNIDAD DE NEGOCIO MERCOSUR. Obra Padre Mario.**

NH Hoteles colabora activamente en el proyecto "Todos somos parte" desarrollado en González Catán, una de las provincias con más altos índices de pobreza y desempleo de Argentina (Buenos Aires). NH Hoteles se ha comprometido con esta zona colaborando con programas de formación para que sus ciudadanos puedan adquirir competencias para oportunidades laborales y de iniciativas individuales y colectivas, becas, donación de material escolar y ordenadores, voluntariado corporativo, seminarios de capacitación para los habitantes de la zona... Además, dada la fuerte responsabilidad que NH Hoteles ha querido asumir en este proyecto, en 2007 ha donado 50.000€ destinados a la construcción y el equipamiento de dos aulas para la formación universitaria en restauración y hostelería para jóvenes con bajos recursos, ofreciéndoles una oportunidad de formación y un futuro laboral.

En 2007 hemos recibido el Premio Mano Solidaria por nuestro compromiso y colaboración con la Fundación Obra Padre Mario. Esta iniciativa también ha sido seleccionada por Forética, junto con el NH DAY, para ser representada en el MarketPlace de Responsabilidad Corporativa celebrado en Madrid, al considerarla una iniciativa muy relevante dentro de la categoría "Diálogo con Grupos de Interés".

- **UNIDAD DE NEGOCIO MÉXICO. Casa Hogar Máximo Cornejo Quiróz.**

En la Unidad de Negocio de México, NH Hoteles colabora desde hace varios años con la Casa Máximo Cornejo mediante la donación de alimentos para los niños huérfanos y abandonados que residen en ella. También nuestros empleados de México han vuelto a colaborar en la recolección de huevos de tortuga marina (Campamentos Tortugeros) evitando, de este modo, que los nidos sean saqueados o devorados por otros animales. Este año se han entregado más de 4.840 huevos a la Policía Ecológica y al Campamento Tortuguero del Hotel Vallarta Torre.

Presentación  
Libro anécdotas  
en Hoteles



Mercado de Comercio Justo  
NH Day - Eurobuilding  
Madrid - España



Campaña de Navidad 2007



Viaje de chicos de Fundación Síndrome de Down Madrid. NH Alicante.  
Alicante - España





NH Stock Art

- **UNIDAD DE NEGOCIO BENELUX Y ALEMANIA. Fundación Cliniclowns.**  
 NH Hoteles colabora con Rotary Club en Alemania mediante donaciones de servicios, habitaciones y restauración. En la Unidad de Negocio de Benelux también colabora con la Fundación Cliniclowns que trabaja con niños hospitalizados y con la ONG WarChild, para niños que sufren los problemas de la guerra.
- **UNIDAD DE NEGOCIO ITALIA. Afectados por Esclerosis Múltiple.**  
 Desde Italia, ya han comenzado a colaborar en diferentes acciones sociales. Destacan las becas que se ofrecen a afectados por Esclerosis Múltiple que quieren hacer prácticas laborales en nuestros hoteles de Bolonia y Génova.
- **UNIDAD DE NEGOCIO AUSTRIA. Hospital de Viena.**  
 En Austria colaboramos con donaciones en especie para diferentes casas hogares, así como para el Hospital de Viena con el que se ayuda a niños con cáncer desde diferentes hoteles. También se colaboró durante este año en la compra de la equipación deportiva para los participantes de los juegos paraolímpicos.

Otra de las iniciativas sociales en las que han participado nuestros empleados ha sido en la creación de un libro solidario que ha contado con la colaboración de importantes escritores y humoristas con las mejores anécdotas escritas y enviadas por nuestros empleados.

Las historias se han reunido en una colección que se podrá encontrar en diferentes hoteles de España. Empleados y clientes pueden hacer su donación para adquirir el libro y lo recaudado se destina al proyecto de Alimentación en Burundi gestionado por Intermón Oxfam.

## Otras colaboraciones en Acción Social a nivel internacional

- Aldeas Infantiles (Benelux)
- AMSEL, Multiple Sklerose (Alemania)
- Asociación Víctimas del Terrorismo (España)
- Becas Europa (España)
- Cáritas (Austria)
- Doctor Smile (Italia)
- DKMS German Bone Marrow Donor Center (Alemania)
- Fundación Integra (España)
- Fundación Nuevo Futuro (España)
- Fundación Pablo Sarasate (España)
- Fundación Pequeño Deseo (España)
- Fundación Síndrome de Down Madrid (España)
- Fundación Víctimas del Terrorismo (España)
- Grupo APAC Nacional (México)
- Hepatitis Hilfe (Alemania)
- Internado Cecachi de niños indígenas de Oaxaca (México)
- Kiwanis Internacional (Benelux)
- Krebskranke Kinder para niños enfermos de cáncer (Alemania)
- MAENAC (Mercosur)
- Make a Wish (México)
- Medicus Mundi (España)
- UNICEF (Benelux)

## Difusión de la Cultura

En NH Hoteles promocionamos la cultura con diferentes iniciativas como por ejemplo el Premio de Relatos Mario Vargas Llosa, en su XII edición en 2007, premio que se ha consolidado como uno de los de mayor prestigio en la modalidad de relato corto y que permite la difusión de la obra y el reconocimiento de su autor a nivel internacional. Los relatos premiados son editados por NH Hoteles en tres idiomas: español, inglés y alemán, y se distribuyen en todas las habitaciones de los hoteles de la cadena como servicio gratuito para nuestros clientes. Desde el año 1996, NH Hoteles ha editado estos libros distribuidos en España, Alemania, Holanda, Austria, Suiza, Bélgica, Argentina, Portugal, Chile, Cuba, Uruguay y México.

En 2007 se ha añadido una novedad al concurso: "Relato más votado por Internet", lo que permite a los escritores y lectores conocer las obras que se presentan a concurso (no sólo las ganadoras), además de poder votarlas también por la red y accediendo a uno de los premios

para el relato ganador enviado por Internet.

Dado nuestro compromiso total con la cultura hemos querido investigar una nueva manera de integrar el arte y la arquitectura mediante diseños interiores de nuestros hoteles basados en relatos ganadores y en obras de diferentes artistas. Si bien tanto la pintura como la escultura suelen dialogar con los espacios arquitectónicos que les dan cobijo, en este caso hemos explorado las posibilidades que nos plantea la literatura para su integración en los espacios.

Por esta razón, y como iniciativa de nuestro departamento de Obras, hemos seleccionado el hall de elevadores como el espacio para comunicar qué es el premio de relatos y dar datos del autor ganador de la edición expuesta. De este modo, fomentamos la literatura y damos a conocer a futuros artistas y escritores. No obstante, para los pasillos de circulación hemos optado por la impresión en gran formato de algunas páginas de los relatos en las cuales se destacan algunas palabras que puedan ser reconocidas y leídas durante los recorridos desde y hacia las habitaciones.

En 2007, hemos ejecutado una prueba de este nuevo concepto en el hotel NH Calderón de la ciudad de Barcelona y lo hemos incorporado a nuestras guías generales de diseño y a nuestras especificaciones.

Además, NH Hoteles apuesta por la vanguardia y el diseño con construcciones y hoteles innovadores de destacados arquitectos. Ejemplo de los mismos son el hotel NH Constanza diseñado por el famoso arquitecto Rafael Moneo y el hotel NH Milano Fiera (en construcción) por el conocido arquitecto Dominique Perrault.

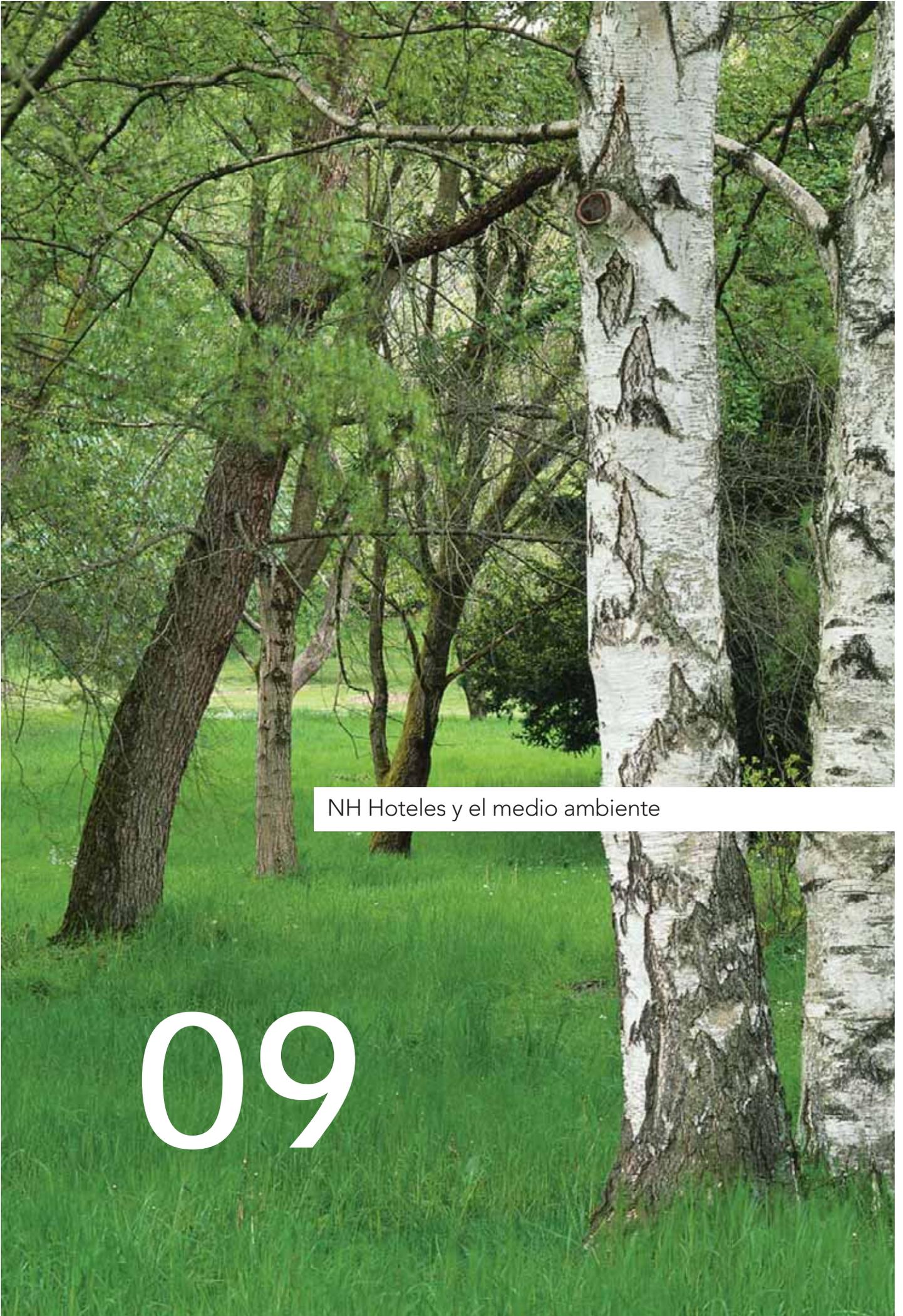
Como parte de nuestro apoyo a las artes plásticas, impulsamos la carrera de jóvenes artistas y el reconocimiento de su trabajo a través de nuestra colección NH Stock Art a través de la cual las obras de nuevos talentos son expuestas en nuestros hoteles. Las nuevas aperturas de hoteles durante el 2007 han continuado engrosando la lista de artistas y obras de la colección NH STOCK ART que se acerca a los 200 artistas y más de 3.000 obras originales. Algunos ejemplos destacados son los siguientes:

- Nuevos soportes para fotografías de autor, en gran formato, recubren las paredes de las zonas comunes del nuevo NH Puerto Sagunto y también reproducciones sobre plancha metálica retroiluminadas en todas las habitaciones y suites del hotel.
- En el NH Fuenlabrada se encuentran murales fotográficos de gran formato y arte original. En el NH Tenerife collages sobre madera decoran el Hall y fotografías de autor en blanco y negro para los salones de convenciones.
- En Alemania dos nuevos hoteles con obra original de artistas alemanes y españoles NH Stuttgart Airport y NH Berlin Kurfürstendamm.
- Un nuevo hotel Collection en Barcelona, el NH Constanza, de arquitectura de autor, obra del equipo de Rafael Moneo donde ha primado la selección de fotografía internacional de vanguardia sobre nuevos soportes, metacrilato, metal, etc.
- En México, NH Santa Fe y NH Lancaster en Buenos Aires, nuevos establecimientos que incorporan el arte como parte de la marca NH.

Por último, miembros del departamento de Proyectos han dictado un seminario sobre arquitectura y diseño de hoteles en la prestigiosa Bauhaus-Universität Weimar facultad de arquitectura y diseño. Los contenidos del curso incluyen los criterios generales de diseño de hoteles con especial hincapié en la eficiencia en la utilización de metros cuadrados como parte de la perspectiva integral de edificación sostenible.



NH Stock Art NH Pirineos  
Lleida - España



NH Hoteles y el medio ambiente

09

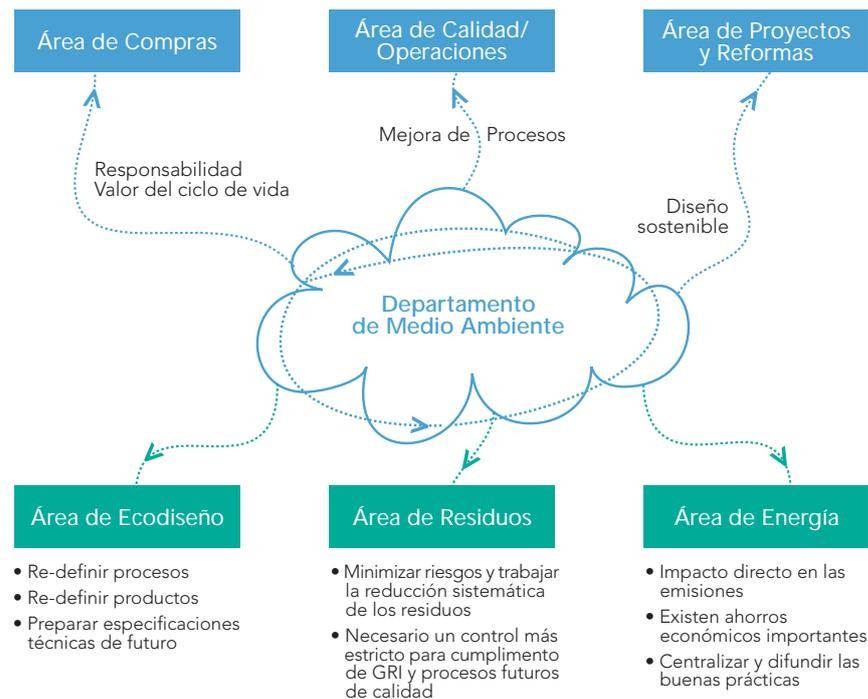




## NH HOTELES Y EL MEDIO AMBIENTE

### Compartiendo el círculo de la sostenibilidad

Desde NH Hoteles consideramos al Medio Ambiente un público estratégico ya que estamos en constante intercambio con el entorno en el que se desarrollan nuestras actividades y su conservación y estado depende del modo en el que realicemos nuestro trabajo. Y también porque, en cierto sentido, nuestra relación con el Medio Ambiente representa nuestro diálogo con las generaciones futuras: queremos saber cuáles son sus demandas para atenderlas en el buen desarrollo de nuestro negocio, conservando el entorno.



La protección del Medio Ambiente y el entorno en el que actuamos, es la única manera de llevar a cabo una actividad sostenible, duradera en el tiempo, integrada en la sociedad y económicamente rentable. Por ello en NH Hoteles hemos priorizado la gestión de este público, creando en 2007 un **Departamento Corporativo de Medio Ambiente** que tiene el objetivo de impulsar la Política Medioambiental de NH Hoteles, dentro del marco de la Responsabilidad Corporativa de la cadena, así como promover la mejora continua en este ámbito. Este departamento trabaja organizándose en tres áreas: Área de Ecodiseño, Área de Residuos y Área de Energía.

Además existe un Comité de Medio Ambiente, creado también en 2007, que informa directamente al Presidente de NH Hoteles de las estrategias que se adoptan en el mismo, y desde donde se generan las fuerzas necesarias para que los cambios que la organización debe adoptar en esta materia, lleguen a las áreas implicadas. El Comité está integrado por los Directores de los departamentos de Medio Ambiente, Operaciones, Proyectos, Responsabilidad Corporativa, Edificación y Compras.

Además, existen grupos de trabajo en el Área de Medio Ambiente para el desarrollo de proyectos específicos de mejora. Así durante el 2007 se han creado grupos de trabajo para evaluar las mejoras en eficiencia lumínica para habitaciones; para realizar un estudio sobre la minimización del impacto en los residuos que se generan por el kit de baño y para el proyecto de pago electrónico.

### Política medioambiental de NH Hoteles

Durante el 2007, se ha establecido una política medioambiental para la Compañía, fruto de la preocupación en NH Hoteles por ser un referente en su sector en el tratamiento del medioambiente. La política medioambiental ha sido refrendada por el Presidente de la Compañía y el Consejo de la misma como línea estratégica para definir los principios de trabajo en NH Hoteles.

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

*Es por ello que adoptamos una Política Ambiental, la cual tiene los siguientes principios:*

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



Habitación piloto  
NH Hoteles

En colaboración con el Departamento Corporativo de Medio Ambiente y como miembro del Comité de Medio Ambiente, el Departamento Corporativo de Proyectos ha definido los Criterios de Construcción Sostenible en base a los cuales construimos y remodelamos nuestros hoteles. Mediante la optimización y reorganización de los espacios, (y de las funciones que se desarrollan en ellos), podemos lograr una mayor eficiencia en el uso de los m<sup>2</sup> disponibles. Los edificios que proyectamos y operamos cuentan con espacios dimensionados de manera correcta y a la vez se encuentran relacionados unos con otros de manera que las áreas residuales se ven reducidas al mínimo indispensable. Este camino de optimización del recurso m<sup>2</sup> tiene como punto de partida nuestro benchmark de áreas y como objeto final la satisfacción de nuestros clientes.

Estamos convencidos de que en un edificio eficiente, los clientes tendrán el servicio que merecen, nuestros empleados deberán recorrer menores distancias para llegar a los puntos de servicio y la energía necesaria para que la operación sea efectiva se verá optimizada de la misma manera que los espacios.

A la hora de acometer reformas y adecuaciones sabemos que contaremos con hoteles que en la medida en que hayan sido proyectados y construidos de acuerdo a nuestro benchmark, redundarán en ahorros de energía derivados de una menor cantidad de materiales y equipamiento a reponer.

Hemos empezado a aplicar también una nueva redistribución del mobiliario de las habitaciones de nuestros hoteles, a las que hemos denominado habitación piloto y que hemos probado en dos de nuestros hoteles en ejecución: NH Niza, NH Jolly Fidenza y NH Van Leijenverghlaan, así como en la reforma del NH Zurbano. El diseño que hemos ideado consiste en proporcionar al cliente el mismo nivel de confort y calidad con las mínimas piezas de mobiliario posible, creando espacios más diáfanos, accesibles y cómodos, pero reduciendo el gasto en muebles. Con "gasto en muebles" no nos referimos al económico, sino al medioambiental, reduciendo el consumo de materias primas, de gasto energético empleado en el transporte y en el mantenimiento. Además, esta reducción de muebles permite reducir a su vez posibles accidentes laborales.



Habitación piloto  
NH Hoteles

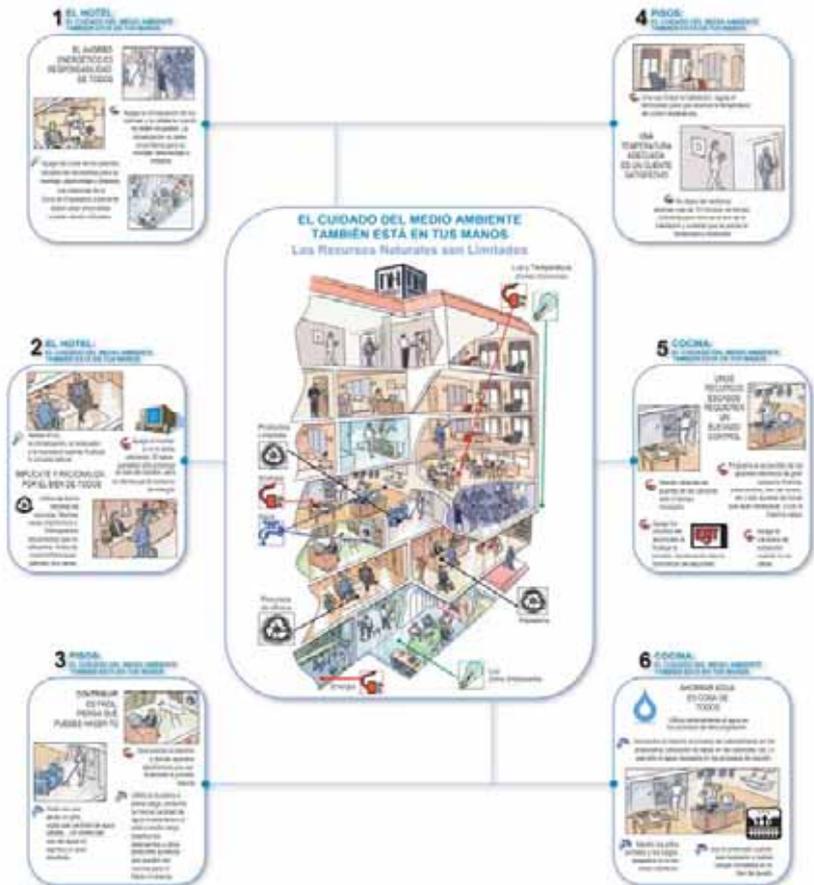


## Habitación Piloto

**Indicaciones del diseño de la habitación:** poder aprovechar al máximo el espacio de las habitaciones y funcionamiento en su distribución

**Acabados en las habitaciones:**

- Para los suelos de madera se buscan siempre proveedores que posean el certificado de FSC.
- La dimensión y distribución de los azulejos y vigas han sido estudiados con el objetivo de que exista menos desperdicio de material y estos sean aprovechados al máximo.
- Un mismo elemento puede llevar a cabo diferentes funciones, con ello se ahorraría un gran porcentaje de energía en su fabricación y uso, por ejemplo utilizar espejos con luz en los baños, armarios con puertas de espejo corredizas y lámparas integradas en las cabeceras de la cama.
- El WC con doble botón para que exista un menor desperdicio de agua, así como también perlizador en los lavabos.
- El sistema de luces, calefacción y aire acondicionado será encendido y apagado con el sistema de la tarjeta, ahorrando energía en las habitaciones desocupadas.
- Los colores brillantes en la decoración ayudan a dar fuerza a la luz natural, generando un ahorro de energía, sin nunca descuidar la satisfacción y comodidad de los clientes.
- El sistema de calefacción, para ser efectivo, es diferente en cada país. En el norte de Europa, la calefacción con sistema de radiador es utilizada para calentar y el aire acondicionado para el aire frío.
- En países del sur de Europa con clima templado o caliente se utiliza tanto para el calor, como para el frío, el mismo sistema de ventilación.



Orientación a las personas: Sentido del negocio, Fiabilidad, Diversión, Innovación

Programa "6 pasos para el Uso Racional de Recursos Naturales".

Todos los efectos positivos de estos criterios sostenibles aplicados a un hotel, pueden verse multiplicados cuando se extienden a toda la cadena; por ejemplo, puede atenderse toda la demanda hotelera de una determinada ciudad en un menor número de establecimientos.

Además de la sostenibilidad, tenemos muy en cuenta la accesibilidad de nuestras habitaciones. En NH Hoteles tenemos un estándar en la construcción de habitaciones para discapacitados con el objetivo de tener en cuenta estos requerimientos en el diseño y construcción de los nuevos hoteles así como en las reformas de los ya existentes en el diseño de los proyectos arquitectónicos de obra nueva y rehabilitación de edificios.

En este departamento existe una persona especializada en Investigación y Desarrollo, encargada de mejorar e innovar sobre nuestros criterios de sostenibilidad y accesibilidad.

En el Departamento de Proyectos existe una persona especializada en Investigación y Desarrollo, encargada de mejorar e innovar sobre nuestros criterios de sostenibilidad y accesibilidad.

## Iniciativas Medioambientales

Somos conscientes de que hay que establecer un proceso global en la Compañía para poder alcanzar objetivos significativos en la minimización de nuestro impacto y en la eficiencia de nuestra gestión. Por eso en 2007 nuestro primer paso fue la redacción de la Política Medioambiental a partir de la cual hemos puesto en marcha multitud de iniciativas:

### Gestión de Residuos

Desde todas las Unidades de Negocio se han desarrollado iniciativas tendentes a gestionar los residuos que generamos en nuestra actividad diaria, para que sienten las bases de un Plan de Gestión de Residuos:

- Firma de un contrato de reciclaje de los residuos peligrosos e inertes generados en la central de NH Hoteles en Madrid.
- Firma de un convenio en España para la recogida selectiva de las lámparas usadas en los hoteles.
- En Argentina la recogida selectiva y retirada de los residuos está apoyada por el servicio público de retirada de los residuos inertes. Para el reciclado de papel, se ha firmado un acuerdo entre el hotel NH Panorama y Corepa, destinándose el dinero recaudado al Hospital Infantil.
- En África, el hotel NH Lord Charles trabaja con la empresa "Don't Waste Management Services" para el reciclado de los residuos inertes.
- A nivel global, se ha llegado a acuerdos con empresas homologadas para el reciclado de los tóner de impresora usados, donándose el dinero recaudado a diferentes proyectos locales en cada uno de los emplazamientos.

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

#### Papel

El mayor consumo de papel que realizamos en NH Hoteles está asociado mayoritariamente a las facturas emitidas y, en menor medida, al papel utilizado en las oficinas.

En 2006 ideamos un proyecto para minimizar el impacto del papel utilizado en la facturación. La primera fase del proyecto se ha concluido en el año 2007, sustituyendo las facturas que se emitían en formato A4 a un formato menor como el A5, lo que ha supuesto una reducción de 12.348 Kg de papel consumido.

Para el consumo de papel en las oficinas centrales, teniendo en cuenta solo los tamaños A4 y A5, ha habido un ahorro del 5% durante este año 2007. Esto supone una minimización de 681,22 kg en el consumo de papel.

En 2008 seguiremos mejorando este proceso para seguir reduciendo nuestro consumo de papel.

#### Agua

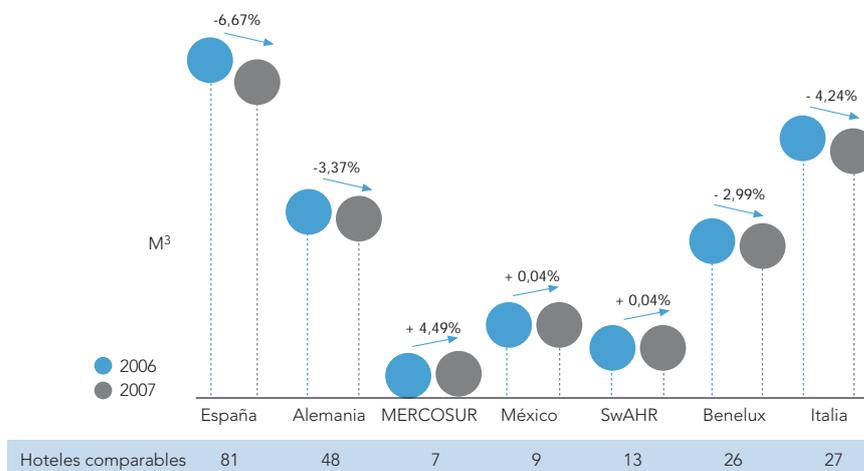
El agua es un bien de primera necesidad, que en el caso de nuestro negocio se convierte en primordial para el bienestar y la calidad de nuestro servicio. Pero además, se está convirtiendo en centro del debate sobre su escasez futura y los medios de acceso al mismo.

Desde nuestro compromiso con el medio ambiente, impulsamos políticas efectivas de ahorro, ya que el consumo en nuestros hoteles es muy estable y únicamente depende de nuestro volumen de actividad. El mayor consumo se sigue produciendo en cocinas y habitaciones, por lo que en 2007 hemos continuado implantando tecnologías eficientes que den como resultado una reducción en el consumo e, indirectamente, una reducción en nuestras emisiones de CO<sub>2</sub>.



Sala de máquinas  
NH Eurobuilding  
Madrid - España

Los valores de los consumos de agua para cada país:



En cuanto a la gestión y vertido de las aguas residuales, por ser nuestros hoteles de tipología urbana, todos vierten a la Red de Saneamiento Local.

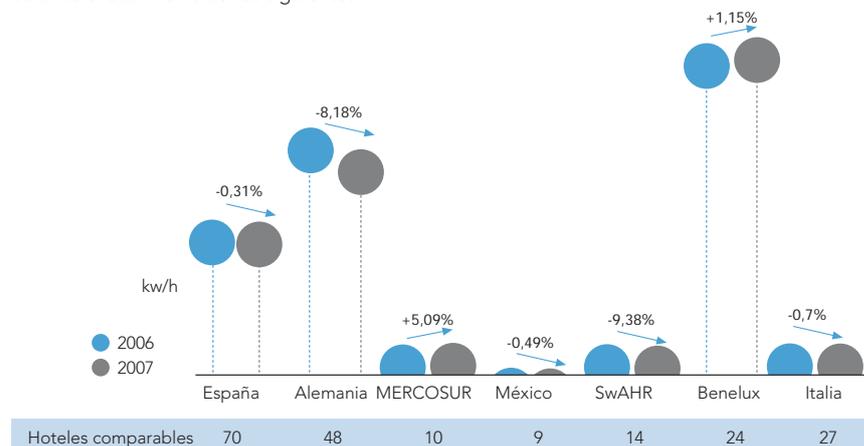
#### Gas y Combustibles Fósiles

Este tipo de recursos son consumidos fundamentalmente en las cocinas y sobre todo en agua caliente y calefacción. Por eso nuestros esfuerzos se han centrado en potenciar la eficiencia energética de las calderas de nuestras instalaciones. En concreto, en el centro de Europa donde por la climatología las necesidades de calor son más altas, se ha implantado un sistema en calderas que consiste en el control programado de los quemadores de calderas (Programa Esa-therm). Estos son algunos datos que ejemplifican la eficacia de este sistema:

HOTEL	kWh	kWh	DIF %	OCUP.07	DIF, OCUP%
NH Frankfurt Airport	1.120.995	923.476	-17,62	83,03	16,26
NH Frankfurt Mörfelden	2.219.179	1.855.137	-16,40	61,81	-4,16
NH München Unterhaching	906.008	787.060	-13,13	59,75	-0,80
NH München Airport	1.387.071	1.276.671	-7,96	63,88	6,46
NH Parkhotel Deggendorf	1.164.205	1.070.530	-8,05	61,53	13,63

Este programa está produciendo un ahorro medio del 10 % en cada hotel donde se está implementando. El sistema consiste en controlar los arranques de los quemadores, ya que es en este proceso en que el consumo de energía y la pérdida de calor es más importante.

Los resultados para hoteles comparables en cuanto a los consumos de combustibles fósiles durante el 2007 han sido los siguientes:





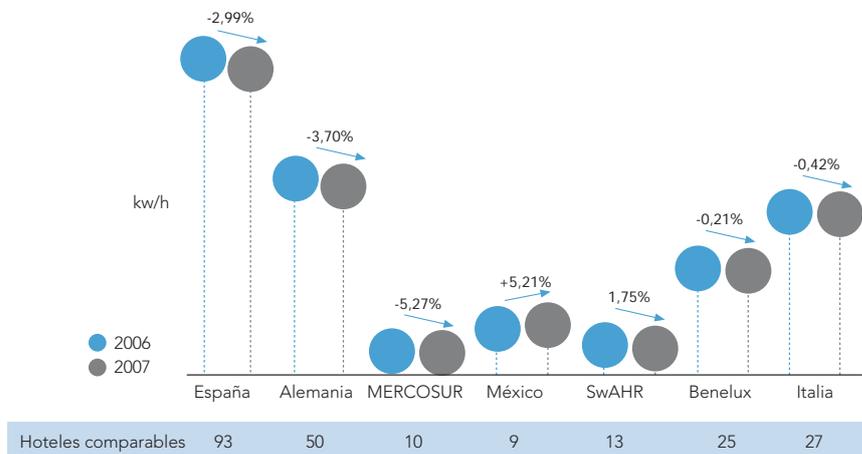


NH Avenida Jerez  
Jerez de la Frontera - Cádiz - España

### Electricidad

Es el recurso más consumido en nuestros edificios y sabemos que este consumo produce nuestra mayoría de emisiones de CO<sub>2</sub>. Por ello, desde el 2003 establecimos en NH Hoteles un programa de eficiencia energética, el Energy con el fin de reducir nuestros consumos de forma continua. Además, en 2007, en España, se han contratado 66 suministros eléctricos con "Garantía de Origen", sello que avala que la procedencia de la energía utilizada proviene de fuentes renovables y de cogeneraciones de alta eficacia.

Sabemos que este es uno de los apartados en los que tenemos que mejorar, aunque nuestros avances en eficiencia son visibles año a año. Entre hoteles comparables, durante el 2007, nuestros consumos de electricidad han sido los siguientes:



### Formación, sensibilización y concienciación

La conciencia ecológica no se alcanza sólo implementando procesos de eficiencia energética, sino que en NH Hoteles consideramos que es muy importante la formación y sensibilización de toda la organización. Mantener informados a todos nuestros empleados y entre todos aportar nuevas ideas y acciones que nos conduzcan a la minimización de nuestros impactos, es uno de los pilares de nuestro comportamiento ético con el medio ambiente, innovando constantemente en la mejora de nuestros procesos.

Por ello, durante el año 2007 se ha continuado con las jornadas de formación a todos nuestros responsables de mantenimiento de los hoteles, en un programa específico de formación. También, hemos involucrado a toda la plantilla, lanzando en cada uno de los idiomas donde está presente NH Hoteles, unos carteles que recuerdan la importancia del buen uso de los recursos. Así seguimos impartiendo el Programa de Formación que instruye sobre la **"Gestión de Ahorro Energético"**. Este Manual y curso de formación pretende sensibilizar sobre el uso racional de los recursos e imparte aplicaciones prácticas en base a experiencias prácticas en nuestros hoteles para el ahorro en su consumo, centrándose en los suministros principales: electricidad, gas y agua.

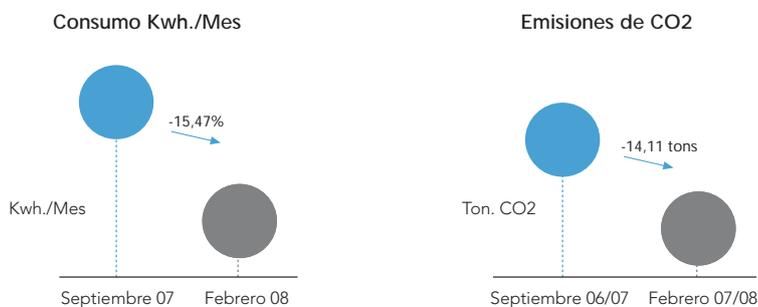
Fruto de este intento de involucrar a todos los empleados ha sido también el Programa Idea NH Responsable que se llevó a cabo en el último trimestre de 2007, en el que se recibieron 343 sugerencias, mayoritariamente referidas a la reducción de consumos, eficiencia energética y colaboración con entidades no lucrativas de sesgo medioambiental. La alta participación en este programa evidencia la implicación y concienciación de toda la plantilla.

Además, editamos y distribuimos internamente a todas las Unidades de negocio, una Newsletter que desde este departamento informa y sensibiliza a todos los empleados sobre las mejores prácticas que se están instalando y poniendo en marcha en los hoteles de todo el grupo.

Este compromiso con la formación y la mejora de nuestro comportamiento medioambiental nos ha llevado también a participar en la 2ª Competición del Trofeo de la Energía, Energy Trophy con nuestra sede en España. Este es un concurso apoyado por la Comisión Europea, dentro del programa IEE (Intelligent Energy Europe), que pretende concienciar a las empresas y administraciones públicas en el ahorro de energía en las oficinas, usando medidas de bajo coste o sin coste alguno.

NH Hoteles destinaría el premio, en caso de ganarlo, íntegramente a la ONG SEO/Birdlife para la conservación de las aves y la naturaleza.

El programa que comenzó en septiembre del 2007, está teniendo unos resultados muy alentadores, como se ve reflejado en los siguientes gráficos:



Este programa además nos ha ayudado a implementar una medida de concienciación novedosa, que pretende extenderse a todos los hoteles: es el uso del salvapantallas de los ordenadores para dar mensajes de formación en materia medioambiental y de ahorro de energía, de manera que se anima a todos a continuar con nuestra labor de ahorro de energía.

Otra iniciativa que hemos empezado a poner en marcha en 2007 han sido los primeros proyectos en el área de eco-diseño para introducir la variable medioambiental en todos nuestros ámbitos de actuación. Durante 2007, los principales proyectos en los que hemos avanzado han sido:

- Selección de nuevos servidores informáticos.
- Selección de lámparas de alta eficiencia para las habitaciones.
- Selección de transformadores de media tensión por el análisis de pérdidas, que nos ha permitido ahorrar 11,2 toneladas de CO<sub>2</sub> emitido (NH Calderón).
- Utilización del método de la termografía para el aislamiento de fachadas y selección de carpinterías en reformas (NH Eurobuilding).
- Proyecto de urinarios ecológicos con cero consumo de agua. Actualmente instalados en el NH Eurobuilding con un ahorro en el consumo de 1.197.200 litros de agua al año.

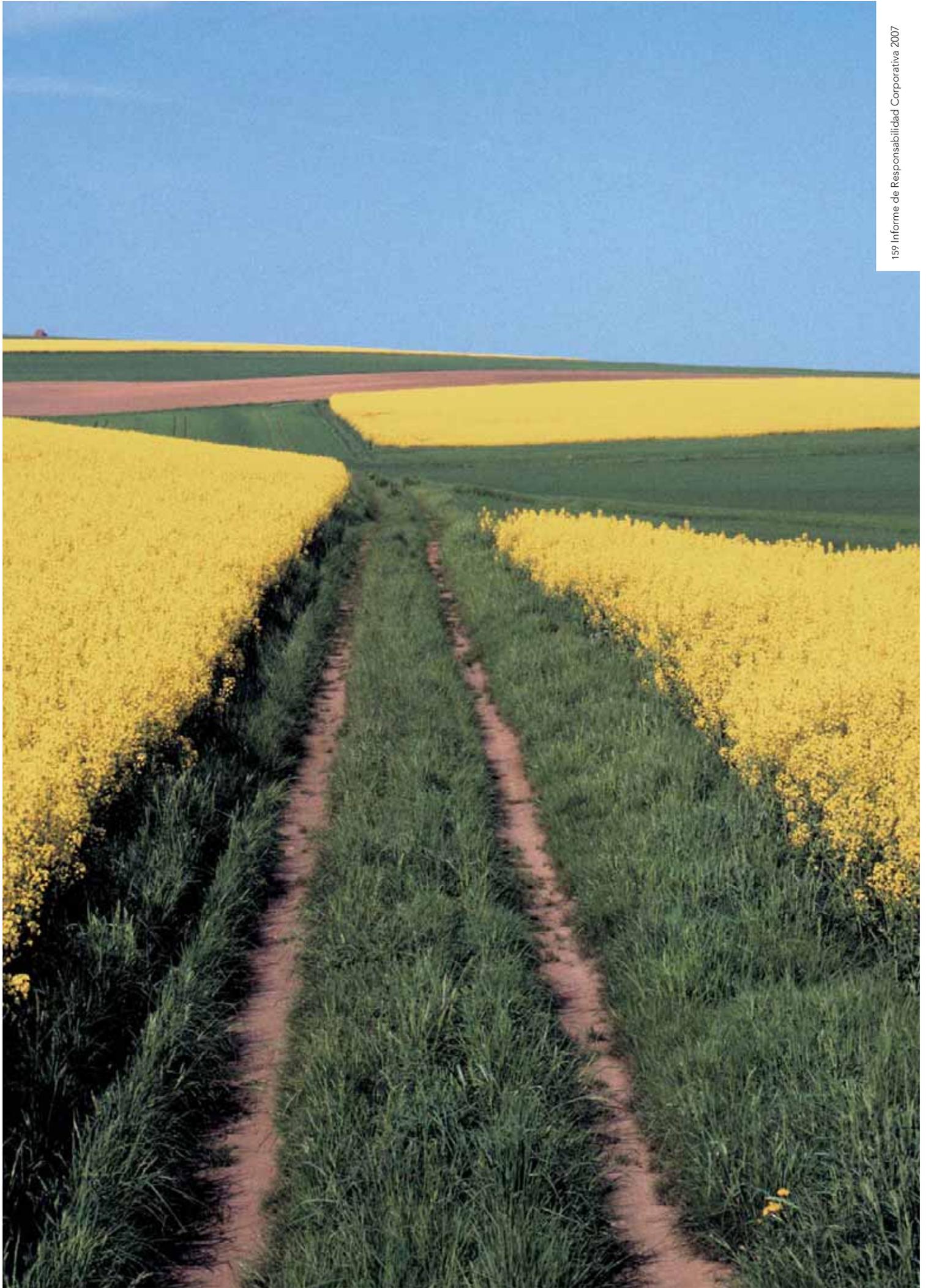
### Certificados, Auditorías y fomento de la mejora energética

La actividad principal de NH Hoteles es la hotelería urbana no sujeta a estudios de impacto medio ambiental. Aun así, se desarrollan algunos proyectos específicos que han contado con los pertinentes proyectos y autorizaciones locales para la implantación de los hoteles.

Cumplimos estrictamente con la legalidad vigente a nivel local en cada uno de nuestros emplazamientos, pero no tenemos una directriz común de obtener un certificado general a nivel de Compañía porque queremos implementar nuestro propio proceso global de gestión medioambiental excelente, como ya hemos hecho con el proceso de calidad. Nuestro primer paso ha sido la aprobación de la Política de Medio Ambiente y el desarrollo de iniciativas ecoeficientes al amparo de ella.

En cualquier caso sí hay Unidades de Negocio en las que existen certificaciones globales o locales, a nivel de hotel o conjunto de ellos, por así exigirlo la legislación o por haberse considerado beneficioso para la instalación en concreto. Las certificaciones que poseemos son:

- **ISO 14001:** es una norma internacional para la certificación de Sistemas de Gestión Ambiental, basado en unos parámetros comunes. Entre otros, sus objetivos son la mejora continua y la minimización de impactos ambientales. Tenemos 4 hoteles en la Unidad de Negocio de Italia en posesión de esta certificación.
- **Green Key:** es una ecoetiqueta para instalaciones turísticas, cuyo objetivo es contribuir al desarrollo sostenible del turismo, premiando y promoviendo buenas prácticas. Se basa en unos criterios internacionales comunes, obligatorios en todos los países, así como en unos criterios más específicos a nivel nacional, de acuerdo a la legislación, infraestructuras y cultura nacionales. 15 de nuestros hoteles en la Unidad de Negocio de Benelux, están identificados con esta certificación.
- **Licencia Ambiental Única:** los hoteles de México D.F. deben pasar una Auditoría medioambiental cuyo objetivo es revisar si se cumplen las normativas de agua, aire, residuos, ruidos y vibraciones. Este documento certifica que el hotel cumple con la normativa ambiental. Son 3 los hoteles certificados con este sello oficial en México.
- **Certificado Ambiental:** para el resto de hoteles de México, esta auditoría no es obligatoria. Aun así, la Dirección de Ecología de cada municipio realiza controles para los mismos parámetros emitiendo un Certificado Ambiental de cumplimiento en el caso de que la valoración haya sido positiva. A pesar de no ser obligatoria, otros 3 hoteles en México poseen esta certificación.
- **Licencia Ambiental Cataluña:** en los hoteles de la provincia de Cataluña, se realiza un control medioambiental inicial en el momento de su puesta en funcionamiento y controles posteriores de carácter periódico cada cinco años, para garantizar la adecuación permanente de las instalaciones y la actividad a los requerimientos legales aplicables. Nuestros 17 hoteles en la región han obtenido esta licencia.



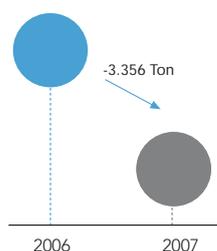


**Fauna en el Club de Golf La Reserva**  
Cádiz - España

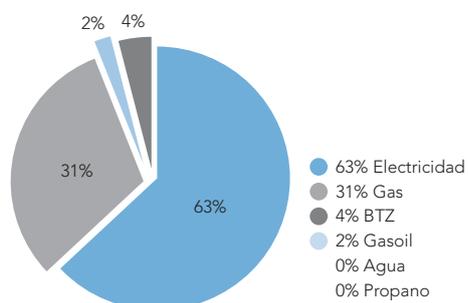
Con el fin de desarrollar estudios de viabilidad y auditorías de eficiencia energética de las instalaciones mecánicas y térmicas de climatización en los hoteles de España, en NH Hoteles hemos firmado un convenio de colaboración con Remica. Esta empresa líder en el sector de la gestión energética, auditó los hoteles de la zona centro (más de 40) en la primera fase durante el 2007, con el fin de establecer un programa avanzado en materia de eficiencia energética en las instalaciones de calor y frío. Se busca establecer un plan global de eficiencia que permita una reducción importante de CO<sub>2</sub> en el uso de las instalaciones de climatización de nuestros hoteles, incorporando las últimas tecnologías que existen al respecto.

Como parte de nuestro proceso de mejora en la gestión de nuestra eficiencia energética, en NH Hoteles trabajamos desde el año 2006 en incorporar instalaciones de energía solar en nuestros nuevos hoteles que se construyen en España. Actualmente están instalados 613,30 m<sup>2</sup> de paneles solares, generando 615.600 Kwh./año. Durante el 2007 se han incorporado 137 m<sup>2</sup> adicionales en la instalación del hotel inaugurado en Barcelona NH Constanza, cuya generación de energía térmica se estima en 113.065 kwh/año, libre de emisiones.

**Emisiones CO<sub>2</sub> (Ton)**



**% Emisiones CO<sub>2</sub> del 2007**



En 2007 hemos comparado nuestras emisiones de CO<sub>2</sub> comprobando la reducción que hemos logrado tanto a nivel general, como desglosada por fuentes de energía, para hoteles comparables.

En cuanto a las emisiones de clorofluorocarbonos, somos conscientes de que son las más perjudiciales para el medio ambiente por su efecto destructor de la capa de ozono. Por eso hemos introducido la especificación técnica desde el año 2000, en todos nuestros nuevos desarrollos hoteleros así como en reformas y sustitución de cualquier equipo, que estos no utilicen gases refrigerantes que fueran catalogados como destructores de la capa de Ozono. A partir de esta directriz, se instalaron ya sólo equipos con R-407c o R-134 a, y se dejó de usar por ejemplo el R-22.

## Campos de Golf de Sotogrande

Los campos de golf tienen un gran impacto medioambiental en el entorno en el que se ubican. Por eso, desde la fase de construcción de los campos de golf de Sotogrande, se han llevado a cabo las acciones necesarias para minimizar este impacto y revitalizar ecológicamente la zona de incidencia.

En 2007 hemos centrado nuestras gestiones medioambientales en cuatro líneas fundamentales:

- Gestión hídrica.
- Control de fauna.
- Estudios previos de obtención de Certificados de Calidad Medioambiental.
- Paisajismo y recuperación del Club de Golf La Reserva.

### Gestión Hídrica

Durante el año 2006 se revisó y rediseñó el sistema de riego y distribución de aspersores en función del estudio de las áreas que habían sido revegetadas desde la construcción y se reorganizaron las labores de mantenimiento. Todo esto supuso un alto coste económico y técnico que se ha visto recompensado en 2007 con una reducción de un 10% en los consumos, situando la cifra final de consumo en 348.000 m<sup>3</sup> para las 55 hectáreas del Campo.

Además, y como novedad durante el pasado año 2007, una importante parte de este consumo ha sido de agua depurada procedente del Terciario de la Depuradora de Sotogrande S.A. Otro de los aspectos destacados ha sido la limpieza de los áridos acumulados en el fondo del lago de riego. Esta limpieza ha permitido aumentar el nivel de almacenamiento de agua en nuestras instalaciones y por lo tanto recargarlo de una manera más eficiente durante las lluvias del invierno.

### Control de Fauna

Desde hace varios años, los campos de Almenara y La Reserva han sufrido los daños causados por la entrada de Cerdo Asilvestrados (similares a los jabalíes) en las instalaciones. Estos animales han causado grandes daños debido a la extensión afectada y a la frecuencia de la misma. A finales del año 2006 se iniciaron, junto con el Departamento Legal de Sotogrande S.A., los trámites necesarios para la obtención de licencias especiales para el control de estos animales en nuestras instalaciones. Fruto de estas gestiones se han conseguido unos acuerdos con la Consejería de Medio Ambiente de la Junta de Andalucía para la colaboración en el control de las poblaciones de estos animales. A partir de la obtención de esta autorización, durante el pasado año se han capturado y entregado a los veterinarios acreditados de la Junta de Andalucía más de 32 ejemplares.

### Paisajismo y Revegetación

Además de la creación de numerosos centros de flores se ha acometido una importante labor de plantación de pies arbóreos. Estos han procedido de la excavación de cimientos para viviendas, de la construcción de los viarios del Subsector 50, del vivero de Alcornos de Sotogrande S.A. así como de viveros cercanos. Se han plantado un total de 792 árboles entre Algarrobos, Alcornos y Acebuches con un éxito de supervivencia superior al 85% cifra muy exitosa sobre todo teniendo en cuenta que se trata de ejemplares adultos. Todos estos árboles se han fotografiado, identificados y catalogados con el fin de mantener un registro a lo largo del tiempo de los mismos.

### Certificados de Calidad Medioambiental

A comienzos 2007 y ante la necesidad de implementar las medidas ambientales de los Campos de Golf de Sotogrande, se procedió a la contratación de un técnico procedente de la Escuela de Ingenieros Agrónomos. Durante 2007, para adecuar las instalaciones a las sucesivas modificaciones legales, al tiempo que han implementado otras acciones, procediendo a la realización de una auditoría de nuestras instalaciones. A partir de esta auditoría se pretende completar todos los pasos necesarios para la obtención en 2009 de Sellos de Calidad Medioambiental.



**Sotogrande**  
Cádiz - España

## Reconocimientos y Premios

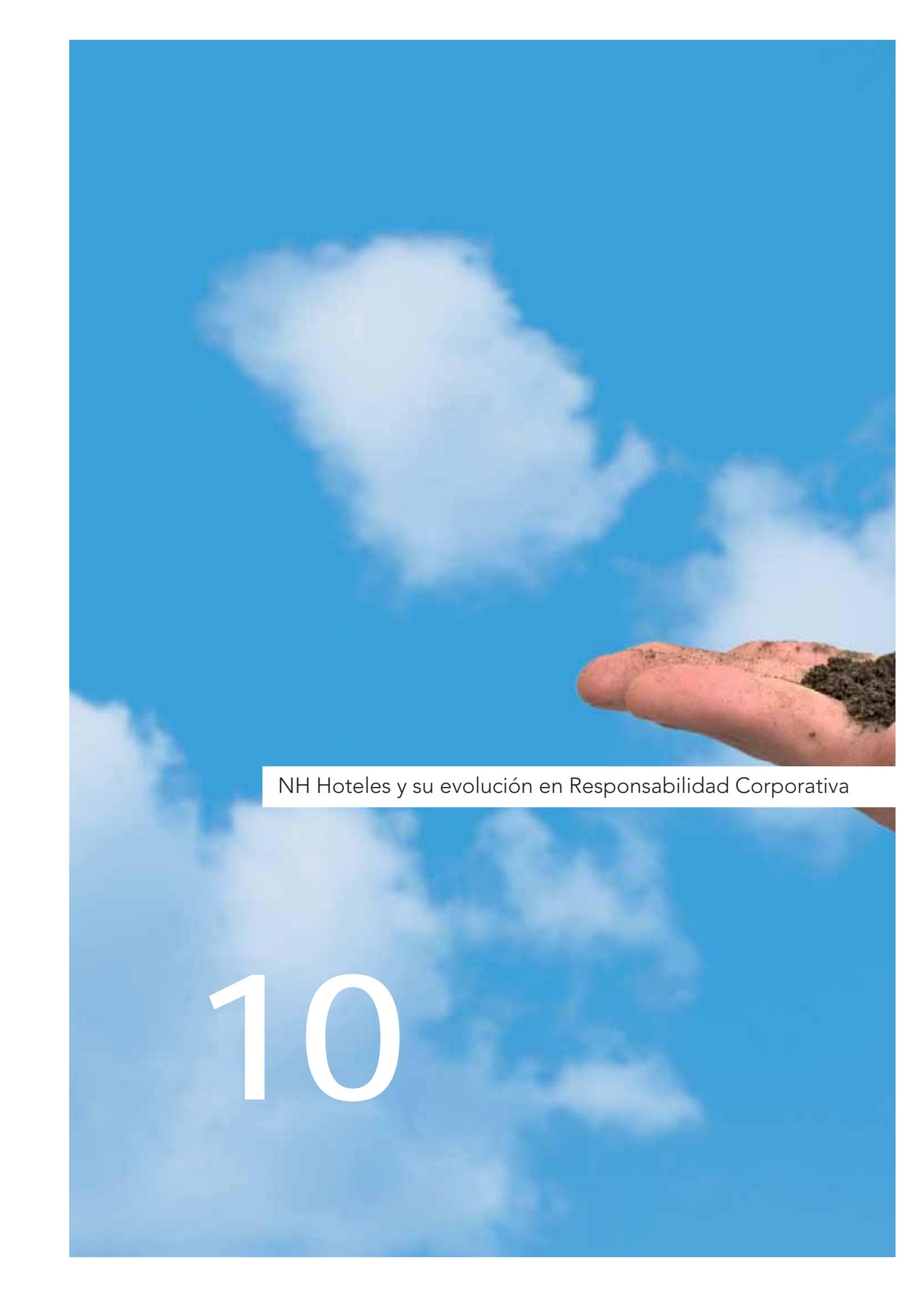
Como prueba de que estamos en la línea de gestión medioambiental adecuada y también como motivación para seguir trabajando en todo lo que aún podemos mejorar, a lo largo del 2007 hemos sido distinguidos con algunos premios y reconocimientos como el Premio al Turismo Sostenible 2007, otorgado por la revista "Ejecutivos", para nuestra instalación de Sotogrande. También en este año, fuimos galardonados con el Premio Madera Verde de Responsabilidad Ambiental, promovido por la Federación Española de Golf y la Apas y concedido igualmente al campo de golf de Sotogrande.

### Principales Indicadores de Medio Ambiente

Reducción de consumo de Agua	
España	-6,67%
Alemania	-3,37%
MERCOSUR	4,49%
México	0,04%
Suiza / Austria / Hungría / Rumanía	0,04%
Benelux	-2,99%
Italia	-4,24%
Reducción de consumo Combustibles Fósiles	
España	-0,31%
Alemania	-8,18%
MERCOSUR	5,09%
México	-0,49%
Suiza / Austria / Hungría / Rumanía	-9,38%
Benelux	1,15%
Italia	-0,7%
Reducción de consumo de Electricidad	
España	-2,99%
Alemania	-3,70%
MERCOSUR	-5,21%
México	5,21%
Suiza / Austria / Hungría / Rumanía	-1,75%
Benelux	-0,21%
Italia	-0,42%
<b>Generación de Energía Solar</b>	<b>615.600 Kwh/año</b>
<b>Reducción Emisiones CO<sub>2</sub></b>	<b>-3.356 toneladas</b>

Programa de reforestación  
Sotogrande  
Cádiz - España



A hand holding soil against a blue sky with clouds. The hand is positioned on the right side of the frame, with the fingers slightly curled, holding a small amount of dark brown soil. The background is a bright blue sky with scattered white clouds. The overall composition is clean and minimalist, emphasizing the connection between nature and human action.

NH Hoteles y su evolución en Responsabilidad Corporativa

10





## NH HOTELES Y SU EVOLUCIÓN EN RESPONSABILIDAD CORPORATIVA

FITUR 2008  
Madrid - España

### Qué hemos alcanzado en 2007 y a qué nos comprometemos en 2008

#### GESTIÓN DE LA RESPONSABILIDAD CORPORATIVA

##### Hitos 2007

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

Nombramiento de un Consejero Independiente de Responsabilidad Corporativa.

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

Elaboración de un Plan de Acción incluyendo un proceso de revisión de cumplimiento por Presidencia.

Publicación de Memoria Responsabilidad Corporativa 2006.

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

Publicación de nuestro primer Informe de Progreso sobre los Principios del Pacto Mundial de las Naciones Unidas.

Reunión anual de responsables de Responsabilidad Corporativa de cada Unidad de Negocio.

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

Plan de Comunicación externa de nuestra Memoria: más de 400 envíos a públicos estratégicos .

##### Compromisos 2008

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

Revisar y cumplir el Plan Director Responsabilidad Corporativa.

Diseño de un Cuadro de Mando de Responsabilidad Corporativa y seguimiento trimestral de los Indicadores de Desempeño en Responsabilidad Corporativa en el Comité de Responsabilidad Corporativa con reporte a Presidencia y Consejero de Responsabilidad Corporativa.

Publicación de Memoria 2007.

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

Publicación de Informe de Progreso sobre el Pacto Mundial con periodicidad anual.

Estandarizar estas reuniones para discusión sobre el Plan Director de Responsabilidad Corporativa y el Plan de Acción.

Distribución del cuadro de mando a los responsables de cada área y unidad de negocio para hacer integral y exacta la información sobre nuestros indicadores de desempeño de la Responsabilidad Corporativa.

Continuar con el Plan de Comunicación externa de nuestra Memoria 2007.

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

## ACCIONISTAS

### Hitos 2007

Reporte de información a SIRI, entidades dedicadas a la gestión de inversiones socialmente responsables.

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

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

### Compromisos 2008

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

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

Elaboración de un nuevo Código de Buen Gobierno, acorde con las recomendaciones del Código Unificado de Buen Gobierno.

## EMPLEADOS

### Hitos 2007

Mejora de la IntranHet e impulso del Buzón del Empleado.

Mayor participación de los empleados: Programa Idea NH y lanzamiento de boletines, como la Newsletter de Responsabilidad Corporativa.

Encuesta de Satisfacción.

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

Proceso de Gestión del Desempeño con un incremento del 25% de participación. Inclusión de la Evaluación Multifuente para los directivos.

Diseño de una herramienta para detectar los niveles de absentismo.

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

### Compromisos 2008

Seguir mejorando esta herramienta de comunicación con contenidos más dinámicos e interactivos.

Difusión de los resultados entre todos los empleados e implementación de los Planes de Acción producto de los resultados de la encuesta de satisfacción de empleados.

Lanzamiento del Programa de Certificación NHU.

Lanzamiento de 15 nuevos proyectos formativos de e-learning y un nuevo curso sobre Prevención de Riesgos Laborales.

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

Diseño de un Plan de Igualdad en España.

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

Puesta en marcha del Plan de Absentismo 2008 en todas las Unidades de Negocio.

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

## CLIENTES

### Hitos 2007

Lanzamiento de la "Guía Práctica de Procedimientos de Calidad" con nuestros 100 puntos de calidad.

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

Actuación fundamental del Departamento de Integración para las nuevas incorporaciones a la cadena, en el caso de Jolly y Framon.

Innovación de Producto: BoNHocio, Upselling, pasarela de pagos, facturación electrónica.

Cambio de imagen corporativa de la Compañía

Inclusión en la Guía "100 alojamientos turísticos accesibles para todos".

Creación y puesta en marcha de la estructura QF.

100 Puntos de la Calidad NH.

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

Nivel de medición de la calidad Data Quality Base.

### Compromisos 2008

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

Incluir preguntas de Sostenibilidad en los cuestionarios a clientes.

Implementar Planes de Acción resultantes de la Evaluación de Calidad.

Extensión de la Pasarela de Pagos al 100% de hoteles en Holanda y España y superar el objetivo de 1 millón de facturas electrónicas.

Incrementar las encuestas al cliente a 3 por año.

Duplicar el número de auditorías internas.

Elaboración de 10 nuevos procedimientos.

Búsqueda de nuevas fuentes de información.

Continuar con la Innovación Responsabilidad Corporativa de productos y servicios adaptados a las necesidades sociales o medio ambientales de colectivos de clientes.

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

## PROVEEDORES

### Hitos 2007

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

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

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

### Compromisos 2008

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

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

Implementar este proyecto piloto a nivel europeo.

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

Prevista la firma de un acuerdo marco de investigación con uno de los más importantes proveedores de polímeros para el desarrollo conjunto de productos biodegradables.

## ACCIÓN SOCIAL

### Hitos 2007

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

Refuerzo de la figura del Responsable de Responsabilidad Corporativa de cada Unidad de Negocio o país.

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

Segunda Campaña de Navidad con colaboración de empleados.

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

Acuerdo de colaboración con la Fundación Lealtad para identificar a las entidades más transparentes con las que trabajar.

Participación en el MarketPlace de Forética con dos iniciativas: NH DAY Tenerife y Proyecto Fundación Padre Mario.

Nuevos diseños para los hoteles que integren el arte y la arquitectura.

### Compromisos 2008

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

Plan de Relaciones con las Comunidades Locales. Impacto en la imagen y reputación local de la cadena.

Ampliación de la obtención del € solidario al Programa BoNHo Ocio.

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

## MEDIO AMBIENTE

### Hitos 2007

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

Redacción y Publicación de nuestra Política Medioambiental y definición de los Criterios de Construcción Sostenible.

Diseño de la "habitación piloto" e implementación en dos hoteles.

Reducción del consumo de papel en la primera fase del proyecto ideado en 2006.

Programas formativos sobre ahorro energético e implementación de los resultados del Programa Idea NH Responsable.

Participación en la competición Energy Trophy.

Primeros proyectos del área de Eco-diseño.

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

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

Auditorías y mejoras en la gestión del Campo de Golf de Sotogrande.

### Compromisos 2008

Creación de grupos de trabajo de eficiencia eléctrica, lumínica, etc.

Continuar implementando el proyecto de reducción de papel y estandarizar la facturación electrónica.

Destinar el posible premio en esta competición a la ONG SEO/Bird Life.

Reforzar esta área y dotarla de mayor contenido.

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

Establecer un Plan de Reducción de emisiones para el período 2008-2010.

Seguir avanzando en la gestión medioambiental de Sotogrande para obtener en 2009 Sellos de Calidad medioambiental.

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

Plan de medición y gestión de residuos, tanto peligrosos como los de generación normal en obras y hoteles.

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

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



INFORME DE  
VERIFICACIÓN

## **Informe de Verificación**

A los lectores de esta Memoria

### **Introducción**

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

### **Alcance**

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

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

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

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

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

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

### **Trabajo realizado**

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

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

### **Conclusiones**

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

KPMG ASESORES, S.L.



Julián Martín Blasco

26 de mayo de 2008

## GLOBAL REPORTING INITIATIVE G3 INDICADORES EXIGIDOS NIVEL B+

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



GLOBAL REPORTING INITIATIVE G3 INDICADORES EXIGIDOS NIVEL B+

MRC= Memoria de Responsabilidad Corporativa

IBG= Informe de Buen Gobierno

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

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

Nº indicador	ENFOQUES DE GESTIÓN Y DIRECCIÓN / INDICADORES CENTRALES	Pag. de la memoria
	<b>Cumplimiento normativo</b>	
EN28	Coste de las multas significativas y número de sanciones no monetarias por incumplimiento de la normativa ambiental.	N.A. <sup>8</sup>
	<b>Transporte</b>	
EN29	Impactos ambientales significativos del transporte de productos y otros bienes y materiales.	N.D. <sup>1</sup>
	<b>General</b>	
EN30	Desglose por tipo del total de gastos e inversiones ambientales.	N.D. <sup>1</sup>
	<b>Dimensión Social: Prácticas laborales y ética en el trabajo. Enfoque de gestión</b>	<b>63 MRC</b>
	<b>Empleo</b>	
LA1	Desglose del colectivo de trabajadores por tipo de empleo, por contrato y por región.	88 <sup>9</sup> (cuadro); 89 (cuadro); 106 (cuadro) MRC
LA2	Número total de empleados y rotación media de empleados, desglosados por grupos de edad, sexo y región.	89 (cuadro); 110 (cuadro) MRC
LA3	Beneficios sociales para empleados con jornada completa.	N.D. <sup>1</sup>
	<b>Relaciones Empresa/Trabajadores</b>	
LA4	Porcentaje de empleados cubiertos por un acuerdo colectivo.	102 (cuadro) MRC
LA5	Periodo(s) mínimo(s) de preaviso relativo(s) a cambios organizativos, incluyendo si estas notificaciones son especificadas en los convenios colectivos.	N.D. <sup>1</sup>
LA6	Porcentaje de colectivo de trabajadores que están representados en Comité de Salud y Seguridad conjuntos de dirección-empleados.	104 (parf. 3, 4, 5) MRC
	<b>Salud y Seguridad en el trabajo</b>	
LA7	Tasas de absentismo, enfermedades profesionales, días perdidos y número de víctimas mortales relacionadas con el trabajo por región.	105 (cuadro) MRC
LA8	Programas de educación, formación, asesoramiento, prevención y control de riesgos que se apliquen a los trabajadores, a sus familias o a los miembros de la comunidad en relación con enfermedades graves.	105 (parf. 1) MRC
LA9	Asuntos de Salud y Seguridad cubiertos en acuerdos formales con sindicatos.	N.D. <sup>1</sup>
	<b>Formación y Educación</b>	
LA10	Promedio de horas de formación al año por empleado, desglosado por categoría de empleado.	94 (cuadro); 97 (graf.); 98 (graf.) MRC
LA11	Programa de gestión de habilidades y de formación continua que fomente la empleabilidad de los trabajadores.	96 (parf. 4); 97 (parf. 1) MRC
LA12	Porcentaje de empleados que reciben evaluaciones regulares de desempeño.	100 (graf.) MRC
	<b>Diversidad e Igualdad de oportunidades</b>	
LA13	Composición de los órganos de gobierno corporativo y plantilla, desglosado por sexo, grupo de edad, pertenencia a grupo minoritario y otros indicadores de diversidad.	89 <sup>9</sup> (cuadro); 106 (cuadro) MRC
LA14	Relación entre salario base de los hombres con respecto al de las mujeres, desglosado por categoría profesional.	N.D. <sup>1</sup>
	<b>Dimensión Social: Derechos Humanos. Enfoque de gestión</b>	<b>65 MRC</b>
	<b>Prácticas de inversión y aprovisionamientos</b>	
HR1	Porcentaje y número total de acuerdos de inversión significativos que incluyan cláusulas de derechos humanos o que hayan sido objeto de análisis en materia de derechos humanos.	N.D. <sup>1</sup>
HR2	Porcentaje de los principales distribuidores y contratistas que han sido objeto de análisis en materia de derechos humanos y medidas adoptadas como consecuencia.	126 (cuadro) MRC <sup>7</sup>
HR3	Total de horas de formación de los empleados sobre políticas y procedimientos relacionados con los derechos humanos.	N.D. <sup>1</sup>
	<b>No discriminación</b>	
HR4	Número total de incidentes de discriminación y medidas adoptadas.	N.A. <sup>10</sup>
	<b>Libertad de Asociación y convenios colectivos.</b>	
HR5	Actividades de la compañía en las que el derecho a libertad de asociación y de acogerse a convenios colectivos puedan correr importantes riesgos, y medidas adoptadas para respaldar estos derechos.	102 (parf. 2) MRC
	<b>Abolición de la explotación infantil</b>	
HR6	Actividades identificadas que conllevan un riesgo potencial de incidentes de explotación infantil, y medidas adoptadas para contribuir a su eliminación.	89 (parf. 1) MRC
	<b>Prevención del trabajo forzoso y obligatorio</b>	
HR7	Operaciones identificadas como de riesgo significativo de ser origen de episodios de trabajo forzoso o no consentido y las medidas adoptadas para contribuir a su eliminación.	89 (parf. 1) MRC

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

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

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

# NH

HOTELES

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

Por su compromiso con la preservación del medio ambiente, NH Hoteles ha impreso esta Memoria en papel fabricado con un 50% de pura celulosa (ECF), un 40% de fibra reciclada seleccionada pre-consumer y un 10% de fibra reciclada y destinada post-consumer.

Tintas basadas exclusivamente en aceites vegetales con un mínimo contenido en compuestos orgánicos volátiles (VOC'S). Barniz basado predominantemente en materias primas naturales y renovables.

