

NH Pack Spanish

25 de mayo de 2016



D. Charles Mobus y D. José Antonio Castro Sousa
NH Hotel Group
Santa Engracia, 120
Edificio Principal
28003 Madrid
España

PRIVADO Y CONFIDENCIAL

Estimados Copresidentes de la Compañía, Sr. Mobus y Sr. Castro Sousa:

Nos dirigimos a ustedes en nombre de nuestros inversores para transmitirles la gran preocupación que suscita la existencia de conflictos de intereses que afectan a los representantes de HNA Group Co Limited (“HNA”) (“Consejeros de HNA”) en el consejo de administración de NH Hotel Group, S.A. (“NH” y dicho consejo, el “Consejo”). Consideramos que la independencia del Consejo se ha visto comprometida por un claro conflicto de intereses que ha surgido recientemente en relación con los consejeros de HNA. Julián García-Woods expresó su inquietud a este respecto en la última reunión del Consejo celebrada el martes 10 de mayo de 2016. Entendemos que otros grandes accionistas institucionales comparten y han expresado reservas en este mismo sentido. Para que no exista ninguna duda, hacemos constar que las opiniones que se describen a continuación son sólo y exclusivamente de Oceanwood.

Normas de Conducta

La Ley de Sociedades de Capital española obliga a los consejeros a desempeñar sus funciones bajo el principio de responsabilidad personal, con libertad de criterio o juicio e independencia respecto de instrucciones y vinculaciones de terceros y evitando situaciones que puedan dar lugar a conflictos de intereses.

Las actuaciones que entran en conflicto con los intereses de los accionistas no sólo incumplen los estándares mínimos de gobierno corporativo, sino que también vulneran el deber fiduciario de actuar en el mejor interés de los accionistas. Un gobierno corporativo prudente requiere, de cada uno de los miembros del consejo de administración, independencia y ausencia de conflictos de interés. Esto es fundamental para el correcto funcionamiento de cualquier consejo. Los deberes fiduciarios del consejero le exigen actuar (i) como mejor convenga a los intereses de *todos* los accionistas de la sociedad *en su conjunto* y (ii) *exclusivamente* en interés de los accionistas y no en sus propios intereses o los de cualquier otro.

Por ello, ninguno de los consejeros de NH puede situarse en una posición o realizar una operación en la que sus intereses particulares o sus deberes ante otra persona física o jurídica entren en conflicto con sus deberes ante NH, es decir, ante *todos* sus accionistas.

La comunidad de inversores considera muy serio cualquier incumplimiento de los estándares de ética corporativa.

Acontecimientos recientes

A la fecha de esta carta, HNA tiene una participación del 29,5% en NH. HNA anunció recientemente la firma de un acuerdo vinculante para la adquisición de una participación del 100% en Carlson Hotels y, por lo tanto, de una participación mayoritaria del 51,3% en Rezidor Hotel Group. Como consecuencia de dicha adquisición, HNA está obligado a lanzar una oferta pública sobre el capital restante de Carlson Rezidor en el plazo de las cuatro semanas siguientes al cierre de la operación (si la participación de HNA en Rezidor permanece por encima del 30%). De los 12 miembros actuales del consejo de NH, 4 (o el 33%) han sido propuestos por HNA, incluido el Presidente del Consejo y Copresidente de la Compañía, el Sr. Mobus. Los consejeros de HNA han tenido, y siguen teniendo, una intervención activa en la operación de Carlson Rezidor. Por otra parte, la firma de *brokerage* de Charles Mobus, Benedetto, Garland & Co., actúa como asesor financiero de HNA en la operación anunciada.

Conflicto de Intereses

Rezidor es competidor directo de NH en los segmentos hoteleros de nivel medio y alto en toda Europa y en especial en los países del Benelux y en Alemania¹.

La presencia de Consejeros de HNA en el Consejo y el hecho de que el Sr. Mobus actúe como su Presidente constituye un conflicto estructural y permanente, que tiene relevancia para muchas de las decisiones que NH necesita adoptar en las próximas semanas y meses y que podrían incluir:

- Determinación de los hoteles de la cartera de NH que se venderán para desapalancar la compañía o en el curso ordinario de su actividad. La presencia de Carlson Rezidor en las correspondientes ciudades puede influir en las decisiones de los consejeros de HNA.
- Consideraciones sobre la expansión a través de nuevos hoteles bajo contratos de gestión. La presencia o los planes de Carlson Rezidor pueden influir en las decisiones de los consejeros de HNA.
- Decisiones o actuaciones que puedan derivar en mayor competencia para Carlson Rezidor en un determinado lugar.
- La posibilidad de una fusión entre NH y Carlson Rezidor, que puede implicar decisiones sobre recortes de costes y eficiencia en NH.
- El papel de la actual dirección de NH en un grupo ampliado.
- La presentación del futuro potencial de NH a la comunidad de inversores, bien como una compañía independiente o como parte de un grupo mayor.

Consideramos que por los motivos anteriormente expuestos así como por el hecho de que los consejeros de HNA tienen acceso a información financiera y estratégica sensible sobre NH, existe un claro conflicto de intereses. No vemos cómo los consejeros de HNA pueden respetar su deber fiduciario de actuar en el mejor interés de *todos* los accionistas de NH sin tener en consideración los intereses en conflicto de HNA como propietario de un competidor directo de NH.

Desde el anuncio de la operación con Carlson, el S. Mobus se ha referido abiertamente, tanto en reuniones del Consejo como en conversaciones con varios de sus miembros, a la posibilidad de llevar a cabo algún tipo de unión estratégica o asociación comercial entre NH y Carlson Rezidor. El Sr. Mobus

¹ Véase el análisis adjunto '*Impact of Carlson Rezidor on NH Hotel Group Competitive Set*'.

también ha comentado abiertamente distintas posibles soluciones al conflicto de intereses derivado de la operación HNA/Carlson Rezidor. Entre las soluciones apuntadas están: OPA a los minoritarios de NH, dejar a NH la gestión de los Hoteles donde exista solapamiento y una fusión entre Rezidor y NH. Estamos firmemente convencidos de que cualquiera de estas propuestas coloca a la dirección y al consejo de NH en una situación imposible, mientras HNA siga teniendo 4 miembros en el Consejo, incluido su Presidente.

Creemos que una futura potencial asociación o joint venture entre ambas compañías podría conllevar ventajas estratégicas y financieras y por supuesto contemplaríamos alternativas que supongan un incremento del valor para todos los accionistas de NH. Sin embargo, cualquier deliberación o decisión sobre cuestiones tan importantes debe evaluarse por el Consejo de manera objetiva y "en condiciones de igualdad". Mientras HNA, como accionista mayoritario de Carlson Rezidor, mantenga una influencia significativa en el Consejo de NH, incluido su Presidente, no podremos tener la garantía de que se cumplen las condiciones de objetividad e imparcialidad necesarias.

La función del Sr. Mobus como Presidente del Consejo es crucial, en especial en estos momentos. Como Presidente, es responsable de convocar las reuniones del Consejo, de fijar su orden del día y de decidir los asuntos y materiales que se compartirán con los demás miembros del Consejo. También es el nexo principal entre el Consejo y el equipo directivo. Creemos que no debe seguir como Presidente del Consejo de NH mientras subsista el referido conflicto de intereses. Creemos, además, que los consejeros de HNA no pueden desempeñar con independencia u objetividad su función de consejeros de NH considerando la adquisición por HNA de una participación mayoritaria en uno de los principales competidores de NH, especialmente si se tiene en cuenta su continua y activa participación en la operación Carlson Rezidor.

Queremos que exista la seguridad de que los demás miembros del Consejo y altos directivos de NH actúen en beneficio de todos los accionistas sin verse influidos por el Presidente o por los Consejeros de HNA, que, a nuestro juicio, tienen un grave conflicto de intereses.

El papel de la firma del Sr. Mobus, Benedetto, Gartland & Co.

El Sr. Mobus es el socio director de Benedetto, Gartland & Co., boutique de banca de inversión con sede en Nueva York. Benedetto Gartland & Co. fue uno de los asesores financieros en la operación de compra de Carlson Rezidor por HNA. El Sr. Mobus, como presidente de NH, conoce en profundidad NH y el mercado en que opera. Este conocimiento habría servido de inestimable ayuda a Benedetto Gartland & Co. en su asesoramiento a HNA para la adquisición de Carlson y en nuestra opinión habría estado en conflicto con su deber de actuar en el mejor interés de todos los accionistas de NH. Por lo tanto, consideramos que el hecho de que la propia compañía del presidente del Consejo de NH esté asesorando a HNA en la adquisición de un competidor supone un importante conflicto de intereses. Como accionistas, consideramos que no podemos confiar en que los conocimientos adquiridos por el Sr. Mobus en su calidad de presidente del consejo de NH no fueron utilizados en su condición de asesor, por ejemplo para valorar potenciales alternativas futuras para evitar conflictos y en la estimación de potenciales sinergias.

Benedetto, Gartland & Co. también ha asesorado en los 12 últimos meses a HNA en la adquisición de Swissport por 2,7 mil millones de francos suizos. Por todo ello podría decirse que HNA es un cliente importante para Benedetto Gartland & Co. y por ende para el Sr. Mobus. Además, el Sr. Mobus es miembro del consejo de Swissport. Creemos que esta situación suscita dudas sobre el grado de

compromiso del Sr. Mobus con el ejercicio de su función en NH en el mejor interés de todos los accionistas y no solo de HNA, su cliente.

Respuesta Insatisfactoria

En primer lugar, en respuesta a la acusación de conflicto de intereses, se ha sugerido que no hay tal puesto que la operación de Carlson Rezidor todavía es contingente y por lo tanto HNA no es aún propietario de un competidor de NH. Sin embargo, habida cuenta de las intenciones públicamente declaradas por HNA y el sustancial pago a cuenta que ha manifestado haber realizado al vendedor, cabe esperar que la operación siga adelante. Afirmamos que la participación de HNA en Carlson Rezidor crea un conflicto de intereses en relación con los consejeros de HNA y que no hay garantía de que no vayan a estar influidos por los intereses en conflicto, incluidos los anteriormente descritos.

En segundo lugar, se ha dicho que podrían implementarse procedimientos para evitar que este conflicto de intereses afecte a la toma de decisiones del Consejo. Teniendo en cuenta la competencia existente en determinados territorios y las potenciales sinergias derivadas de una fusión a términos favorables, cada una de las decisiones importantes a que se enfrenta el Consejo de NH plantea ahora un conflicto de intereses. Este conflicto contamina cualquier toma de decisión de cierta relevancia. Por otra parte, cualquier solución que limite la plena capacidad del Consejo para analizar y valorar retos y oportunidades menoscaba la capacidad de toma de decisiones de NH. Es necesario que NH cuente con un Consejo completo y totalmente funcional que se ocupe de los retos y oportunidades que se le presenten.

Ausencia de un Gobierno Efectivo

Hacemos notar que desde su incorporación al Consejo la asistencia física de los Consejeros de HNA a sus reuniones ha sido muy escasa. Según el Informe Anual de 2014 de la Compañía, la asistencia de los Consejeros de HNA, como porcentaje del total de votos durante el ejercicio, fue de tan solo el 54,5%. Durante el tiempo que estamos representados en el Consejo, en la mayoría de las ocasiones el único que ha asistido físicamente a las reuniones ha sido el Sr. Mobus. Por otro lado, en la importante reunión del Consejo que se celebró el 25 de febrero de 2016, en la que debían aprobarse las cuentas anuales de la compañía, el Sr. Mobus no asistió físicamente. Esto es inaceptable para una compañía europea cotizada en bolsa. Consideramos que la asistencia física de todos los consejeros a las reuniones del Consejo es crucial, especialmente a la vista de las oportunidades que NH tiene actualmente ante sí. Entendemos, asimismo, que el Presidente del Consejo debería tener una presencia física en la sede de Madrid. Desde que el anterior Presidente, el Sr. Echenique, dejó NH, el despacho del Presidente en Madrid ha permanecido vacío.

A nuestro juicio, los miembros del Consejo sólo deberían percibir retribución cuando asistieran al menos al 80% de las reuniones del Consejo celebradas durante el año. En este contexto, estamos especialmente disgustados con la propuesta del Sr. Mobus de incrementar la retribución del Consejo. Desde la última reunión del Consejo el 10 de mayo de 2016, el Sr. Mobus ha manifestado su intención de proponer un incremento del presupuesto para el Consejo de 1,1 millones de euros a 1,5 millones de euros. El gasto del Consejo en el ejercicio 2015 ascendió a 886.000 euros. No vemos que haya ninguna necesidad de incrementar el presupuesto.

Intento Fallido de Nombrar a Taisa Markus para el Consejo

La adquisición propuesta de Carlson Rezidor por HNA ha cobrado ahora protagonismo, pasando a un segundo plano el intento de nombrar a una íntima amiga del Sr. Mobus como consejero independiente.

Recibimos con satisfacción la negativa de la Sra. Markus a aceptar el puesto de consejero independiente. Queremos enfatizar que no tenemos nada en contra de la Sra. Markus. Creímos que era una buena candidata y nos causó buena impresión en la entrevista. El hecho de que nuestro consejero dominical se abstuviera de votar a favor de su nombramiento obedeció a razones de logística (vive en Nueva York) y a su falta de experiencia en consejos de administración. Después de la votación, nos disgustó saber que tenía una estrecha relación personal con el Sr. Mobus. Para mayor claridad, hemos incluido un fragmento de la descripción que el Sr. Mobus hizo de su relación (véase más abajo), que puso en conocimiento del Consejo después de que la Sra. Markus hubiera rechazado su nombramiento. Este hecho convierte en una farsa el proceso de contratar, a un elevado coste, a un consultor de selección de personal (Spencer Stuart) para encontrar a un consejero independiente. Aunque puede haber sido una coincidencia, resulta llamativo que el intento de nombrar a la Sra. Markus para el Consejo se realizara solo un día antes del anuncio de la operación HNA/Carlson Rezidor.

El Sr. Mobus ha dicho: “Nuestros hijos fueron juntos al colegio hasta que elegimos distintos centros de enseñanza secundaria. Uno de sus hijos y uno de mis hijos estaban en el mismo curso y eran amigos. En los últimos 15 años mi esposa y yo hemos sido invitados a cenas o cócteles en su casa hasta en seis u ocho ocasiones, y una vez las dos familias, y Taisa y su esposo..., han estado en nuestra casa en tres o cuatro ocasiones. Nos invitaron a su casa de fin de semana... dos veces, una de ellas a una fiesta, y nosotros también les invitamos a nuestra casa de fin de semana... una vez. Hemos salido en pareja a cenar una vez o quizás dos. Coincidimos en funciones del colegio. En contra de lo que se dijo en un reciente artículo, nunca hemos ido juntos de vacaciones. Nunca hemos tenido una relación profesional. Taisa nunca ha conocido o hablado con nadie de HNA y nunca ha tenido una relación de negocio con HNA.”

Por qué estas cuestiones son importantes especialmente ahora

Es importante subrayar que no debe permitirse que las cuestiones de gobierno corporativo eclipsen o supongan un impedimento al principal objetivo que debe centrar la atención de la dirección de NH y de su Consejo, que es el de impulsar mejoras operativas en el negocio subyacente. NH ha logrado importantes avances en los últimos años en el reposicionamiento del negocio y en la optimización de la cartera de activos, gracias a lo cual NH se encuentra ahora en una buena situación para beneficiarse de la recuperación económica que se está produciendo en España y en el sur de Europa, como demuestran las recientes tendencias de RevPAR. Es absolutamente fundamental que la atención de la dirección se centre sobre todo en: mejoras operativas adicionales, nuevas medidas de recorte de costes, el incremento de la generación de flujos de caja, desapalancamiento, refinanciación, el restablecimiento de una política de dividendos para los accionistas sostenible y la potencial desinversión del infrutilizado inmueble de Jolly Madison en la ciudad de Nueva York.

Para ello, NH necesita contar con un Consejo totalmente comprometido que pueda aportar una orientación objetiva, libre de conflictos de intereses y de competencia, que contribuya a la mejora de los resultados y al incremento del retorno para todos los accionistas.

La posibilidad de algún tipo de alianza con Carlos Rezidor requiere tener un Consejo plenamente constituido y operativo, que pueda valorar libremente las ventajas de cualquier propuesta a tal efecto para NH y para todos sus accionistas, de forma objetiva y sin restricciones.

Nuestra Propuesta

Por los motivos anteriormente expuestos, Oceanwood solicita, en nombre de nuestros inversores, la dimisión del Sr. Mobus y de los otros representantes actuales de HNA en el Consejo de NH. Proponemos designar a 4 nuevos consejeros independientes en sustitución de los actuales representantes de HNA en la próxima junta general ordinaria de NH que se celebrará el 21 de junio de 2016.

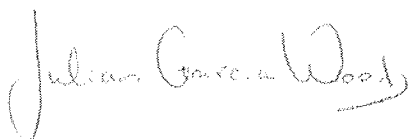
Los consejeros de HNA, incluido el Sr. Mobus, deberían dimitir hasta la definitiva resolución de los conflictos descritos. En ese momento aceptaríamos su reincorporación al consejo, siempre que se garantizara que éste puede cumplir su deber fiduciario ante NH y *todos* sus accionistas.

Queremos recalcar que no tenemos nada en contra de HNA. HNA es un inversor importante de NH y tiene todo el derecho a estar representado en el Consejo una vez que estas cuestiones de competencia queden resueltas. Nuestro objetivo no es el de privar a HNA de representación en el Consejo, sino el de conseguir un marco en el que la Sociedad pueda operar y todos los accionistas se beneficien y en el que tanto la dirección como el Consejo puedan actuar libre y eficientemente sin que surjan preguntas sobre conflictos.

Consideramos que nuestra propuesta redundaría en el mejor interés de NH y de *todos* los accionistas y debería evitar que el Consejo se viera afectado por potenciales disputas o sugerencias de responsabilidad frente a los accionistas.

Como suele ocurrir, los inversores minoritarios se sienten desprotegidos e infrarrepresentados en el consejo. Esta es una época de cambios significativos para NH y en la que han de adoptarse decisiones cruciales que afectarán al futuro de la Compañía. Creemos que los 4 candidatos que estamos proponiendo ayudarán a proteger a los inversores minoritarios y a garantizar el gobierno prudente de la Compañía.

Atentamente,



Julian Garcia-Woods

Oceanwood Capital Management LLP

Impact of Carlson Rezidor on NH Hotel Group Competitive Set

Based on the analysis done on the NH Hotel Group portfolio's footprint vs. Carlson Rezidor we have the following findings:

- NH Hotel Group (NHHG) and Carlson Rezidor (CR) compete mainly in the European Market. Excluding Spain & LatAm, NH operates 180 Hotels compared to 116 on CR's Side.
- Holland, Belgium and Germany are most affected. The area of Rest of Central Europe is very fragmented, but also highly impacted.

Hotels By Country

	NH	Carlson Rezidor	CR as % of NH
Holland	36	10	28%
Belgium	11	10	91%
Germany	59	49	83%
Rest of GE	34	31	91%
Total	140	100	71%

- In terms of destinations, most of NH Hotels major destinations are impacted. The worst affected are Amsterdam, Brussels & major German capitals.

Hotels by Destination

	NH	Carlson Rezidor	CR as % of NH
Amsterdam	13	6	46%
Brussels	6	3	50%
Berlin	10	5	50%
Dusseldorf	3	3	100%
Frankfurt	5	2	40%
Hamburg	4	3	75%
Munchen	3	2	67%
Vienna	5	2	40%
Total	49	26	53%

- Out of 130 NH Hotels with a valid compset on STR, we have a total of 48 CR properties within our compsets, with their different brands.

Competition by Country:

Country	CR Direct Competitor Hotels	NH Hotels with Valid Compset	% In Direct CR Competition*
Belgium	5	10	50%
Netherlands	11	18	61%
Austria	1	5	20%
Czech Republic	1	1	100%
Germany	19	29	66%
Hungary	2	1	200%
Slovakia	1	1	100%
Switzerland	1	1	100%
Italy	4	31	13%
Chile	1	1	100%
Spain	2	32	6%
Total	48	130	37%

* Hotels may be duplicated due to some NH hotels sharing same CR hotel as 1 competitor. Total individual properties are 35 with following split per country, excluding duplicated.

- Out of 130 NH Hotels with a valid compset on STR, we have a total of 48 CR properties within our compsets, with their different brands.
 - Belgium (50%)
 - Netherlands (61%)
 - Germany (66%)
- Out of 130 NH Hotels with a valid compset on STR, we have a total of 48 CR properties within our compsets, with their different brands.
 - Amsterdam (73%)
 - Berlin (133%)*
 - Brussels (71%)

Competition by Destination:

Destination	CR Hotels	NH Hotels with Valid Compset	% In Direct CR Competition*
Amsterdam	8	11	73%
Berlin	8	6	133%
Brussels	5	7	71%
Chile	1	1	100%
Cologne	1	2	50%
Czech Republic	1	1	100%
Dresden	1	2	50%
Dusseldorf	1	3	33%
Frankfurt	2	5	40%
Hamburg	1	3	33%
Madrid	2	12	17%
Milano	1	9	11%
Rest of CE	3	2	150%
Rest of Germany	5	4	125%
Rest of Holland	3	7	43%
Roma	3	3	100%
Slovakia	1	1	100%
Vienna	1	4	25%
Grand Total	48	83	58%

* Hotels may be duplicated due to some NH hotels sharing same CR hotel as 1 competitor. Total individual properties are 35 with following split per country, excluding duplicated.

Conclusion:

We can conclude from the above information, that Carlson Rezidor is a major player in the European Arena, and a direct competitor to NH Hotel Group, especially in Germany and the Benelux countries, and cities such as Amsterdam, Brussels and Berlin.

**PROPUESTAS DE ACUERDO JUSTIFICADAS QUE SE SOMETE A LA
JUNTA GENERAL ORDINARIA DE ACCIONISTAS 2016 DE NH HOTEL
GROUP, S.A. EN EJERCICIO DEL DERECHO A COMPLETAR EL ORDEN
DEL DÍA CONFORME A LOS ARTÍCULOS 172 Y 519 DE LA LEY DE
SOCIEDADES DE CAPITAL Y 22 DE LOS ESTATUTOS SOCIALES**

En ejercicio del derecho que le otorgan los artículos 172 y 519 de la Ley de Sociedades de Capital y el artículo 22 de los estatutos sociales de NH Hotel Group, S.A. (la “Sociedad”), el accionista Oceanwood Opportunities Master Fund, titular real y efectivo de 10.600.000 acciones de NH Hotel Group, S.A. (la “Sociedad”) representativas del 3,026 % de su capital social, ha solicitado en tiempo y forma la publicación de un complemento a la convocatoria de la próxima Junta General Ordinaria de Accionistas de la Sociedad convocada para los días 21 y 22 de junio en primera y segunda convocatoria respectivamente, incluyendo los siguientes puntos adicionales en el orden del día:

Punto noveno: Nombramiento de don Paul Daniel Johnson como consejero por el plazo estatutario de tres años con la categoría de otro consejero externo.

Punto décimo: Nombramiento de don Fernando Lacadena Azpeitia como consejero por el plazo estatutario de tres años con la categoría de otro consejero externo.

Punto decimoprimer: Nombramiento de doña María Grecna como consejera por el plazo estatutario de tres años con la categoría de otro consejero externo.

Punto decimosegundo: Nombramiento de don José María Cantero de Montes-Jovellar como consejero por el plazo estatutario de tres años con la categoría de otro consejero externo.

Punto decimotercero: Ratificación del nombramiento de don Alfredo Fernández Agras como consejero dominical.

Punto decimocuarto: Declaración de la situación de conflicto de competencia del accionista HNA Group e imposibilidad del ejercicio de la facultad de representación proporcional.

Punto decimoquinto: Separación del consejero don Charles Bromwell Mobus.

Punto decimosexto: Separación del consejero don Ling Zhang.

Punto decimoséptimo: Separación del consejero don Xianyi Mu.

Punto decimoctavo: Separación del consejero don Haibo Bai.

Punto decimonoveno: Fijación del número de miembros del Consejo de Administración.

A este respecto, por medio de este documento se presentan las propuestas de acuerdo en relación con los citados puntos adicionales del orden del día de la próxima Junta General Ordinaria de Accionistas de la Sociedad y la correspondiente justificación conforme exige la normativa aplicable.

1. PROPUESTAS DE ACUERDO

Las propuestas de acuerdo que se presentan en relación con cada uno de los puntos adicionales del orden del día son las siguientes:

- (i) **Punto noveno:** Nombramiento de don Paul Daniel Johnson como consejero por el plazo estatutario de tres años con la categoría de otro consejero externo.

Propuesta de acuerdo: *“Nombrar a don Paul Daniel Johnson consejero de NH Hotel Group, S.A. por el plazo estatutario de tres años con la categoría de otro consejero externo.”*

- (ii) **Punto décimo:** Nombramiento de don Fernando Lacadena Azpeitia como consejero por el plazo estatutario de tres años con la categoría de otro consejero externo.

Propuesta de acuerdo: *“Nombrar a don Fernando Lacadena Azpeitia consejero de NH Hotel Group, S.A. por el plazo estatutario de tres años con la categoría de otro consejero externo.”*

- (iii) **Punto decimoprimer:** Nombramiento de doña María Grecna como consejera por el plazo estatutario de tres años con la categoría de otro consejero externo.

Propuesta de acuerdo: *“Nombrar a doña María Grecna consejera de NH Hotel Group, S.A. por el plazo estatutario de tres años con la categoría de otro consejero externo.”*

- (iv) **Punto decimosegundo:** Nombramiento de don José María Cantero de Montes-Jovellar como consejero por el plazo estatutario de tres años con la categoría de otro consejero externo.

Propuesta de acuerdo: *“Nombrar a don José María Cantero de Montes-Jovellar consejero de NH Hotel Group, S.A. por el plazo estatutario de tres años con la categoría de otro consejero externo.”*

- (v) **Punto decimotercero:** Ratificación del nombramiento de don Alfredo Fernández Agras como consejero dominical.

Propuesta de acuerdo: *“Ratificar el nombramiento y reiterar la confianza al consejero don Alfredo Fernández Agras para que siga desempeñando su cargo en el Consejo de Administración de NH Hotel Group, S.A., como consejero dominical en representación de fondos accionistas gestionados por Oceanwood Capital Management LLP.”*

- (vi) **Punto decimocuarto:** Declaración de la situación de conflicto de competencia del accionista HNA Group e imposibilidad del ejercicio de la facultad de representación proporcional.

Propuesta de acuerdo: *“Declarar la existencia de un conflicto de intereses provocado por la situación de competencia estructural y permanente del accionista HNA Group con NH Hotel Group, S.A. derivado del acuerdo suscrito por dicho accionista significativo para la adquisición del grupo hotelero Carlson Hotels, que es un competidor relevante directo, actual y efectivo de la Sociedad y, en consecuencia, declarar la imposibilidad de que esté representado en el Consejo de Administración de la Sociedad y de que ejercite la facultad de representación proporcional, cesando inmediatamente cualquier consejero eventualmente nombrado por dicho accionista en virtud de dicha facultad.”*

- (vii) **Punto decimoquinto:** Separación del consejero don Charles Bromwell Mobus.

Propuesta de acuerdo: *“Separar y cesar a don Charles Bromwell Mobus como consejero de NH Hotel Group, S.A.”*

- (viii) **Punto decimosexto:** Separación del consejero don Ling Zhang.

Propuesta de acuerdo: *“Separar y cesar a don Ling Zhang como consejero de NH Hotel Group, S.A.”*

- (ix) **Punto decimoséptimo:** Separación del consejero don Xianyi Mu.

Propuesta de acuerdo: *“Separar y cesar a don Xianyi Mu como consejero de NH Hotel Group, S.A.”*

- (x) **Punto decimoctavo:** Separación del consejero don Haibo Bai.

Propuesta de acuerdo: *“Separar y cesar a don Haibo Bai como consejero de NH Hotel Group, S.A.”*

- (xi) **Punto decimonoveno:** Fijación del número de miembros del Consejo de Administración.

Propuesta de acuerdo: *“Fijar el número de miembros del Consejo de Administración de NH Hotel Group, S.A. en el de los que lo sean tras los anteriores acuerdos.”*

2. JUSTIFICACIÓN GLOBAL DE LAS PROPUESTAS DE ACUERDO RELATIVAS AL NOMBRAMIENTO DE CONSEJEROS Y DE RATIFICACIÓN DEL CONSEJERO DON ALFREDO FERNÁNDEZ AGRAS

De acuerdo con el artículo 34 de los Estatutos Sociales de la Sociedad, el Consejo de Administración se compondrá de un número de consejeros no inferior a cinco ni superior a veinte.

En la actualidad, el Consejo de Administración está formado por doce consejeros, de los cuales siete son dominicales (cuatro en representación de HNA Group, dos en representación de Grupo Inversor Hesperia y uno en representación de fondos gestionados por Oceanwood Capital Management LLP – “**Oceanwood**”), uno es ejecutivo y los cuatro restantes tienen la calificación de independientes.

En este contexto, Oceanwood, recogiendo además el sentir y la opinión de un grupo importante de inversores institucionales minoritarios, considera importante que se incorpore al Consejo de Administración de la Sociedad un número adicional de consejeros que sean profesionales de reconocido prestigio que puedan desempeñar su cargo sin verse condicionados por relaciones con la Sociedad o su grupo, sus accionistas significativos o sus directivos, para la mejor defensa del interés social en beneficio de la Sociedad y de todos sus accionistas y grupos de interés.

De esta forma, las propuestas de acuerdo relativas al nombramiento de cuatro consejeros externos adicionales (incrementando en consecuencia, en caso de ser necesario, el número de miembros del órgano de administración), dentro del límite máximo de veinte consejeros establecido en el artículo 34.1 de los Estatutos Sociales, buscan un mayor peso de los consejeros no dominicales en el Consejo de Administración, proponiendo para ello unos candidatos de muy alta cualificación que puedan aportar unos conocimientos y experiencia muy útiles para la Sociedad, contribuyendo además a favorecer la diversidad de conocimientos, experiencias, orígenes, nacionalidades y género en el seno del Consejo de Administración.

Con la propuesta aquí presentada, e incluso sin considerar la propuesta de separación de los cuatro consejeros dominicales propuestos por HNA Group que se justifica posteriormente, el Consejo de Administración pasaría a estar compuesto por un 50% de consejeros externos no vinculados al equipo ejecutivo ni a los accionistas significativos, lo cual se estima muy conveniente en estos momentos de la Sociedad, dado que un número importante de inversores institucionales no representados en el Consejo de Administración han manifestado reiteradamente su preocupación y desacuerdo con el gobierno corporativo de la Sociedad.

Por ello, en atención a las anteriores consideraciones, se propone la incorporación de cuatro nuevos consejeros externos, dentro del máximo previsto en el artículo 34.1 de los Estatutos Sociales, sin vinculación al equipo ejecutivo ni a los accionistas significativos, en defensa del interés social.

Esta propuesta se realiza directamente a la Junta General de Accionistas ante la previsible falta de acuerdo en el seno del Consejo de Administración y de la Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Gobierno Corporativo para proponer el nombramiento de varios candidatos externos adicionales sin vinculación al equipo ejecutivo ni a los accionistas significativos, que es lo que se estima que necesita la Sociedad en este momento. La situación de falta de consenso en el seno del Consejo de Administración se ha visto agravada fundamentalmente por el anuncio de compra del grupo hotelero Carlson Hotels por HNA Group, que cuenta con cuatro consejeros dominicales en la Sociedad, uno de los cuales es el Presidente del Consejo de Administración y Copresidente de la Sociedad.

A continuación se incluye la justificación concreta de cada candidato propuesto y de la categoría que le correspondería a cada uno.

Además, teniendo en cuenta que este complemento de convocatoria se presenta por un accionista que es un fondo gestionado por Oceanwood Capital Management LLP que cuenta con representación en el Consejo de Administración de la Sociedad a través del consejero dominical don Alfredo Fernández Agras, se considera apropiado pedir a la Junta General de Accionistas la ratificación de dicho nombramiento y la reiteración de la confianza en este consejero ante eventuales peticiones para su separación.

3. JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA DE NOMBRAMIENTO COMO OTRO CONSEJERO EXTERNO DE DON PAUL DANIEL JOHNSON

3.1 Perfil profesional y biográfico y experiencia destacable

Don Paul Daniel Johnson es licenciado en *Hospitality Management*.

Ejecutivo con casi 30 años de experiencia en gestión, *marketing* y ventas en el sector hotelero. En 2000 fundó la cadena hotelera Kew Green Hotels, de la que es Chief Executive Officer (cargo que dejará a finales de mayo de 2016). Desde su fundación y bajo su liderazgo, la referida cadena hotelera ha llegado a contar con 44 hoteles y 5.200 camas en el Reino Unido, con unos ingresos de cerca de £140 millones. En 2015 lideró la exitosa venta de Kew Green Hotels a HK CTS por £400 millones.

Previamente, don Paul Daniel Johnson trabajó como Director de Marketing y Hoteles en Welcome Break Group entre abril de 1999 y septiembre de 2000 y en el grupo Budget Rent a Car como Director de Ventas y Marketing para Europa, Oriente Medio y África entre febrero de 1997 y enero de 1999 y como Director de

Marketing para Europa, Oriente Medio y África entre abril de 1995 y febrero de 1997.

Entre 1991 y 1995 desarrollo diversos cargos en los grupos hoteleros Radisson Edwardian Hotels y Hilton International Hotels.

Se adjunta como anexo el *curriculum vitae* completo del candidato propuesto.

3.2 Idoneidad del candidato para el desempeño del cargo de consejero

El candidato reúne los requisitos de honorabilidad comercial y profesional y conocimientos y experiencia adecuados para ejercer sus funciones como consejero de la Sociedad.

Además, su amplia experiencia en el sector hotelero, tanto en áreas operativas como comerciales y financieras, será de mucha utilidad para la Sociedad.

Por lo tanto, cabe concluir que don Paul Daniel Johnson reúne los requisitos de idoneidad necesarios para el ejercicio del cargo.

3.3 Categoría de consejero y accionista al que representa

Don Paul Daniel Johnson no es propuesto para representar a los fondos accionistas de la Sociedad gestionados por Oceanwood Capital Management LLP ni tiene ninguna relación relevante o dependencia de estos.

Por el contrario, don Paul Daniel Johnson es propuesto en atención a sus características personales y profesionales, habiéndose valorado que puede desempeñar su cargo sin verse condicionado por relaciones con la Sociedad o su grupo, sus accionistas significativos o sus directivos. Se hace constar, además, que no se tiene conocimiento de que conociese previamente a ningún consejero actual de la Sociedad.

Sin embargo, dado que esta propuesta no proviene de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones de la Sociedad, al candidato le corresponderá la categoría de otro consejero externo.

4. JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA DE NOMBRAMIENTO COMO OTRO CONSEJERO EXTERNO DE DON FERNANDO LACADENA AZPEITIA

4.1 Perfil profesional y biográfico y experiencia destacable

Don Fernando Lacadena Azpeitia es Licenciado en Ciencias Económicas-Empresariales y Licenciado en Derecho por ICADE (Especialidad E-3) de Madrid.

Ejecutivo con más de 35 años de experiencia en el campo de la financiación y muy orientado hacia la gestión. Especializado durante la última etapa en el área financiera en grandes corporaciones multinacionales cotizadas, con intensa experiencia en la negociación y estructuración de operaciones de financiación, relación con el mercado de capitales y operaciones de inversión (M&A).

Desde diciembre 2014 es el CEO de Testa Inmuebles en Renta SOCIMI, S.A. líder patrimonialista de alquiler en el sector terciario, habiendo dirigido la operación de colocación en Bolsa que concluyó con la entrada de Merlin Properties en su capital social, una operación valorada en cerca de €2.000 millones.

Es presidente de ASPRIMA, la asociación de sociedades con patrimonio en alquiler de España.

Previamente, durante siete años fue el CFO del Grupo Sacyr Vallehermoso, máximo responsable de la gestión financiera con bancos y la relación con analistas e inversores, con participación directa en los procesos de inversión y en la estrategia de alianzas para el desarrollo de nuevos negocios, tanto en los mercados locales como en los internacionales.

Anteriormente trabajó durante 13 años en puestos de similar contenido en el Grupo ACS – Dragados, habiendo iniciado su carrera en la firma de auditoría Arthur Andersen donde estuvo los primeros 10 años de su carrera profesional.

Se adjunta como anexo el *curriculum vitae* completo del candidato propuesto.

4.2 Idoneidad del candidato para el desempeño del cargo de consejero

El candidato reúne los requisitos de honorabilidad comercial y profesional y conocimientos y experiencia adecuados para ejercer sus funciones como consejero de la Sociedad.

Don Fernando Lacadena Azpeitia podrá aportar al Consejo de Administración de la Sociedad un muy profundo conocimiento de los mercados financieros, tanto de *equity* como de deuda, y una gran credibilidad con los inversores. Adicionalmente su muy profundo conocimiento tanto del sector inmobiliario (incluso como propietario de hoteles cedidos en gestión) como del promotor/constructor son un complemento de conocimientos y experiencias óptimo para el actual Consejo de Administración.

Por lo tanto, cabe concluir que don Fernando Lacadena Azpeitia reúne los requisitos de idoneidad necesarios para el ejercicio del cargo.

4.3 Categoría de consejero

Don Fernando Lacadena Azpeitia no es propuesto para representar a los fondos accionistas de la Sociedad gestionados por Oceanwood Capital Management LLP ni tiene ninguna relación o dependencia de estos.

Por el contrario, don Fernando Lacadena Azpeitia es propuesto en atención a sus características personales y profesionales, habiéndose valorado que puede desempeñar su cargo sin verse condicionado por relaciones con la Sociedad o su grupo, sus accionistas significativos o sus directivos.

Se hace constar, de cara a una máxima transparencia pero sin que ello afecte en modo alguno a la independencia del candidato, que, hasta donde conoce el proponente, dicho candidato es conocido previamente a nivel profesional de varios consejeros de la Sociedad (don Carlos González Fernández, don Francisco Román Riechmann, doña Koro Usarraga Unsaín y don Alfredo Fernández Agras) y que don Fernando Lacadena Azpeitia es alto directivo del grupo Merlin Properties, sociedad en la que el consejero externo dominical don Alfredo Fernández Agras ocupa el cargo de consejero independiente.

Sin embargo, dado que esta propuesta no proviene de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones de la Sociedad, al candidato le corresponderá la categoría de otro consejero externo.

5. JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA DE NOMBRAMIENTO COMO OTRO CONSEJERO EXTERNO DE DOÑA MARÍA GRECNA

5.1 Perfil profesional y biográfico y experiencia destacable

Doña María Grecna es economista por la Escuela de Economía de la Universidad de Praga (República Checa) y máster en finanzas por la London Business School.

Desde 2013 dirige Earlwoode Rental Properties, de la que es cofundadora, empresa dedicada a la adquisición, rehabilitación y gestión de viviendas, con una cartera de más de 100 viviendas en el centro de Madrid y Barcelona e inmuebles en fase de construcción y viviendas vacacionales en las Islas Baleares.

Entre 2005 y 2011 trabajó en el grupo Värde Partners (gestor global de inversión alternativa), primero como Consejera Delegada de Värde Partners Europe (Londres) entre 2005 y 2011 y posteriormente como Consejera Delegada de Värde Partners Iberia (Madrid) entre 2011 y 2013.

Previamente desarrolló diversos cargos en Sociéte Générale (Praga), de 2002 a 2003, Crédit Suisse First Boston (Londres y Praga), de 2000 a 2002, y Citigroup (Praga), de 1995 a 2000.

Se adjunta como anexo el *curriculum vitae* completo de la candidata propuesta.

5.2 Idoneidad de la candidata para el desempeño del cargo de consejero

La candidata reúne los requisitos de honorabilidad comercial y profesional y conocimientos y experiencia adecuados para ejercer sus funciones como consejera de la Sociedad.

Doña María Grecna podrá aportar al Consejo de Administración de la Sociedad una muy amplia visión internacional, un profundo conocimiento del sector inmobiliario y su gran experiencia en análisis de inversiones.

Por lo tanto, cabe concluir que doña María Grecna reúne los requisitos de idoneidad necesarios para el ejercicio del cargo.

5.3 Categoría de consejero

Doña María Grecna no es propuesta para representar a los fondos accionistas de la Sociedad gestionados por Oceanwood Capital Management LLP ni tiene ninguna relación o dependencia de estos.

Por el contrario, doña María Grecna es propuesta en atención a sus características personales y profesionales, habiéndose valorado que puede desempeñar su cargo sin verse condicionada por relaciones con la Sociedad o su grupo, sus accionistas significativos o sus directivos. Se hace constar, además, que no se tiene conocimiento de que conociese previamente a ningún consejero actual de la Sociedad.

Sin embargo, dado que esta propuesta no proviene de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones de la Sociedad, a la candidata le corresponderá la categoría de otro consejero externo.

6. JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA DE NOMBRAMIENTO COMO OTRO CONSEJERO EXTERNO DE DON JOSÉ MARÍA CANTERO DE MONTES-JOVELLAR

6.1 Perfil profesional y biográfico y experiencia destacable

Don José María Cantero de Montes-Jovellar es licenciado en Derecho y en Económicas y Administración y Dirección de Empresas por la Universidad Pontificia Comillas (ICADE E-3) y titulado del Programa de Alta Dirección de Empresas (PADE) del Instituto de Estudios Superiores de la Empresa (IESE).

Desde septiembre de 2015 es socio fundador y *Managing Partner* de Results Mazimizer (consultora de ejecución e implementación de proyectos de marketing, ventas y comunicación) y Enubes (empresa de marketing digital).

Entre julio de 2008 y agosto de 2015 desempeñó diversos cargos de responsabilidad en el grupo Mutua Madrileña, primero como Director Comercial y de Marketing hasta mayo de 2011 y posteriormente como Director General Adjunto, habiendo desempeñado igualmente los cargos de Consejero de SegurCaixa Adeslas (desde julio de 2011) y Consejero de Mutuactivos Inversiones (desde julio de 2013).

Entre agosto de 2003 y junio de 2008 don José María Cantero de Montes-Jovellar fue Director de Marketing y Clientes (gestión comercial y puesta en valor de la Unidad de Negocio Residencial) del grupo Amena/Orange en España.

Previamente, entre julio de 1994 y julio de 2003 trabajó en Procter & Gamble España donde ocupó diferentes puestos en el departamento de marketing: Assistant Brand Manager, Brand Manager, siendo la última posición Business Team Leader de la división de Cuidado de los Tejidos para España y Portugal.

Se adjunta como anexo el *curriculum vitae* completo del candidato propuesto.

6.2 Idoneidad del candidato para el desempeño del cargo de consejero

El candidato reúne los requisitos de honorabilidad comercial y profesional y conocimientos y experiencia adecuados para ejercer sus funciones como consejero de la Sociedad.

Don José María Cantero de Montes-Jovellar podrá aportar al Consejo de Administración de la Sociedad una amplia visión de los negocios de consumo, con una gran experiencia en *marketing* y en gestión de cuentas de resultados con especial preocupación en la optimización de márgenes.

Por lo tanto, cabe concluir que don José María Cantero de Montes-Jovellar reúne los requisitos de idoneidad necesarios para el ejercicio del cargo.

6.3 Categoría de consejero

Don José María Cantero de Montes-Jovellar no es propuesto para representar a los fondos accionistas de la Sociedad gestionados por Oceanwood Capital Management LLP ni tiene ninguna relación o dependencia de estos.

Por el contrario, don José María Cantero de Montes-Jovellar es propuesto en atención a sus características personales y profesionales, habiéndose valorado que puede desempeñar su cargo sin verse condicionado por relaciones con la Sociedad o su grupo, sus accionistas significativos o sus directivos. Se hace constar, de cara a una máxima transparencia pero sin que ello afecte en modo alguno a la independencia del candidato, que, hasta donde conoce el proponente, dicho candidato es conocido previamente a nivel profesional de varios consejeros de la Sociedad (don Federico González Tejera y don Alfredo Fernández Agras).

Sin embargo, dado que esta propuesta no proviene de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones de la Sociedad, al candidato le corresponderá la categoría de otro consejero externo.

7. JUSTIFICACIÓN DE LAS PROPUESTAS DE ACUERDO RELATIVAS A LA DECLARACIÓN DEL CONFLICTO DEL ACCIONISTA HNA GROUP Y LA SEPARACIÓN DE CONSEJEROS

Se propone igualmente, por un lado, la declaración de la situación de conflicto del accionista significativo HNA Group y, por otro lado, la separación de los consejeros dominicales don Charles Bromwell Mobus, don Ling Zhang, don Xianyi Mu y don Haibo Bai, todos ellos consejeros dominicales en representación del accionista HNA Group, titular del 29,5 % del capital social de la Sociedad, por haber perdido la confianza en su actuación y atendiendo al referido conflicto de intereses provocado por la situación de competencia estructural y permanente con la Sociedad derivado del acuerdo suscrito por dicho accionista significativo para la adquisición del grupo hotelero Carlson Hotels, que es un competidor relevante directo, actual y efectivo de la Sociedad.

En estas circunstancias, es opinión de Oceanwood y de otros muchos inversores institucionales que estos cuatro consejeros dominicales, representantes del accionista HNA Group, se encuentran en una situación de conflicto permanente para defender los intereses de la Sociedad y del conjunto de sus accionistas, tanto si ambos grupos hoteleros continúan compitiendo como hasta ahora como si HNA Group, como nuevo accionista de control del grupo hotelero Carlson Hotels, pretendiera promover un acuerdo de integración o relación comercial entre este último y la Sociedad.

Por ello, se propone también la declaración por parte de la Junta General de Accionistas de la existencia de una situación de competencia estructural y permanente del accionista HNA Group con la Sociedad, lo que conlleva la declaración igualmente de la imposibilidad de que dicho accionista esté representado en el Consejo de Administración de la Sociedad y de que ejercite la facultad de representación proporcional, cesando inmediatamente cualquier consejero eventualmente nombrado por dicho accionista en virtud de dicha facultad.

8. JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA DE ACUERDO RELATIVA A LA FIJACIÓN DEL NÚMERO DE CONSEJEROS

Este acuerdo se propone en aras a una mayor seguridad jurídica respecto al número de miembros del Consejo de Administración de la Sociedad una vez finalizada la próxima Junta General de Accionistas, de tal forma que sea la propia Junta General la que expresamente fije el número de miembros del Consejo de Administración y, por ende, acuerde establecerlo en el número de consejeros que resulte de los acuerdos que finalmente se adopten de nombramiento y separación de consejeros que,

previsiblemente, quedará en un Consejo de Administración formado por doce miembros.

* * *

25 de mayo de 2016.

Paul Daniel Johnson

Perfil

Grandes dotes de liderazgo con amplia experiencia de gestión, marketing y ventas en los sectores de viajes y consumo. Persona automotivada con un historial demostrado de consolidación de oportunidades de negocio a través de estrategias innovadoras de marketing, liderazgo eficaz de equipos y alianzas estratégicas, así como adquisiciones importantes (de más de £110 millones). Dirección eficaz de una operación de salida (más de £400 millones) mediante la venta a un comprador estratégico internacional.

Trayectoria profesional

Septiembre 2000–Mayo 2016

Kew Green Hotels Ltd

Founder & Joint Managing Director

Fundó Kew Green Hotels con un socio comercial y recaudó £4,5 millones de capital privado institucional. Expandió la compañía mediante operaciones de desarrollo y adquisiciones, llegando a alcanzar un cifra de negocios de en torno a £140 millones, un EBITDA de £40 millones y 44 hoteles en propiedad con 5.200 habitaciones en el Reino Unido. En 2015, dirigió una venta satisfactoria a HK CTS, compañía estatal china.

- Investigó y preparó el plan estratégico para una cadena hotelera.
- Recaudó £4,5 millones en fondos de capital riesgo de inversores institucionales y negoció los acuerdos de accionistas y los contratos legales con inversores.
- Adquirió e integró el negocio Courtyard, de £79 millones, en la actual cartera hotelera Kew Green, resolviendo las cuestiones de índole comercial, financiera y cultural.
- Dirigió una exitosa reestructuración financiera en 2010.
- Adquirió treinta hoteles a través de tres carteras durante 2013/14.
- Consolidó eficazmente al equipo de dirección durante todas las fases de crecimiento y obtuvo numerosos galardones incluido el de Equipo Directivo del Año en los Premios Fasttrack / Sunday Times de 2006.
- Creó una división de contratos de gerencia que opera otros 10 hoteles con facturación de más de £50 millones, generando honorarios de gestión adicionales.
- Dirigió una salida fructífera para Goldman Sachs/TPG mediante una venta de más de £400 millones a HK CTS en 2015.

Abril 1999–Septiembre 2000

Welcome Break Group Ltd

Director de Hoteles y Marketing

Sede principal, Newport Pagnell,

Reino Unido

Principales responsabilidades:

- Total responsabilidad sobre la división hotelera (20 hoteles), con inclusión de las actividades comerciales, de desarrollo, etc.
- Responsable de todas las actividades de marketing, incluido el marketing de la marca y las iniciativas tácticas en operaciones minoristas/hostelera.
- Revirtió los resultados de la división hotelera, pasando de un descenso interanual del 20% a un crecimiento del 8% en un año.

Febrero 1997–Enero 1999

Budget Rent a Car International Inc

Director de Ventas y Marketing para Europa, Oriente Próximo y África
Sede territorial, Hemel Hempstead, Reino Unido

Principales responsabilidades

- Desarrollar estrategias de ventas y marketing para que el territorio impulse el crecimiento.
- Responsabilidad directa sobre cuatro oficinas de venta internacionales y cuatro oficinas de marketing nacionales.
- Responsabilidad indirecta sobre los equipos de venta de cada país incluido en el territorio.

Logros clave:

- Reestructuración del equipo de ventas internacional para lograr un crecimiento anual del 10% en las ventas por viajes de negocio y un crecimiento de USD40 millones en las ventas vacacionales.
- Introdujo el primer programa de fidelidad electrónico en el sector del alquiler de vehículos para agentes de viaje, lo que contribuyó a incrementar la cuota de mercado en operaciones procedentes de agencias de viaje de un 4% a un 10%.

Director de Marketing para Europa, Oriente Próximo y África

Abril 1995 – Febrero 1997, Sede territorial, Hemel Hempstead, Reino Unido

Principales responsabilidades:

- Desarrollar estrategias de marketing panterritoriales que fomenten las operaciones internacionales, incluyendo técnicas de marketing en colaboración, de programas de tarifas y de venta en circunstancias desventajosas.
- Reposicionar la marca Budget a través de estrategias innovadoras de marketing y RR.PP.
- Remotivar y consolidar un equipo de marketing de primera línea.

Jan 1994–Apr 1995

Radisson Edwardian Hotels

Director of Marketing
Hayes, Middlesex, UK

Principales responsabilidades:

- Elevar el reconocimiento de la marca e impulsar los ingresos promocionales.
- Desarrollar e introducir disciplinas de marketing en colaboración, marketing de relaciones y marketing de base de datos.

Septiembre 1991–Enero 1994

Hilton International Hotels

Director de Marketing para Europa, África y Asia Occidental
Oficinas corporativas, Watford, Reino Unido

Director de Marketing, Gulf

Diciembre 1989 – Septiembre 1991, Dubai, EAU

Coordinador de Distribución Corporativa

Octubre 1988 – Diciembre 1989, Oficinas corporativas, Watford, Reino Unido

Junio 1987–Octubre 1988
Network Catering Limited
Director de Hostelería
Wheatley, Oxford, Reino Unido

Formación

1983-1987

Grado (BSc Hons) en Administración Hotelera

1978 – 1983

Bachillerato británico (A Levels): Física, Química, Geografía y Estudios
Generales

Educación Secundaria (O Levels): Nueve asignaturas

Fernando Lacadena Azpeitia

Alto directivo, dinámico y orientado a resultados, con más de 35 años de reconocida experiencia en finanzas y gestión. Especializado en los últimos años en la alta dirección del área financiero-económica de multinacionales, con una dilatada experiencia en negociación y estructuración de acuerdos financieros con bancos, relaciones con analistas e inversores, fusiones y adquisiciones y alianzas estratégicas y desarrollo de negocio, a nivel local e internacional.

Probada capacidad para introducir mejoras en operaciones, influir en el crecimiento del negocio y maximizar el beneficio por medio de logros en el ámbito de la gestión y planificación estratégica de las finanzas y mejoras de eficiencia.

Probada capacidad para gestionar situaciones de tensión y liderar relaciones al más alto nivel. Máxima discreción, sensatez y tacto en el manejo de situaciones delicadas. Sólidas habilidades de resolución analítica y eficaz de problemas y excelentes habilidades de comunicación y de liderazgo de equipos multidisciplinares/multinacionales.

Desempeña su labor empresarial en inglés y español y en distintos países, dentro y fuera de Europa.

Experiencia profesional

2014 a la actualidad

**Consejero Delegado, TESTA
INMUEBLES en RENTA SOCIMI,
S.A.**

TESTA es líder indiscutible en España en el segmento de alquiler de oficinas / bienes inmuebles. Dispone de una cartera de edificios enormemente emblemáticos en el segmento de locales comerciales. Cotiza en la Bolsa de Madrid con una cartera de activos valorada en 3.300 millones de euros y con una excelente rentabilidad para el accionista.

Principal función: Consejero Delegado

Responsabilidades:

- En su condición de Consejero Delegado de la compañía, definir la estrategia general, las políticas de riesgo y la gestión de las operaciones diarias, al frente de un equipo integrado por 100 profesionales.
- Como miembro del Consejo de Administración, adoptar decisiones sobre operaciones y desarrollo del negocio y procedimientos de control.
- Relaciones institucionales con autoridades, reguladores, el mercado y los accionistas.

Principales logros:

- Impulsor de la consolidación de la posición de liderazgo de la Compañía en el mercado español, para convertirse en referente en cuanto a calidad de activos y gestión eficaz. Su rentabilidad para el accionista ha pasado a ser en una de las más altas del sector.
- Diseño y dirección de la salida a bolsa de la Compañía, a través de la cual Merlin Properties se convirtió en accionista de la misma para posteriormente adquirirla; operación valorada en 2.000 millones de euros.
- Coordinación de la fusión de TESTA con Merlin, tanto en el ámbito de las operaciones comerciales como societario, convirtiéndose en única entidad por medio de la integración de equipos, la mejora de sinergias y el control de costes.
- Presidente de ASPRIMA, Asociación de Inmobiliarias con Patrimonio en Alquiler

2004-2014

**Director Financiero del Grupo
SACYR VALLEHERMOSO**

Sociedad que cotiza en el IBEX – 35 y una de las mayores empresas españolas en activo en distintas áreas como, por ejemplo, construcción, bienes inmuebles, concesiones y servicios públicos. Con presencia en distintos países de Europa, América, África y Australia, el Grupo está integrado por más de 300 empresas, cuenta con 20.000 empleados y genera unos ingresos de 5.000 millones de euros.

Director Financiero del Grupo, rindiendo cuentas ante el Presidente.

Responsabilidades:

- Dirección financiera del Grupo: negociación de alto nivel con entidades bancarias (tanto operaciones de capital circulante a corto plazo como de financiación estructurada a largo plazo, y operaciones bilaterales y sindicadas con bancos internacionales y locales). Control de la dirección de todas las Divisiones del Grupo y supervisión del cierre anual de cuentas.
- Miembro del Comité de Dirección del Grupo y de varias comisiones corporativas, tanto en el seno del Consejo de Administración como en las líneas de negocio, adoptando decisiones sobre operaciones y desarrollo del negocio, y control de la dirección.
- Relaciones con inversores institucionales y analistas de mercado, decisivas en las presentaciones itinerantes (road shows) de información financiera del Grupo en los principales mercados bursátiles internacionales.
- Operaciones de inversión / desinversión relacionadas con las distintas empresas y divisiones del Grupo, elemento fundamental en los procesos de negociación. El Grupo adquirió una participación en el capital de REPSOL, la mayor petrolera de España, convirtiéndose en su principal accionista, gracias a un préstamo sindicado, por importe de 5.000 millones de euros, concedido por 50 entidades bancarias que fue objeto de refinanciación en dos ocasiones.
- Redacción de los documentos e informes económicos que sirven de base a los proyectos de las líneas de negocio que requieren financiación estructurada para su ejecución.

Principales logros:

- Reducción de la deuda bancaria, que en 2008 ascendía a 21.300 millones de euros a 6.000 millones de euros con un consorcio bancario integrado por más de 100 entidades y por medio de varios procesos locales e internacionales de desinversión de activos.
- Refinanciación de la División de Inmobiliario, llevada a cabo durante 2010 y 2011 con 30 bancos para obtener nuevas líneas de financiación a más de 5 años con la finalidad de cubrir las necesidades operativas del negocio durante ese período. Este logro resulta especialmente notable teniendo en cuenta la situación del sector en España.
- Distintas operaciones de financiación en el mercado de capital, emisión con derechos y emisión de bonos convertibles en el mercado de valores de Frankfurt.

1994 a 2004

Dragados + Grupo ACS

Desempeño de distintos cargos directivos durante el citado período de 10 años:

Director Financiero de la División de Servicios y Concesiones. División, con unos ingresos de 3000 millones de euros, creada tras la fusión de dos grandes grupos multinacionales, ACS y Dragados.

Dirección financiera de las líneas de negocio de Concesiones y Servicios de los dos Grupos, con responsabilidades financieras y contables.

Anteriormente ocupó el cargo de **Director Financiero de la División de Servicios del grupo multinacional Dragados, siendo el máximo responsable de administración, finanzas y contabilidad.**

Principales logros:

- Durante este período, caracterizado por una intensa diversificación e internalización, lideró importantes procesos de adquisición e inversión en Latinoamérica y otros mercados internacionales, obteniendo los recursos financieros necesarios para tales operaciones.

1981 a 1994

Arthur Andersen

Auditor y consultor (Gerente Senior) especializado en construcción e inmobiliario.

Formación académica

ICADE Madrid (España). (Programa E – 3, doble grado),

Licenciado en Economía

Licenciado en Derecho

Distintas universidades y entidades financieras de varios países

Estudios de posgrado en el ámbito financiero y bancario

Idiomas

Español: lengua materna.

Dominio de inglés y francés.

Otros datos

Intervención en distintos cursos y congresos en universidades y entidades financieras (IIR, ICADE, etc.)

Maria Grecna

Experiencia profesional

Desde 2013 hasta la actualidad
Earlwoode Rental Properties,
Cofundadora

- Creación de empresa cuyo objeto consiste en la adquisición de viviendas en condiciones ventajosas principalmente a personas físicas y promotores con dificultades económicas y en su conversión en alojamientos de alquiler asequibles aunque de máxima calidad. Todos los inmuebles son promovidos y gestionados internamente.
- Actualmente gestiona 100 viviendas en el centro de Madrid y Barcelona, e inmuebles en fase de construcción y viviendas vacacionales en las Islas Baleares.

2011-2013
Värde Partners (Iberia), Madrid,
España
Consejera Delegada

- Dirección de la oficina en España de Värde Partners, creación de una unidad dedicada al cobro del principal y los intereses de préstamos / hipotecas afectos con 30 empleados y una cartera de activos bajo gestión valorada en 500 millones de euros. La unidad fue vendida de forma satisfactoria a un inversor de capital riesgo a principios de 2013.
- Dirección de estrategia de inversión en activos caracterizados por su iliquidez en la Península Ibérica; inversión principalmente en préstamos ejecutables y fallidos, tanto al consumo como corporativos e inmobiliarios.
- Establecimiento de estrechas relaciones con principales vendedores, asesores y autoridades reguladoras, Värde ha sido uno de los operadores de más éxito en el mercado de distressed debt español.
- Excelente historial de operaciones a pesar de las complicadas condiciones macroeconómicas.

2005–2011
Värde Partners Europe, Londres,
RU
Consejera Delegada

- Codirectora del grupo de iliquidez / privada, responsable de creación y estrategia de inversiones
- Creación de grupo de inversiones privadas integrado por 7 analistas en Europa, negociación de más de 40 acuerdos de joint-venture desde 2005.
- Suscripción y ejecución de múltiples inversiones en distressed debt en seis jurisdicciones de Europa (Reino Unido, Alemania, Polonia, Italia, Rumanía y Grecia) destinándose, por lo general, más de 1.000 millones de dólares a carteras de préstamos, productos estructurados e inmuebles destinados a viviendas.
- Acreditada trayectoria de sólido rendimiento de la inversión durante un período de más de 8 años.

2002-2003

**Societe Generale, Praga,
República Checa
IBD / Mercados de capital**

- Participación en la definición de la estructura organizativa y la estrategia de la división de banca de inversión de la zona (República Checa, República Eslovaca y Hungría).
- Creación de equipo centrado en productos estructurados (incluidos préstamos estructurados, operaciones estratégicas, tipos de interés y derivados de materias primas).

2000-2002

**Credit Suisse First Boston;
Londres y Praga
IBD / Grupo de Mercados
Emergentes
Asociada**

- Dirección de un equipo en el marco de la adquisición y renegociación de una cartera de *distressed assets* a la agencia de consolidación eslovaca (banco malo), primera operación de esas características llevada a cabo en la región.
- Formalización de una serie de operaciones de reestructuración corporativa / *distressed assets* en la zona (agencia de consolidación checa, Nova Hut (República Checa), operaciones privadas en Rumanía, Eslovaquia y Bulgaria.
- Miembro del equipo que asesoraba al gobierno eslovaco en la privatización de SPP, la empresa gasística eslovaca, la mayor privatización del sector del gas y el petróleo de la zona.

1995-2000

**Citigroup, Praga, República Checa
Productos estructurados de renta
fija
Asociada**

- Estructuración de productos estructurados de renta fija, haciendo especial énfasis en derivados de créditos, materias primas y tipos de interés y productos estructurados (incluidos préstamos estructurados).

Otros datos:

Desde 2014 hasta la actualidad

International Tree Foundation, Oxford, RU

Trustee / Tesorera

Tesorera de una de las más antiguas organizaciones benéficas dedicadas al medio ambiente, en concreto a la silvicultura / agrosilvicultura sostenible, la reforestación y la formación relacionada con los árboles, principalmente en África y el Reino Unido. Responsable de información financiera, elaboración de presupuestos y estrategia de inversiones.

Formación

2003-2004 London Business School

Máster en Finanzas – formación cuantitativa centrada en renta fija, gestión de riesgos e ingeniería financiera

1992-1995 Prague School of Economics, República Checa

Especialidad: finanzas, contabilidad

Idiomas

Inglés (fluido), eslovaco/checo (lengua materna), alemán (excelente), español (adecuado), polaco (adecuado)

Datos personales

Nacionalidad checa

José María Cantero de Montes-Jovellar

Experiencia profesional

Sep 15 - Actualidad

Results maximizer & Eubes.

Madrid

Managing Partner

- Eubes es una empresa de marketing digital que ayuda a las compañías a sacar el máximo potencial del entorno digital.
- Results Maximizer es una consultora de ejecución e implementación de proyectos de marketing, ventas y comunicación que ayuda a las empresas a mejorar sus resultados.

Junio 11–Agosto 15

Mutua Madrileña Sociedad de Seguros. España

Director General Adjunto.

Consejero de SegurCaixa Adelas (desde Julio 11)

Consejero de Mutuactivos

Inversiones (desde Julio 13)

- Durante estos años Mutua Madrileña ha tenido un potente desarrollo orgánico e inorgánico. Desde el punto de vista orgánico es la única aseguradora española entre las diez primeras que ha mantenido el crecimiento en facturación y clientes durante la crisis. Desde el punto de vista inorgánico, y gracias a la fortaleza financiera y comercial lograda hemos adquirido el 50% y la toma de control de la compañía SegurCaixa Adelas, en cuya adquisición y éxito post adquisición estoy plenamente involucrado.

- Principales proyectos liderados y logros obtenidos con mi equipo:

<u>Mutua Madrileña Aseguradora.</u>	<u>2012</u>	<u>2013</u>	<u>2014</u>
Clientes (millones)	8,361	8,915	9,961
Facturación (millones de euros)	3,644	3,870	4,159
EBITDA (millones de euros)	273	275	355

- Las principales iniciativas que he liderado para lograr estos resultados han sido: i) Establecer una plataforma basada en digital, pricing& análisis, y segmentación que consiga un crecimiento rentable, ii) Redefinir la estrategia de go to market de SegurCaixa Adelas, iii) Apalancar las fortalezas de Mutua Madrileña para generar valor –incrementando clientes, facturación y beneficio- para Mutuactivos inversiones.

Julio 08-Mayo 11

Director Comercial y de Marketing

- Mutua Madrileña como compañía de seguros multiramo pasa durante 2006, 2007 y parte de 2008 una época realmente difícil, teniendo altas netas de clientes negativas todos los meses durante más de un año consecutivo a partir de mediados de 2007. Ante esta situación hay un cambio de presidente. Este, decide mi contratación para darle la vuelta a la desesperada situación comercial.
- Lideré un equipo de más de 500 personas con responsabilidad sobre la facturación, los clientes y el beneficio de la aseguradora. Manejo todos los canales de distribución de la compañía, así como la

captación, fidelización, retención, comunicación, investigación y venta cruzada de la misma

Principales proyectos liderados y logros obtenidos con mi equipo:

Durante 2009, 2010 y 2011 junto con mi equipo he dado la vuelta a la difícil situación anterior:

<u>Mutua Madrileña Aseguradora.</u>	2009	2010	2011(*)
<u>Clientes (millones)</u>	2,126	2,263	7,927
<u>Facturación (millones de euros)</u>	1,293	1,358	3,476
<u>EBITDA (millones de euros)</u>	94	120	270

(*) Incluye la adquisición de SegurCaixa Adeslas

- Crecimiento: Mutua Madrileña está en crecimiento continuo desde 2009, siendo la compañía entre las diez primeras que más ha crecido en facturación y beneficio.
- Fidelidad de cliente: Mutua Madrileña ha logrado la mayor tasa de fidelidad del mercado, de 93% anual, gracias a un modelo de negocio volcado en la satisfacción del cliente
- Para la consecución de estos resultados he trabajado en cuatro proyectos clave: i) reposicionamiento de compañía, ii) creación de una organización, productos y servicios que sustenten el posicionamiento, iii) reconversión de los canales de distribución, iv) Creación modelo matemático que optimiza

Agosto 03-Junio 08

Amena/ Orange. Operador de Telefonía Móvil. España

Director de Marketing, Clientes y Desarrollo de negocio Unidad de Negocio Residencial.

- Amena fue el tercer operador de telefonía móvil lanzado en España ocho años tras ser lanzado fue el mejor tercer operador en Europa en clientes, facturación y beneficio.
- Lideré el negocio residencial en Amena (80% del beneficio de la compañía). Total responsabilidad sobre un equipo de 70 personas, liderando los negocios de prepago, y pospago (captación, fidelización y retención), publicidad, investigación e innovación

Principales proyectos liderados y logros obtenidos con mi equipo:

<u>Amena unidad de negocio residencial</u>	2003	2004	2005	2006	2007
<u>Clientes (millones)</u>	6.7	7.6	8.7	9.1	9.3
<u>Facturación (millones de euros)</u>	1.850	1.975	2.315	2.400	2.450
<u>EBITDA (millones de euros)</u>	575	740	800	825	850

- Incremento de facturación y EBITDA: i) Definición y ejecución de un plan para extraer valor durante el ciclo de vida del cliente, ii) Creación e implementación de un plan de servicios de llamada, iii) Lanzamiento de un plan de venta cruzada, con foco especial en servicios de valor añadido iv) Lanzamiento y desarrollo de un plan de Migraciones, v) Creación y liderazgo de un plan específico para captar, desarrollar y retener clientes de alto valor.
- Captación y retención de clientes: i) Cambiar la percepción de Amena hacia el operador de mejor relación calidad-precio, ii) Creación e implementación de una nueva estrategia de segmentación ii) Cambio de la estrategia de promociones, de una estrategia de terminales a

una global de un operador de telefonía móvil, iv) Creación e implementación de un plan de fidelización basado en el ciclo de vida del cliente y su valor.

- Contribución clave para la venta de la compañía. La unidad de negocio residencial realizó el 80% del EBITDA de Amena, como resultado de incrementar el EBITDA y la facturación en un 40% y un 25% respectivamente en los últimos dos años. Estos resultados permitieron a los anteriores accionistas vender Amena por 6.4 billones de euros y realizar plusvalías de 3.000 millones de euros

Julio '00–Julio '03

Procter & Gamble España S.A.

Director de Negocio de la división de "Fabric Care" en España y Portugal.

Lider del equipo multifuncional de Marketing, Ventas, Finanzas y Logística para la totalidad de marcas de limpieza: Ariel, Bold, Tide, Dash, ACE, Neoblanc, Lenor y nuevos lanzamientos en España y Portugal.

Principales logros conseguidos con mi equipo:

- Definición e implementación de una nueva estrategia para Ariel en España. Resultados: Durante la primera mitad del año 2003 Ariel consiguió los mejores resultados –en volumen y penetración- en los últimos 5 años.
- Definición e implementación de la nueva estrategia para levantar la gama de productos de limpieza de ropa de P&G contra lever en Portugal. Resultados: Durante el periodo 02/03 el volumen creció un 20%.
- Relanzamiento de la nueva marca ACE en España bajo la nueva tipología Marsella. Resultados: ACE alcanzó su mayor volumen durante el periodo 03/04.
- Contratación, desarrollo y motivación del equipo de limpieza de ropa. Resultados: Fué considerado el mejor equipo de Europa.

Septiembre '97-Junio '00

Brand Manager Ariel y ACE en España y Portugal, y de Don Limpio y Febreze en España

Principales proyectos liderados y logros obtenidos:

- Lanzamiento del plan de Don Limpio pH Neutro y Don Limpio Gel con lejía. Mejor plan de lanzamiento y mejores resultados de pH Neutro a nivel europeo.
- Análisis de Mercado a nivel europeo para un nuevo desodorante de larga duración de Old Spice. Resultados: Fue el único modelo aprobado para lanzar un nuevo desodorante masculino a nivel europeo.
- Desarrollo de nuevos conceptos para detergentes posicionados en precios medios.
- Desarrollo de una nueva estrategia de precios. Como resultado se incrementó el precio de la marca sin implicaciones en volumen.

Datos personales

Español. Nacido el 20 de marzo de 1969. Casado. Tres hijos.

Formación académica

1988-1994	<i>Licenciado en Económicas y Administración y Dirección de Empresas.</i> UNIVERSIDAD PONTIFICIA COMILLAS. ICADE (E-3). MADRID.
1988-1993	<i>Licenciado en Derecho.</i> UNIVERSIDAD PONTIFICIA COMILLAS. ICADE (E-3). MADRID.
2010-2011	<i>Programa de Alta Dirección de Empresas. PADE.</i> INSTITUTO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE LA EMPRESA. IESE. MADRID.

Idiomas

Español: lengua materna.

Inglés: dominio escrito y hablado.