

De conformidad con lo establecido en el artículo 82 de la Ley 24/1988, de 28 de Julio, del Mercado de Valores y normativa complementaria, NH Hotel Group, S.A. (en adelante, “**la Sociedad**”) comunica el siguiente

### HECHO RELEVANTE

Con motivo de la celebración de la Junta General Ordinaria de Accionistas durante el día de hoy, remitimos para su puesta a disposición del público en general los siguientes documentos:

- Intervención del Presidente de la Junta General de Accionistas, D. José Antonio Castro Sousa.
- Presentación del Consejero Delegado, D. Federico González Tejera.

En Madrid, a 21 de junio de 2016.

Fdo: Carlos Ulecia Palacios.  
Secretario General.

## MENSAJE DE LA PRESIDENCIA

Queridos accionistas,

Como cada año, este informe pretende darles cuenta de las principales novedades y acontecimientos ocurridos durante el pasado ejercicio, así como de la evolución de nuestra contribución responsable en todos los ámbitos de actuación.

NH Hotel Group ha dado grandes pasos desde que aprobó hace dos años la puesta en marcha del plan estratégico que está llevando a cabo, construyendo unas bases firmes y sostenibles para un cambio de horizonte y un futuro más atractivo y lleno de oportunidades. El Grupo está preparado para crecer y diferenciarse del resto de los operadores, consolidando su posición privilegiada en la industria.

El estricto cumplimiento de todas y cada una de las iniciativas estratégicas puestas en marcha y encaminadas a incrementar nuestros ingresos, mejorar nuestros márgenes, crecer y mejorar nuestras capacidades de gestión, pone de manifiesto un año más el fuerte compromiso que mantienen todos los empleados para alcanzar los objetivos corporativos actuales.

Por ello contamos con una cartera mejor posicionada, en el que hemos invertido en los activos que más aportan y prescindido de los menos rentables; en el que hemos puesto en valor una estrategia de gestión de ingresos más ágil y eficiente, que se ha reflejado en una evolución positiva y creciente de los principales indicadores de la actividad hotelera a lo largo del año; una etapa en la que la valoración de la experiencia de los clientes sigue aumentando y en la que hemos adelantado nuestro crecimiento en Latinoamérica con la adquisición de la cadena Hoteles Royal, cuya contribución nos sitúa como líderes en nuevos destinos para la Compañía como Colombia.

En línea con el compromiso del Grupo con la transparencia y buen gobierno corporativo, NH Hotel Group ha mantenido un año más una constante actualización de su sistema de Administración de la Compañía, adaptando sus estatutos, políticas corporativas y normativas internas a las recomendaciones de buen gobierno de los mercados internacionales, de los organismos regulatorios de las sociedades cotizadas y a las provenientes de las principales entidades en asesoramiento sobre el ejercicio del derecho de voto.

Además de dichas adecuaciones, el Grupo ha reforzado su compromiso ético con la actualización de su Código de Conducta, que rige el comportamiento profesional de los empleados, miembros de los órganos de administración, así como clientes, proveedores y otros grupos de interés. Su actualización ha sido promovida y coordinada por la Oficina de Cumplimiento, área creada a finales del ejercicio anterior con el objetivo de difundir y supervisar el reglamento interno de conducta.

A su vez, el Grupo ha integrado en 2015 funciones del ámbito de la Responsabilidad Corporativa al más alto nivel en el Consejo de Administración, con la elaboración de una política destinada a implementar una gestión socialmente responsable en todo el Grupo y cuyo

cumplimiento está supervisado directamente por la Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Gobierno Corporativo.

En 2015 hemos avanzado en el desarrollo responsable del Grupo, impulsados por un plan concreto y alcanzable. Los logros obtenidos y el reconocimiento internacional cosechado avalan la solidez y potencial del plan estratégico a cinco años en el que toda la organización está inmersa, un plan cuyos riesgos de ejecución se han minimizado considerablemente, tras haberse llevado a cabo ya la mayor parte las inversiones comprometidas.

La Compañía está liderando con éxito el cambio estratégico, organizativo y cultural, para convertirse en referente del sector a nivel global en rentabilidad, sostenibilidad y compromiso. Un cambio que presenta ya numerosas oportunidades para nuestro Grupo, que está preparado para abordarlas y que aspira a generar el mayor valor a sus accionistas, a incidir en el control de los costes, la rebaja de la Deuda y la consecución de lo que todos ustedes y yo aspiramos, al reparto de Dividendos.

En nombre de NH Hotel Group y su Consejo de Administración, les invitamos a conocer en detalle los logros más significativos de nuestro desempeño en 2015. Logros que han sido posibles gracias a la confianza y apoyo de todos los accionistas, socios, clientes y particularmente el ejemplar compromiso de los empleados de la Compañía. De un modo u otro todos están contribuyendo a construir un provechoso futuro para NH Hotel Group.

Por último no puedo obviar lo que en las últimas semanas se ha convertido en el punto estrella de nuestra Compañía, que es el conflicto de interés de nuestro socio HNA, sobre el cual el Consejo adoptó una decisión el pasado 10 de Mayo que yo mismo suscribí y que los hechos posteriores han cuestionado, y por lo cual sometemos a su decisión en esta JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS.

José Antonio Castro Sousa

Copresidente



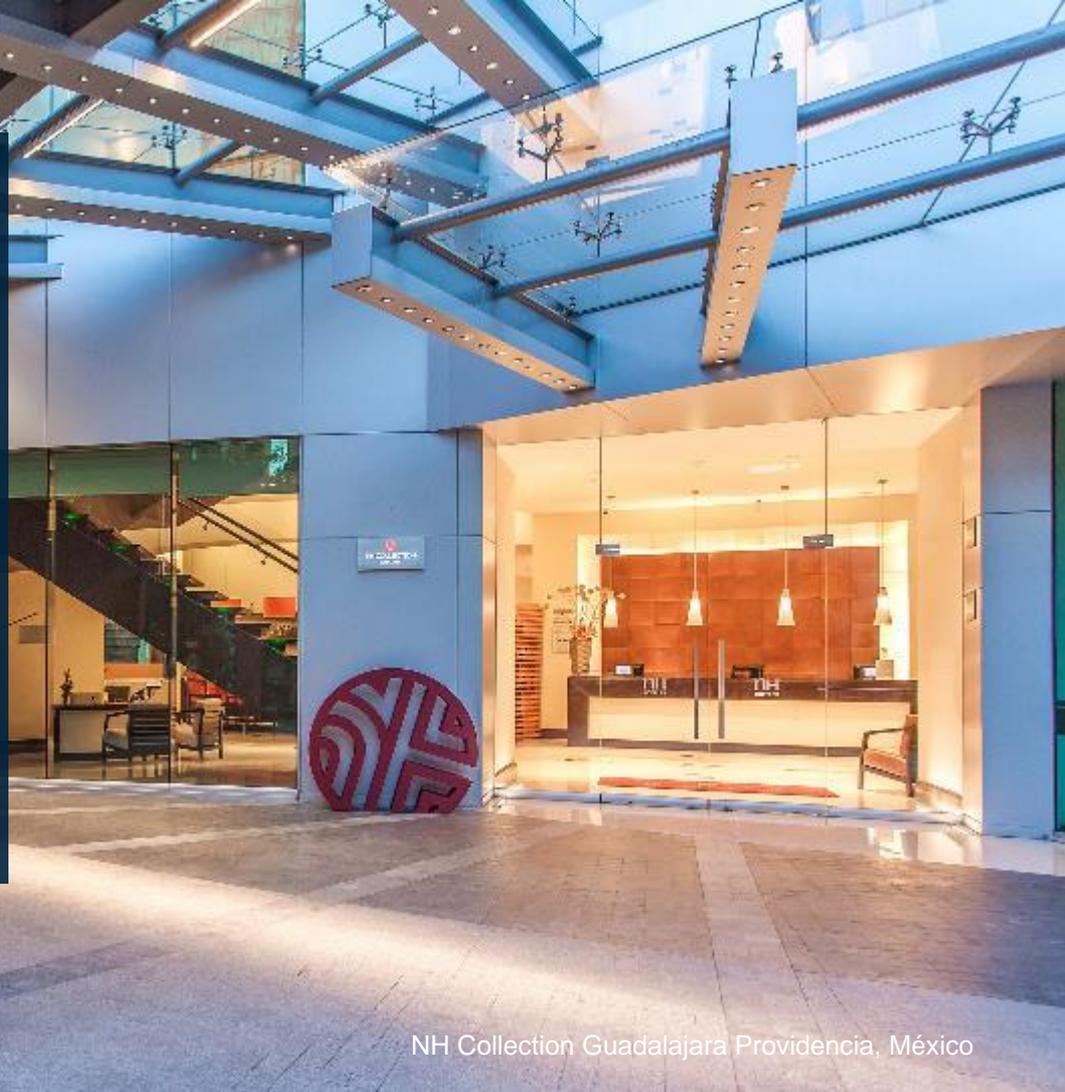
# JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS

---

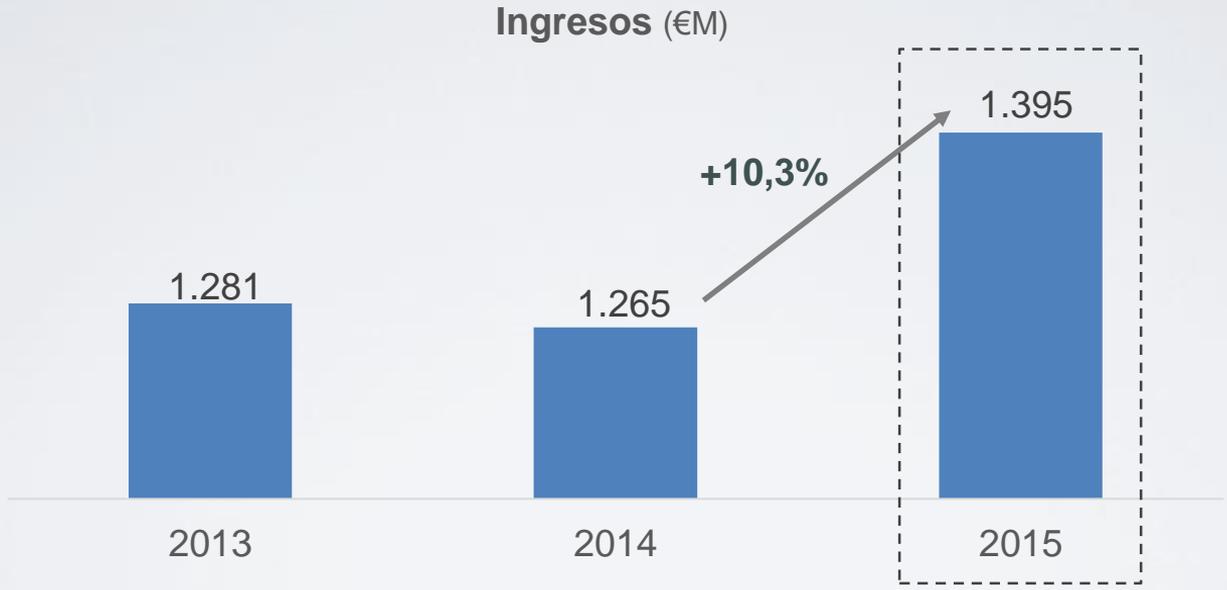
*Madrid, 21 de junio de 2016*

# ÍNDICE

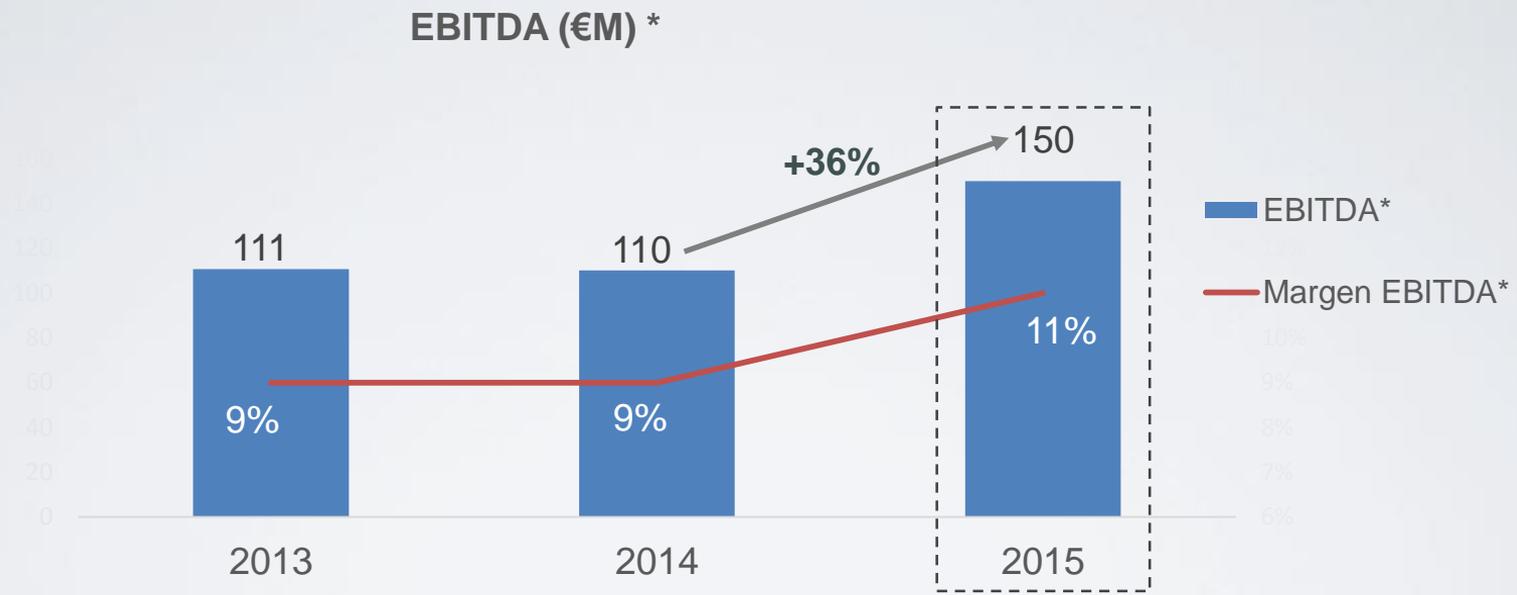
- **RESULTADOS 2015**
- **EVOLUCIÓN DE LA ACCIÓN**
- **5YP: ESTATUS Y PROGRESO 2015**
- **PLAN 2016**



# Mejora Significativa de Ingresos

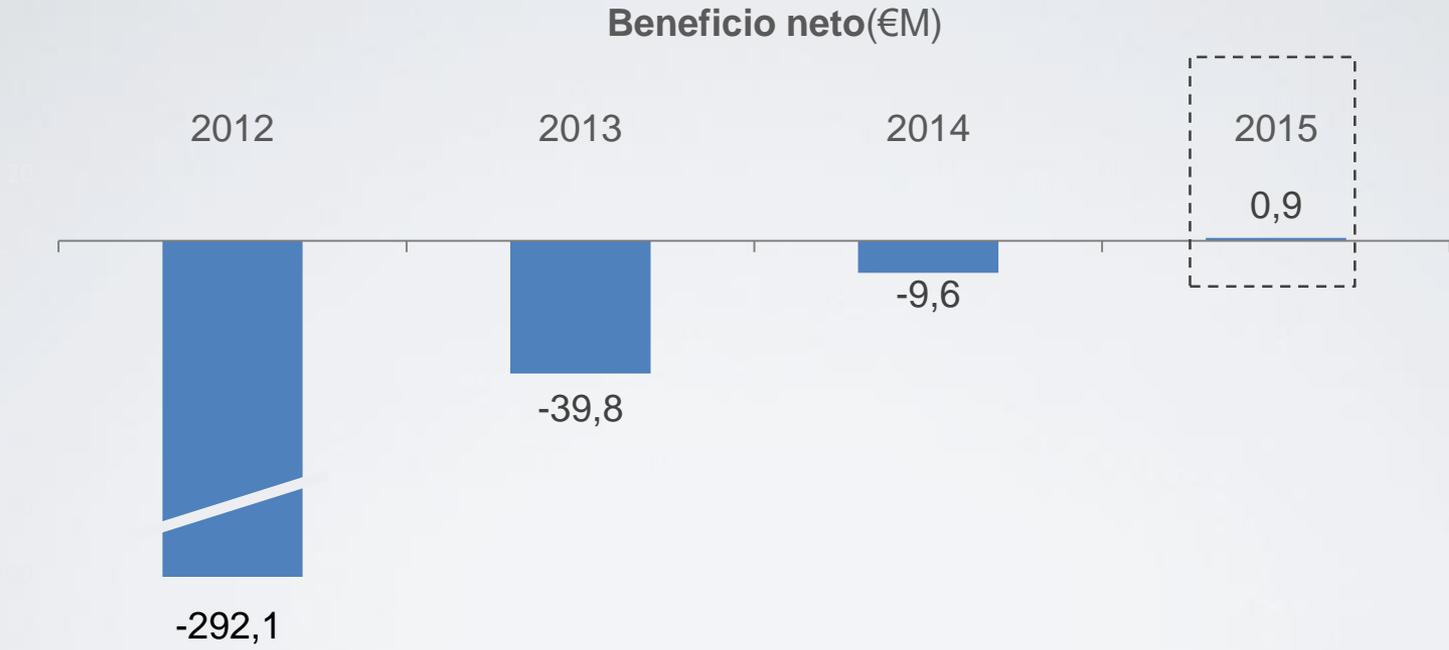


# Mejora del Resultado Bruto de Explotación



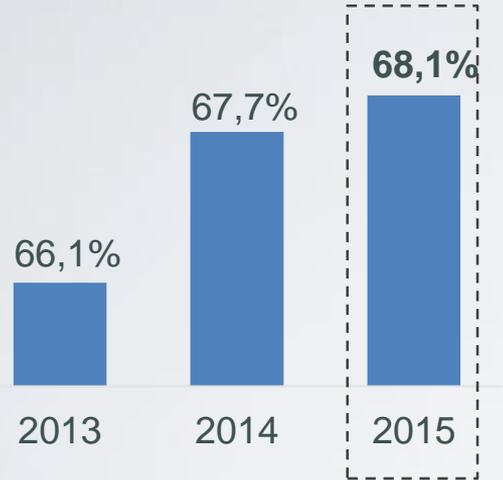
\*EBITDA recurrente antes de reversión de onerosos

# Primer año de entrada en Beneficios desde 2011

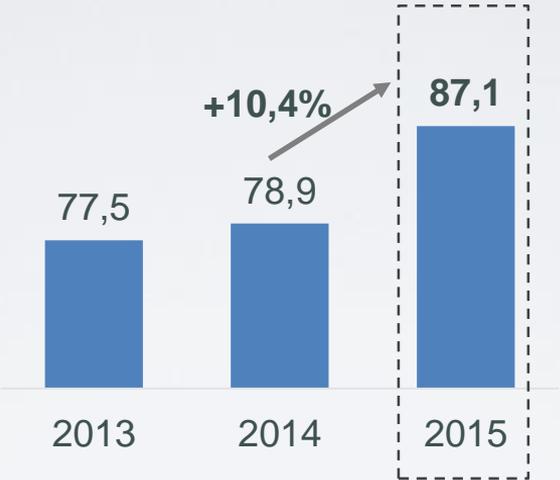


# Sólido crecimiento de RevPar (+11%), 95% vía ADR

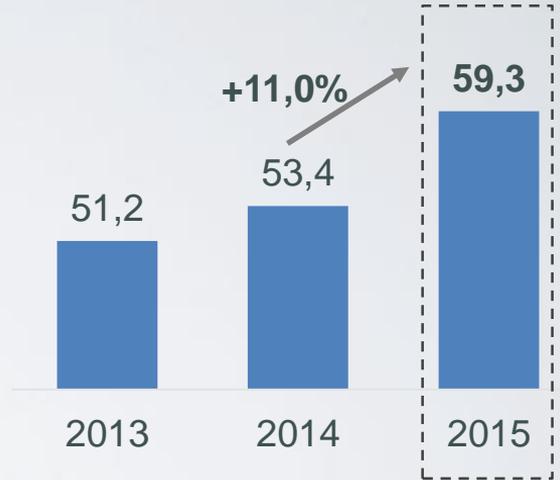
Ocupación



ADR (€)

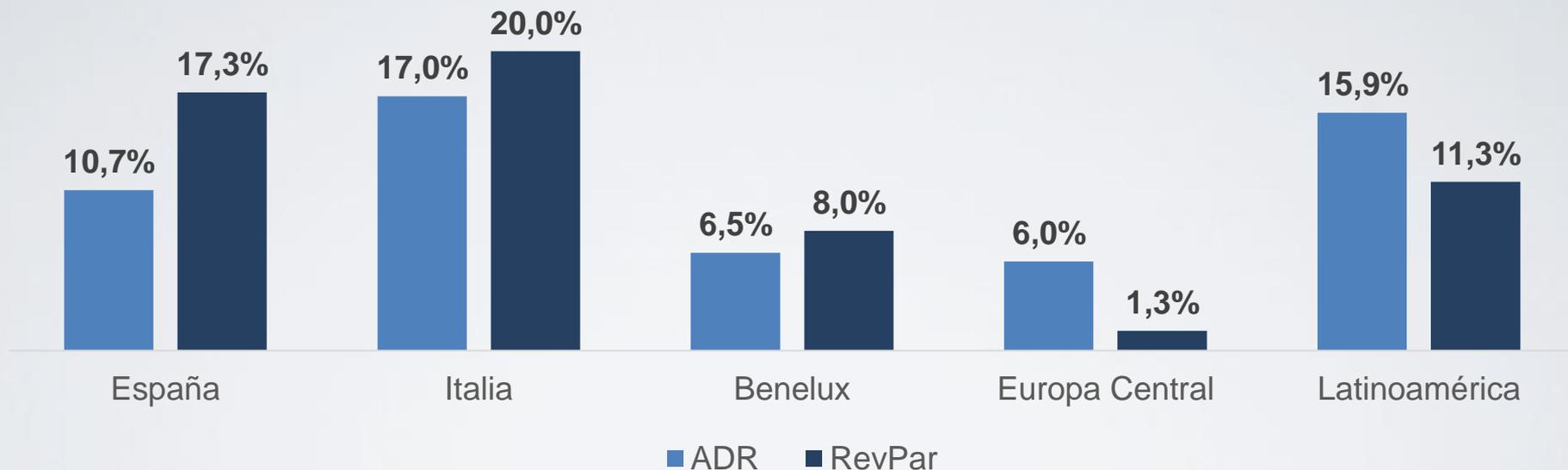


RevPar (€)



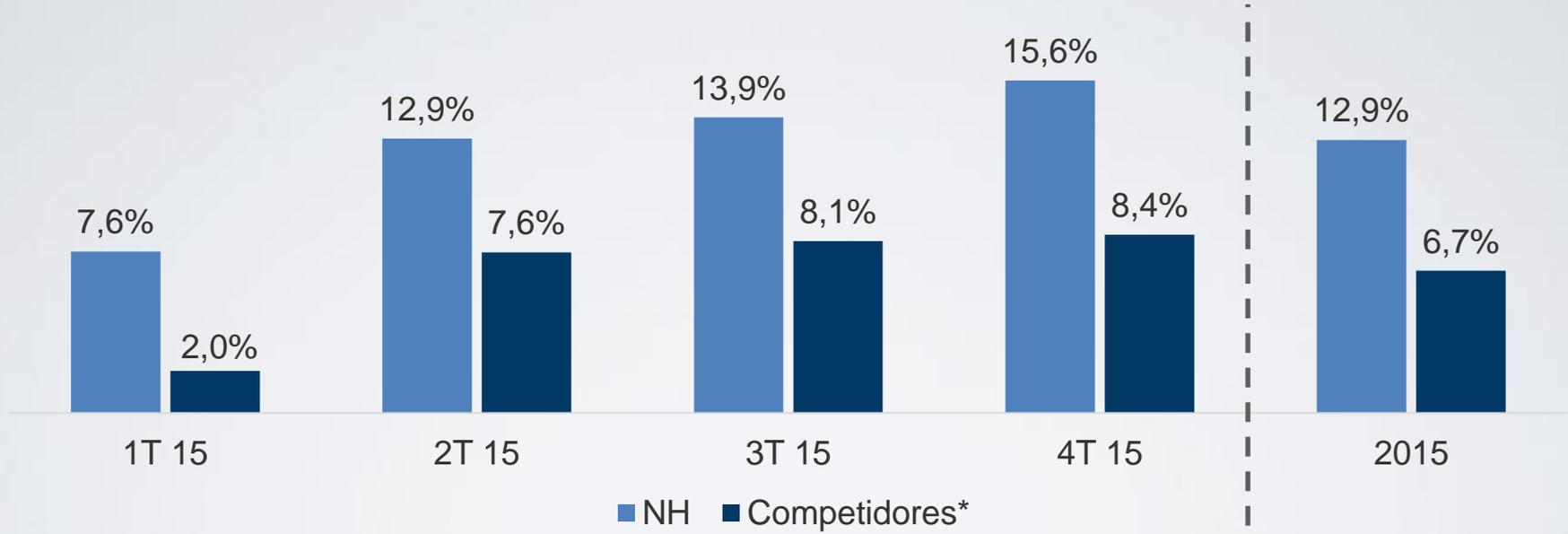
# Crecimiento sostenido en todas las unidades de negocio

2015 Consolidado



# En 2015 hemos crecido por encima de nuestros competidores...

ADR Top destinos (vs año anterior)\*



\*Fuente: STR/MKG/Fairmas

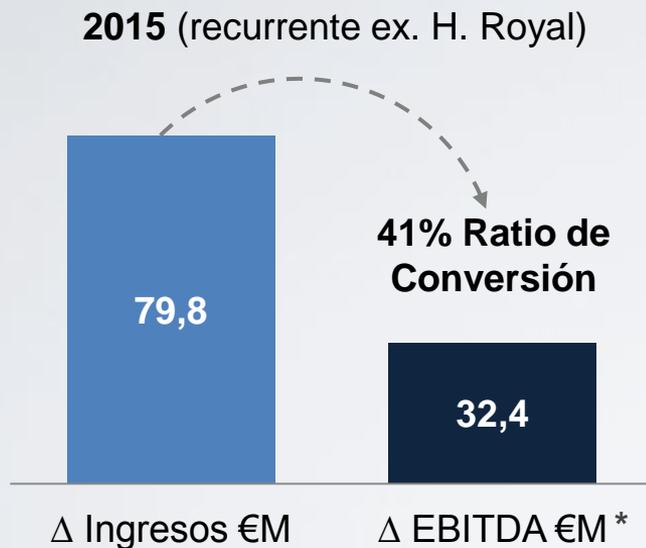
Top destinos: Barcelona, Madrid, Sevilla, Valencia, Milán, Roma, Berlín, Dusseldorf, Frankfurt, Hamburgo, Múnich, Viena, Ámsterdam, Bruselas.

## ...Y en los principales destinos

2015	NH Δ ADR %	Competidores Δ ADR %
España	10,7%	7,1%
Barcelona	9,0%	7,5%
Madrid	15,0%	7,6%
Italia	22,8%	14,6%
Milan	28,9%	20,3%
Roma	7,7%	2,1%

2015	NH Δ ADR %	Competidores Δ ADR %
Europa Central	8,0%	3,8%
Berlín	10,0%	4,7%
Frankfurt	8,9%	5,2%
Múnich	9,5%	4,6%
Viena	14,7%	2,2%
Benelux	10,5%	5,7%
Ámsterdam	11,1%	6,7%
Bruselas	6,2%	2,6%

# Mejora de la Conversión a EBITDA

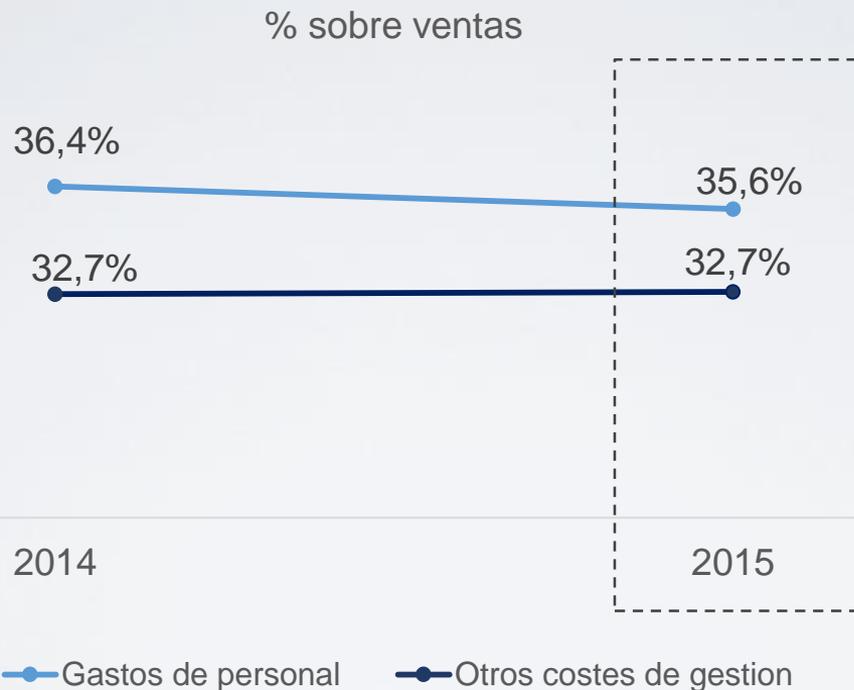


\*EBITDA recurrente antes de reversión de onerosos

Conversión a EBITDA\* del 41% en 2015 a pesar del impacto de:

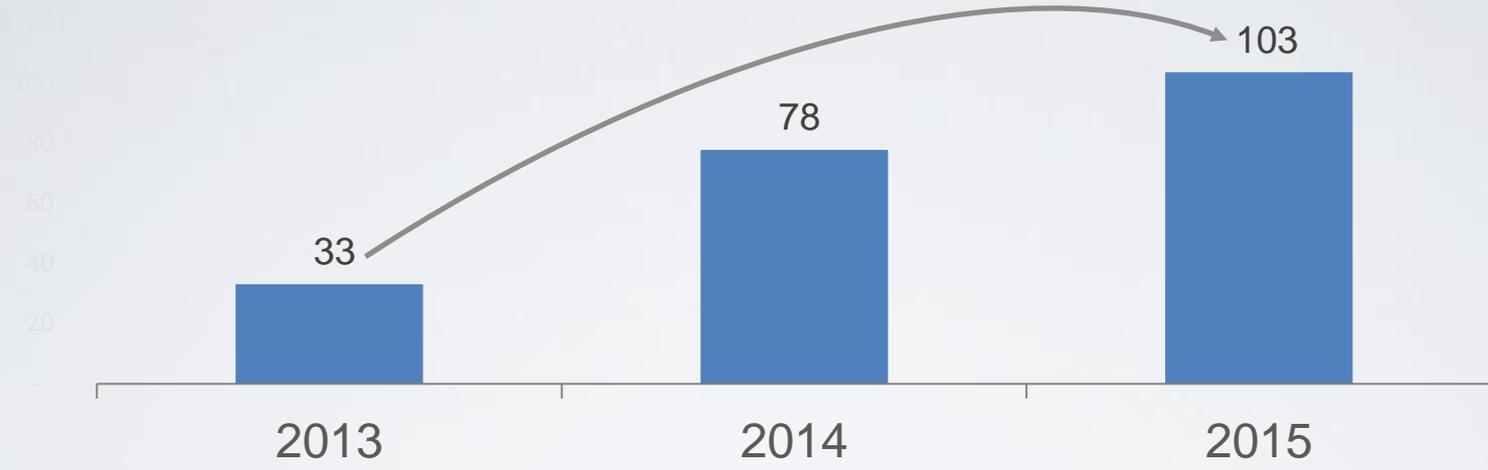
- Mayor **esfuerzo en Marketing** (+5 M€)
- Impacto de cierres por **reformas** (-10 M€)

# Con un **buen control de costes** a pesar del incremento en ocupación y refuerzo en la ejecución de iniciativas clave



# Foco en generación de Caja

Flujo de Caja Operativo\*(€M)



\*Flujo de caja operativo: Resultado ajustado – gasto financiero tarjetas de crédito – impuestos pagados

# Evolución del endeudamiento

	2013	2014	2015	2016 E
Deuda Financiera Neta (€M)	787	644	838	760
DFN/EBITDA*	7,2x	5,9x	5,6x	4,0x

- **Refinanciación** de préstamo sindicado en 2015: reducción del coste de 4,0% a 2,5%, extensión del vencimiento y firma de €50M de líneas de crédito adicionales
- Coste medio de la deuda del 4,2% y duración media de 4,2 años (marzo 2016)
- **Sólida base de activos**, con una valoración con potencial de crecimiento: en diciembre 2015 la valoración es de € 1.800 millones, de los cuales €600 millones están libres de cargas financieras

\*EBITDA recurrente antes de reversión de onerosos

# ÍNDICE

- RESULTADOS 2015
- **EVOLUCIÓN DE LA ACCIÓN**
- 5YP: ESTATUS Y EVOLUCIÓN 2015
- PLAN 2016: ESTATUS



NH COLLECTION  
PALAZZO BAROCCI

# Evolución positiva de la acción con un +26,8% en 2015

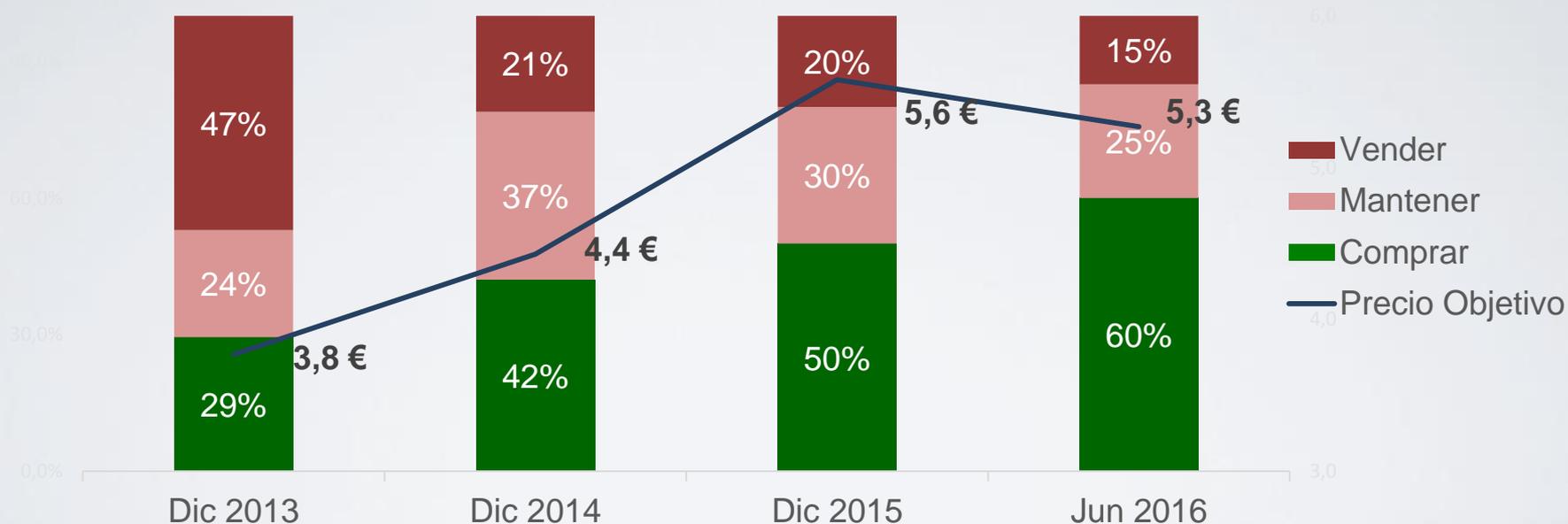
1 ene 2015 - 31 dic 2015



% var.	NH Hotel Group	IBEX Med Cap	Eurostoxx 600 T&L
1 ene 2015 – 31 dic 2015	<b>+26,8%</b>	<b>+13,8%</b>	<b>+21,9%</b>
1 ene 2015 – 14 jun 2016	<b>+8,3%</b>	<b>+0,3%</b>	<b>+7,8%</b>

# Incremento significativo del número de analistas que recomiendan “comprar” y del precio objetivo de la acción

## Evolución Recomendación de Analistas



Fuente: Bloomberg 14-06-2016

# ÍNDICE

- RESULTADOS 2015
- EVOLUCIÓN DE LA ACCIÓN
- **5YP: ESTATUS Y EVOLUCIÓN 2015**
- PLAN 2016



NH Collection Paseo del Prado, Madrid

## Nuestra visión

Un día, cuando alguien planifique un viaje o una reunión en una ciudad, por negocio o por ocio, siempre se preguntará:

**“¿Hay un NH en mi destino?”**

# Nuestro Plan a 5 años

## Ingresos

Nueva  
Propuesta de  
Valor

- Arquitectura de marca
- Producto y experiencia
- *Pricing*

Optimización  
del portfolio

- Plan de reposicionamiento
- Rotación de activos y optimización de espacios

## Incremento de los márgenes

Incremento  
Venta Directa

- Ventas online y aplicaciones móviles
- Programa fidelización “NH Rewards” y CRM

Eficiencia en  
Costes

- Optimización de nuestro Modelo Operativo
- Plan de ajuste de rentas

## Crecimiento

- Reforzar presencia en Europa y Latinoamérica
- JV China

## Facilitadores

- IT, Recursos Humanos, Sostenibilidad
- Cultura empresarial global

# Perspectivas 5YP

Durante 2015 hemos actualizado nuestros objetivos al alza incrementando el retorno sobre la inversión

	ROCE*	NFD/ EBITDA	EBITDA
Plan actualizado	~12-15%	~3-3,5x	~250M
Plan original	~10-15%	~3-4x	~200M

\*ROCE = EBITDA antes onerosos / FFPP + DFN + Circulante

# Actualización de las principales iniciativas

**1**

**MARCA  
Y EXPERIENCIA**

**2**

**PRICING,  
VENTAS  
Y MARKETING**

**3**

**PLAN  
DE  
REPOSICIONAMIENTO**

**4**

**SALIDA  
DE ACTIVOS, GESTIÓN  
DE ESPACIOS Y  
RENEGOCIACIÓN  
DE RENTAS**

**5**

**PLAN  
DE  
EXPANSIÓN**

**6**

**PLAN DE  
TRANSFORMACIÓN  
IT**

**7**

**CAMBIO  
EN LA CULTURA  
EMPRESARIAL**

# Actualización de las principales iniciativas

1

MARCA  
Y EXPERIENCIA

2

PRICING,  
VENTAS  
Y MARKETING

3

PLAN  
DE  
REPOSICIONAMIENTO

4

SALIDA  
DE ACTIVOS, GESTIÓN  
DE ESPACIOS Y  
RENEGOCIACIÓN  
DE RENTAS

5

PLAN  
DE  
EXPANSIÓN

6

PLAN DE  
TRANSFORMACIÓN  
IT

7

CAMBIO  
EN LA CULTURA  
EMPRESARIAL

# Hemos completado una sólida **promesa operacional** para NH Hotels, NH Collection y nhow

MARCA Y  
EXPERIENCIA



## ALWAYS A PLEASURE

1. Always Yes
2. Brilliant Basics
3. Easy Free Wi-Fi
4. World famous NH Breakfast
5. Food solutions and advice at anytime
6. All you need and want
7. Perfect Laundry
8. Lazy Sundays
9. Perfect Fit
10. Leading Eco-efficiency
11. Best meeting facilities



NH COLLECTION  
HOTELS

## FEEL SPECIAL

1. Always Yes and one step ahead
2. Extraordinary Brilliant Basics
3. High Superior Connectivity
4. World famous NH Collection breakfast
5. Healthy and varied food at any time
6. Beyond all you need and want
7. Look great
8. Lazy Sundays
9. World-class fitness area
10. Leading Eco-efficiency

nhow

## ELEVATE YOUR STAY

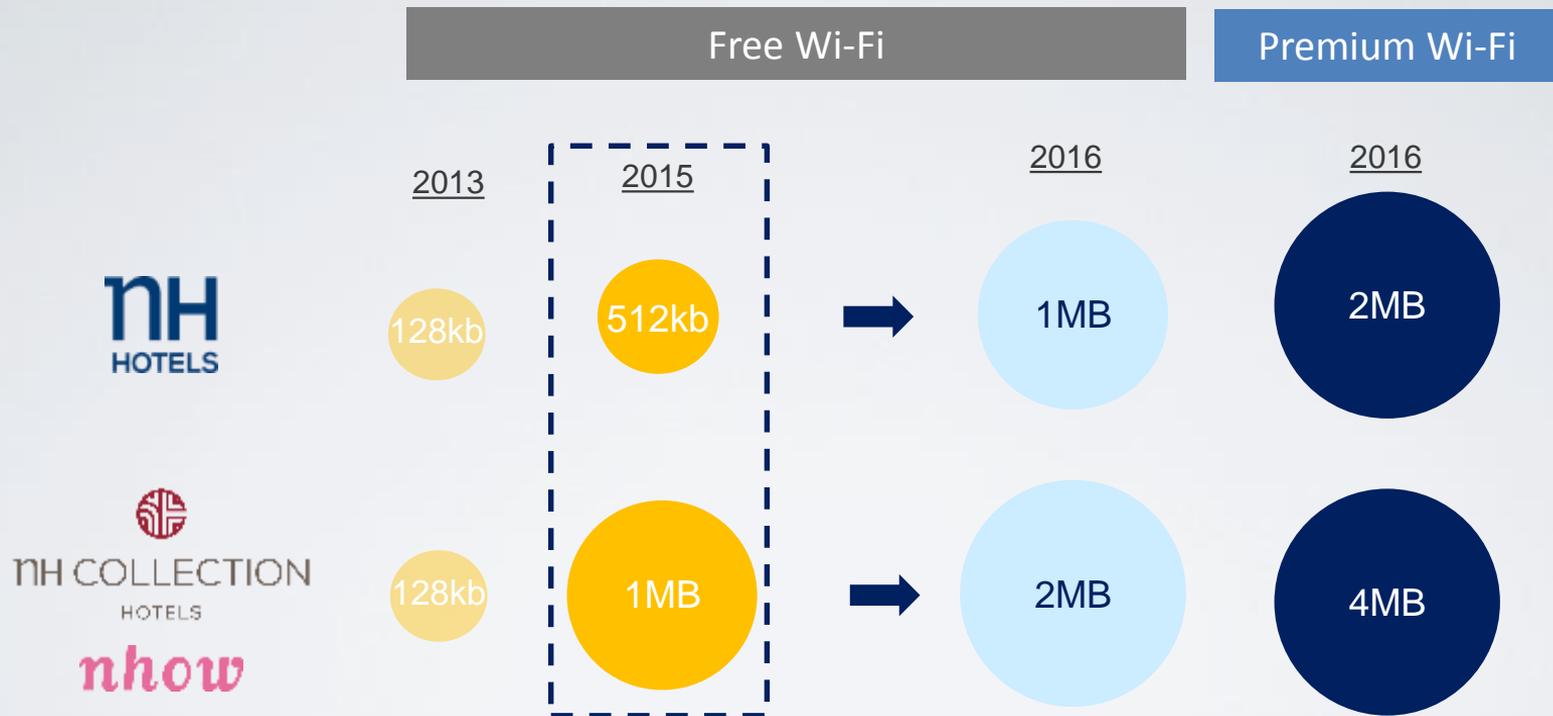
1. The power of yes
2. Beyond brilliant basics
3. Nhow connected
4. Wake up nhow!
5. F&B hotspot
6. We know you
7. Express laundry
8. Nhow & the city
9. It's fitness time
10. Leading eco-efficiency

Hemos ejecutado más del **80% de la renovación de los básicos** y cumplido la ambición de que existan elementos que el consumidor quiera llevarse a casa

MARCA Y EXPERIENCIA



# Hemos mejorado significativamente en **calidad de WiFi** de nuestros hoteles. Mejora que continúa durante este año



# Hemos redefinido e implementado **nuevos conceptos** en todas las áreas de **Alimentos y Bebidas**

MARCA Y EXPERIENCIA



**Nuevo minibar** tanto en contenido como en presentación por marca



**Nuevo concepto de desayuno** con mayor gama de productos, de mayor calidad y *homemade*

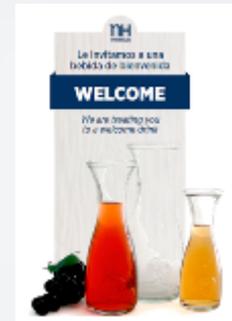
**Concepto “Fresh Corner”** con frutas frescas y verduras para elegir



**Kids concept:** nuevo concepto de desayuno para niños



**Elemento memorable** para que quede en el recuerdo del consumidor



**Welcome Corner** para un primer impacto sorprendente

# Hemos ejecutado al 100% la implementación de *open bars* y para finales de año también el 100% de **gimnasios**

MARCA Y  
EXPERIENCIA

Presente en 70 hoteles



Presente en más de 170 hoteles



# Hemos lanzado la “planta VIP” y estamos estudiando su expansión



<p>Tratamiento VIP</p>	<p>Características y servicios especiales</p>	<p>Sala VIP</p>	<p>Refrescos &amp; desayunos incluidos</p>	<p>Habitaciones superiores</p>	<p>Conserje / guest relation</p>
------------------------	---	-----------------	--	--------------------------------	----------------------------------

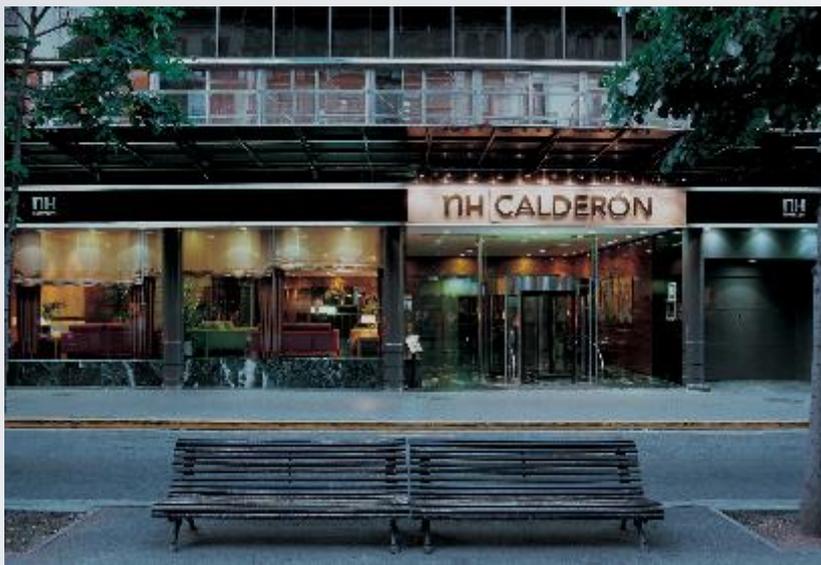
Hemos ejecutado el 75% de la **nueva señalética**, que se completará en línea con la ejecución de las reformas

**% Completado**

América	100%
Benelux	78%
Europa Central	47%
Italia	63%
España	95%
<b>NHHG</b>	<b>75%</b>

# Ej: Cambio de señalética de NH Collection Gran Hotel Calderón

**ANTES**



**DESPUÉS**



# Ej: Cambio de señalética de NH Frankfurt Airport West

**ANTES**

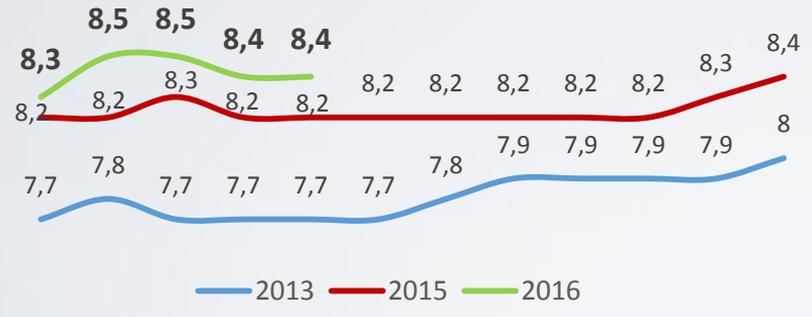


**DESPUÉS**



Hemos obtenido un **incremento significativo en calidad** con casi el 30% de los hoteles en el top 10 de las ciudades donde operamos

**Incremento general en calidad**



ene feb mar abr may jun jul ago sep oct nov dic

\*NHHG. Fuente: TripAdvisor

**Incremento en puntuación relativa**

% hoteles	Dic 2013	Dic 2015	May 2016
	En top 10	19%	27%

# Hemos avanzado significativamente en la transformación para tener una mayor presencia en el segmento *upper upscale*

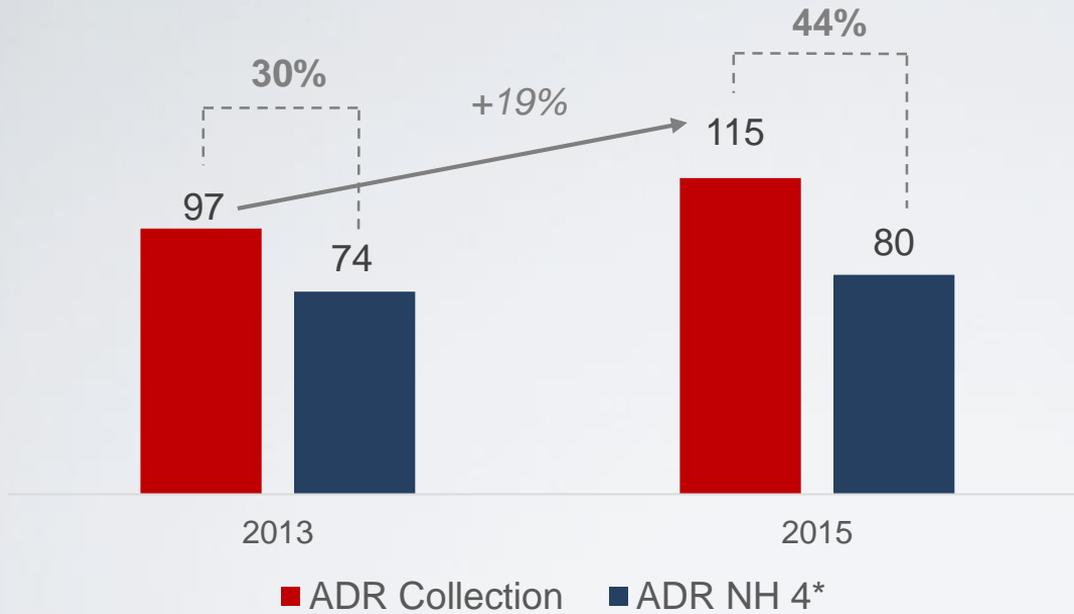
	2013	2015	2018
<i>Upper Upscale</i>	1%	15%	23%
 NH COLLECTION HOTELS	0%	14%	20%
<i>nhow</i>	1%	1%	3%

El posicionamiento de NH Collection progresa en línea con el plan

	2013	2015	2018
<b>Objetivo:</b>		<b>Total 50</b>	<b>Total 79</b>
“Posicionar NH <b>Collection</b> como la marca <i>upper upscale</i> de NHHG, creando una <b>experiencia memorable</b> para nuestros clientes”		América: 16 Eur.Central: 5 Italia: 9 España: 18 Benelux: 2	América: 20 Eur.Central: 12 Italia: 11 España: 26 Benelux: 10

# Hemos superado la “prima de precios” entre NH Collection y NH Hotels del 40%

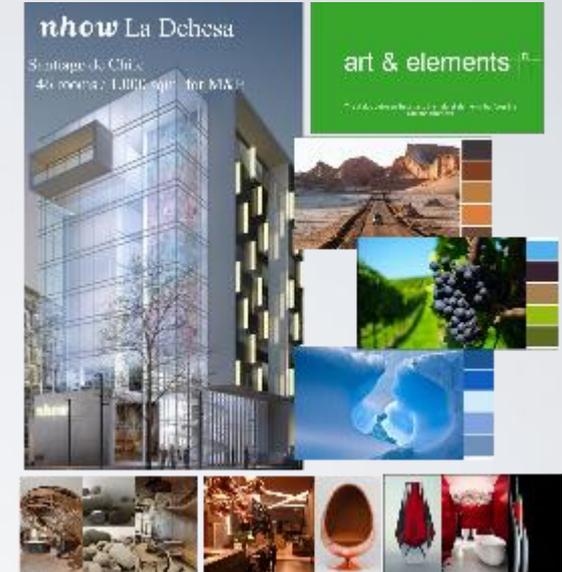
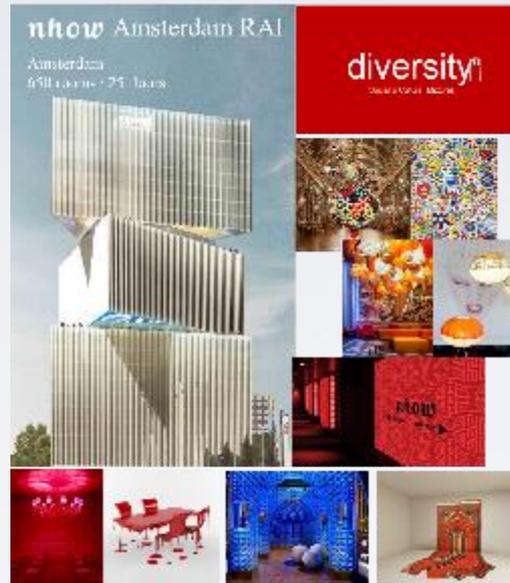
MARCA Y  
EXPERIENCIA



NH Collection ha crecido +19%  
y NH Hotels más de un +8%

# Hemos redefinido la marca nhow, con excelentes resultados. Tenemos tres hoteles abiertos y otros tres firmados

MARCA Y  
EXPERIENCIA



**Objetivo:** desarrollar una personalidad y concepto distintivo para cada nuevo hotel

# Hemos puesto en marcha la **JV en China** en 2015 y **lanzado la marca** en marzo de 2016

MARCA Y  
EXPERIENCIA

## NH Hotel Group

诺翰酒店集团



Nuo Han



Nuo Han Jing Xuan

- **诺 (Nuo)** significa promesa y fiable
- **翰 (Han)** bien educado, bien informado y volar más alto
- **精选 (Jing Xuan)** significa bien elegido
- **Nuo Han** significa cadena hotelera que promete y busca que su cliente disfrute de una estancia de confianza y sofisticada

# Actualización de las principales iniciativas

1

MARCA  
Y EXPERIENCIA

2

PRICING,  
VENTAS  
Y MARKETING

3

PLAN  
DE  
REPOSICIONAMIENTO

4

SALIDA  
DE ACTIVOS, GESTIÓN  
DE ESPACIOS Y  
RENEGOCIACIÓN  
DE RENTAS

5

PLAN  
DE  
EXPANSIÓN

6

PLAN DE  
TRANSFORMACIÓN  
IT

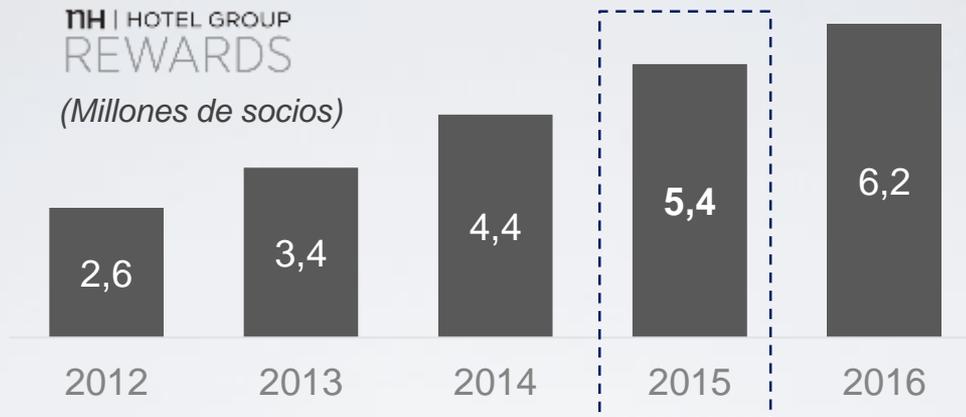
7

CAMBIO  
EN LA CULTURA  
EMPRESARIAL

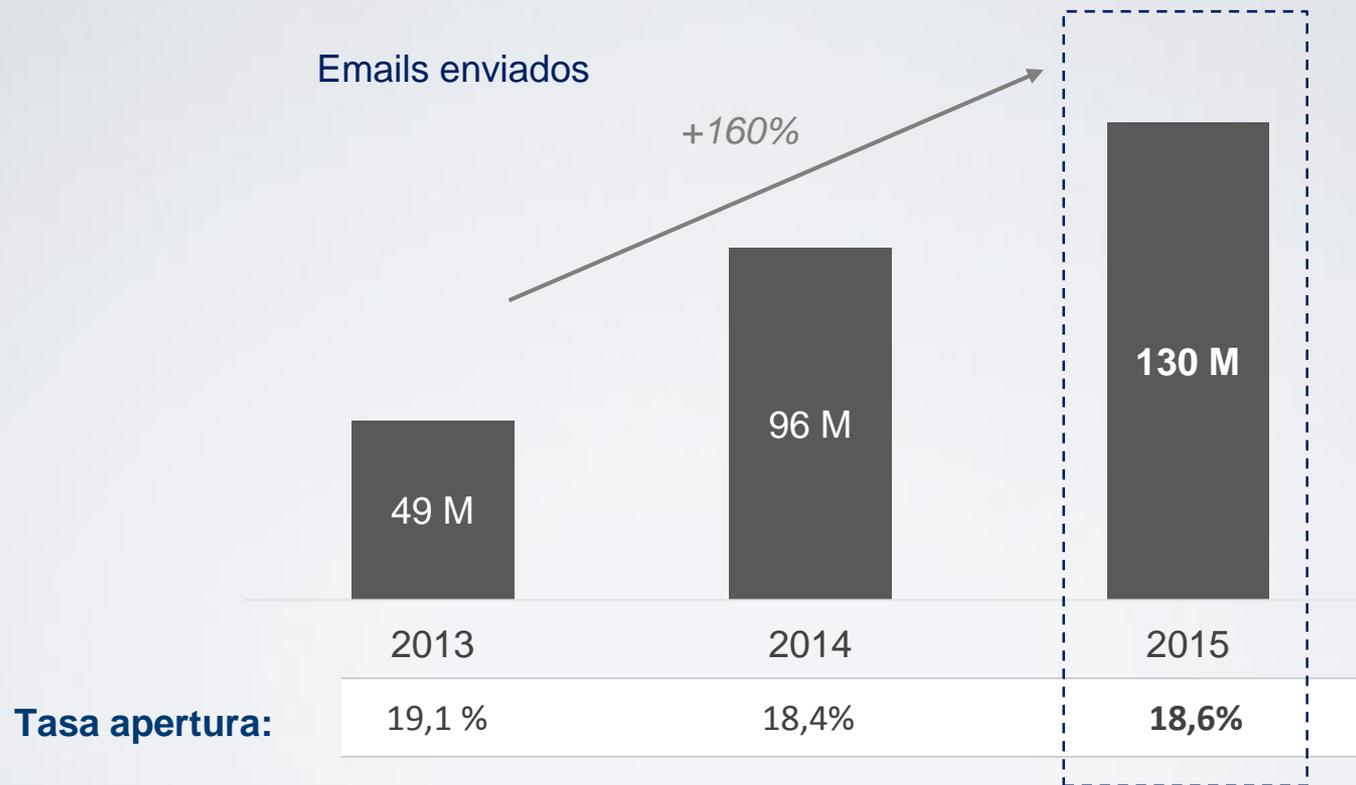
# Progreso sustancial del programa de fidelización, con 5,4 millones de socios en 2015 alcanzando el 28% de las ventas de NHHG

**NH | HOTEL GROUP**  
**REWARDS**

*(Millones de socios)*



# Hemos enviado más de 130M de emails a nuestros clientes en 2015 (+160% vs 2013) manteniendo el ratio de apertura



# Hemos ejecutado campañas en 2015 con mayor nivel de segmentación, mejor calidad de imagen y con un retorno excelente

Descubre qué está detrás marca lo ofrecemos | [VER MÁS](#)

**NH HOTEL GROUP**



**SORPRENDETE**

Supera todas tus expectativas. La recepción, los detalles, las habitaciones. Todo es sorprendente.

**SORPRENDETE** >>

Elige tu hotel y prepárate para disfrutar de una estancia sorprendente.

**NH Mexico City Reforma**  
5 hoteles en Mexico DF



**NH HOTEL GROUP**

**BETTER THAN HOME**  
This summer feel like at home, but better.



**FREE BREAKFAST**

**BOOK NOW** >>

**FREE BREAKFAST**

**FREE LATE CHECK-OUT**

**KEYS FREE FOR FREE**

Enjoy the summer you deserve and invite your friends to enjoy it too!

**ENJOY** | ✖

**NH HOTEL GROUP**



**OUTSTANDING**

Shower 10, bed 10 and 10 for the design. Now that's outstanding.

Miss you. We miss you. We want you to discover how we are improving our hotels and services to give you an even better experience, **outstanding**.

That's why we're giving you 20% off for your next stay! Hurry up, book in August and enjoy it until the end of September.

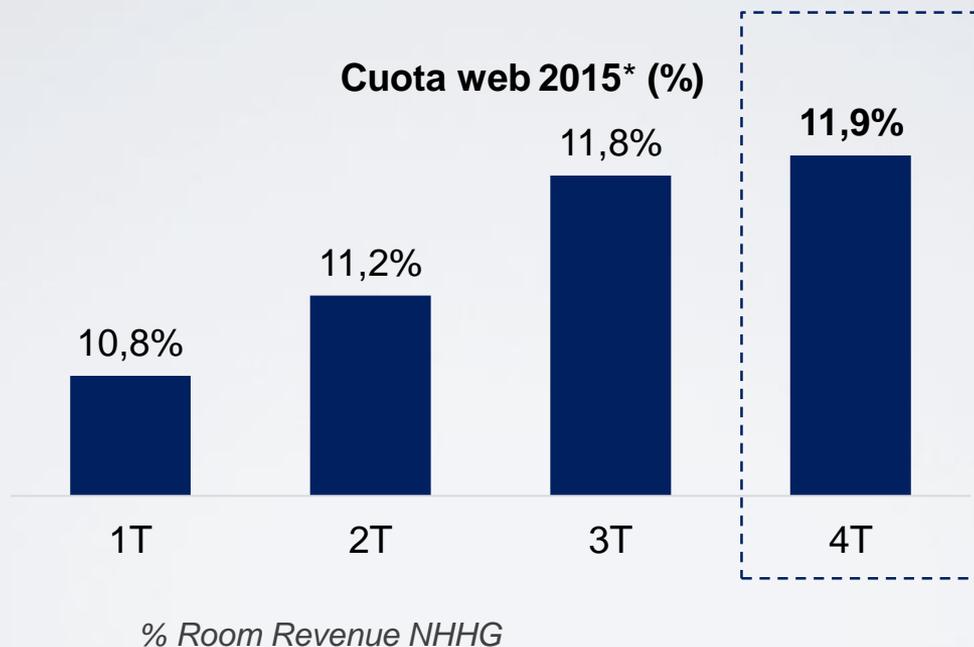
**REDISCOVER NH** >>

Choose your hotel and get ready to enjoy an outstanding stay

**Madrid** From ~~€75~~ / **€65** Now



Hemos lanzado nuestra nueva **web** con resultados por encima de los objetivos y seguimos con la inclusión de elementos que la hagan más fuerte



# Nueva App móvil desde julio 2016

Search and book your hotel in the best location  
*There's always an NH waiting for you*






Choose dates and destination



Compare and choose the best room for you



Book and look at your hotel on the map



Sign up to

## NH | HOTEL GROUP REWARDS

and start enjoying from



€15  
IN POINTS



5%  
OFF

Welcome Gift for all your Bookings

Discover all the benefits!

# “Choose your room”, elige tu habitación (4T 2016)

Customer care: 902 10 00 00 (24h) | Avda. | Spanish | EUR €

**NH | HOTEL GROUP** 902 106 106  
Need help? Chat online 0.800(11) from Spain & 0.800(11) from the rest of Europe

1. Choose your room | 2. Finish your Check-in | 3. Confirmation

**NH COLLECTION MADRID ABASCAL** 3 noches  
★★★★★ **126,56€**  
Calle José Abascal, 42, 28003 Madrid  
**TOTAL RESERVA**

Nº de la reserva: 15-11/808K5

Entrada	Salida	Habitación Standard	Régimen	Tipo de tarifa	Additional Services
Lunes 19/11/14	Viernes 22/11/14	2 adultos, 2 niños	Solo alojamiento	Flexible Ver condiciones	Breakfast Upgrade Parking (3days)

**SELECT YOUR ROOM**

Select your building: Inicio Exterior

Select your floor: Floor 1

Select your preferences



# Hemos mejorado el **reconocimiento de marca** en todas las unidades de negocio donde hemos enfocado el esfuerzo

## Reconocimiento de marca:

	<u>2013</u>	<u>2015</u>
	39,4	50,2
	62,9	65,4
	92,2	91,7

Fuente: GFK

# NH es ya la **marca Top Choice** en España y Holanda y mejora una posición en Italia

## Ranking marca “Top Choice”:

	<u>2013</u>	<u>2016</u>
	5	1
	7	6
	1	1

Fuente: GFK

# Con una clara evolución de atributos de la imagen de marca de NH Hotels a NH Collection



## NH Hotels

- Inspira confianza
- Value for Money
- Mejor localización



## NH Collection

- Inspira confianza
- Innovador / alta tecnología
- Elegante & Sofisticado
- Ofrece experiencias auténticas

Fuente: GFK Brand Tracking nov. 2015 España

Hemos logrado un avance significativo en **Meetings & Events**, donde creceremos +8% este año, siendo reconocidos por nuestra tecnología

# NH MEETINGS

inspire. create. enjoy.



**Objetivo:** ser la referencia en M&E

## INSPIRE. CREATE. ENJOY

1. Ambassador Service ✓
2. Specialized Advisory Service ✓
3. Customized Professional Response ✓
4. Free, Easy Wi-Fi ✓
5. Tempting Breaks ✓
6. Eco-friendly Meetings ✓
7. Always yes! ✓
8. High Tech Made Easy ✓
- 9. M&E Online Store (2017)**

# Hemos completado más del 80% del total de la inversión en “M&E basics”

MOBILIARIO		
<b>13.000</b> SILLAS ERGONÓMICAS 	<b>4.500</b> MESAS TRABAJO 	<b>800</b> POWER RACKS 
TECNOLOGÍA		
<b>157</b> PROYECTORES LCD 	<b>51</b> PANTALLAS PROYECCIÓN 	<b>11</b> VIRTUAL PLANNER 
OTRO EQUIPAMIENTO		
<b>174</b> KIT PRESENTACIONES 	<b>350</b> FLIP CHARTS 	

Hemos ejecutado el plan de **reposicionamiento de salas** en tiempos y costes, cumpliendo los objetivos de crecimiento. Ej: NH Collection Sevilla

Antes



Después



# Ej: NH Milano Touring

Antes



Después



# Ej: NH Collection Köln Mediapark

Antes



Después



# Hemos ejecutado una nueva oferta en F&B “Tempting Breaks” para reuniones y eventos con una aceptación sobresaliente

Antes



Después



# Y hemos implementado los nuevos elementos tecnológicos en tiempo y costes



## SMART Room

Disponible en 12 hoteles en 4 países



## Hologramas

Disponible en 8 destinos clave

# Actualización de las principales iniciativas

1

MARCA  
Y EXPERIENCIA

2

PRICING,  
VENTAS  
Y MARKETING

3

PLAN  
DE  
REPOSICIONAMIENTO

4

SALIDA  
DE ACTIVOS, GESTIÓN  
DE ESPACIOS Y  
RENEGOCIACIÓN  
DE RENTAS

5

PLAN  
DE  
EXPANSIÓN

6

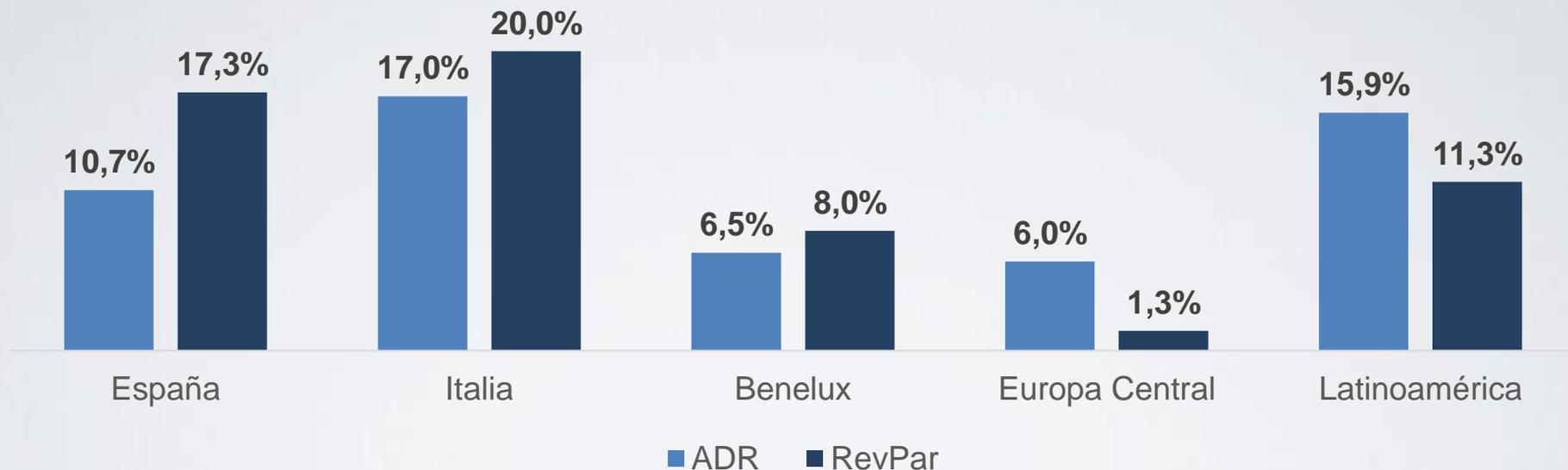
PLAN DE  
TRANSFORMACIÓN  
IT

7

CAMBIO  
EN LA CULTURA  
EMPRESARIAL

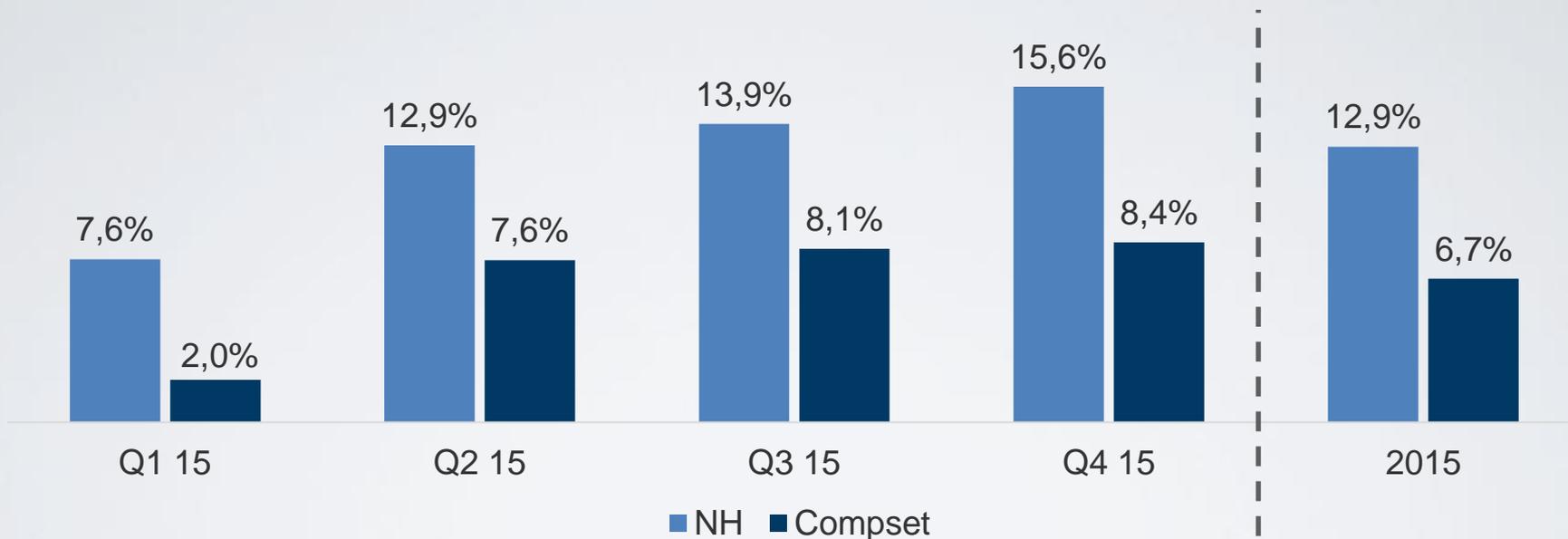
# Crecimiento sostenido en todas las unidades de negocio

2015 Consolidado



# En 2015 hemos crecido por encima de nuestros competidores

ADR Top destinos (vs año anterior)\*



\*Fuente: STR/MKG/Fairmas

Top destinos: Barcelona, Madrid, Sevilla, Valencia, Milán, Roma, Berlín, Dusseldorf, Frankfurt, Hamburgo, Múnich, Viena, Ámsterdam y Bruselas

Hemos avanzado en **todos los objetivos previstos para 2015 y preparado los hitos de 2016** garantizando su buena **ejecución en tiempo y coste**

PRICING

## Pricing y Revenue Management

### 2015

- Nuevos Equipos y Organización
- Nuevo modelo de Pricing y estrategia B2C:  
Precio y tipo de habitación
- Proyecto de Optimización de la segmentación
- Indexación del portfolio

### 2016

- Mejor previsión, mejora en el Time To Market:  
de 24 horas a 1-3hr
- B2B, optimización del pricing de eventos y reuniones
- Implementación de pricing abierto y dinámico optimizando toda la curva de demanda
- Reglas y alertas de precios: primer paso en la automatización

# Actualización de las principales iniciativas

1

MARCA  
Y EXPERIENCIA

2

PRICING,  
VENTAS  
Y MARKETING

3

PLAN  
DE  
REPOSICIONAMIENTO

4

SALIDA  
DE ACTIVOS, GESTIÓN  
DE ESPACIOS Y  
RENEGOCIACIÓN  
DE RENTAS

5

PLAN  
DE  
EXPANSIÓN

6

PLAN DE  
TRANSFORMACIÓN  
IT

7

CAMBIO  
EN LA CULTURA  
EMPRESARIAL

# Cerramos 2015 con el reposicionamiento previsto en el plan en tiempo y costes

€237M CAPEX Reposicionamiento

Ejecución	H2 '14	H1 '15	H2 '15	H1 '16	H2 '16	2017	%
España	█						35%
Italia	█						6%
Benelux				█			23%
Europa Central				█			14%
Latinoamérica				█			5%
Otros						█	17%

# Hemos acabado las reformas en 186 hoteles, que afectan al 64% del EBITDA

	<u>Hoteles</u>	<u>Habs.</u>	<i>% peso (1)</i>		
			<u>Habs.</u>	<u>Revenues</u>	<u>EBITDA</u>
<b>Completados en 2015</b>	<b>186</b>	<b>26.773</b>	<b>59%</b>	<b>61%</b>	<b>64%</b>
A terminar en 2016 <sup>(2)</sup>	27	6.813	15%	16%	17%
<b>Inversiones en Capex 2014-2017</b>	<b>213</b>	<b>33.586</b>	<b>74%</b>	<b>77%</b>	<b>81%</b>

(1) % hoteles en propiedad y alquiler

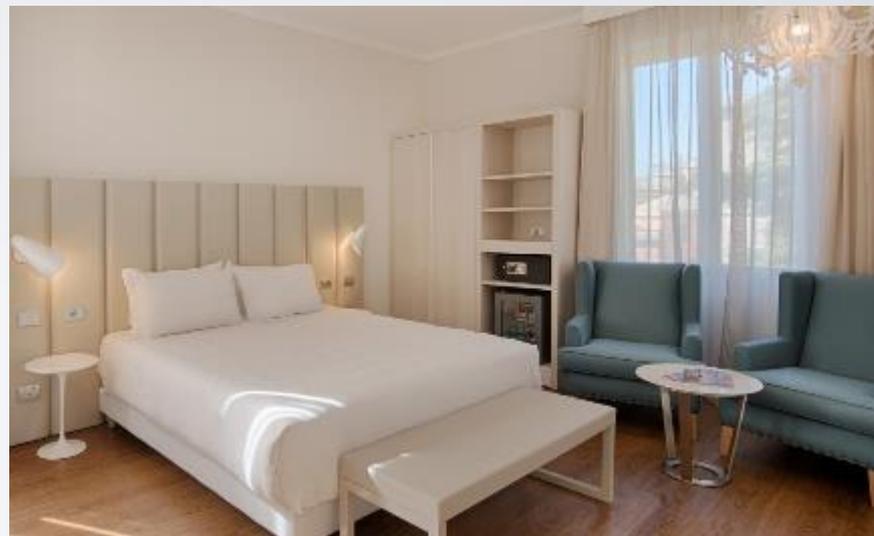
(2) NY en 2017

# Reposicionamiento NH Genova Centro (Génova, Italia)

**ANTES**



**DESPUÉS**



# Reposicionamiento NH Florida (Buenos Aires, Argentina)

**ANTES**



**DESPUÉS**



# Reposicionamiento NH Collection Paseo del Prado (Madrid, España)

**ANTES**



**DESPUÉS**



# Reposicionamiento NH Collection Hamburg City (Hamburgo, Alemania)

**ANTES**



**DESPUÉS**



# Reposicionamiento NH Collection Brussels Centre (Bruselas, Bélgica)

## ANTES

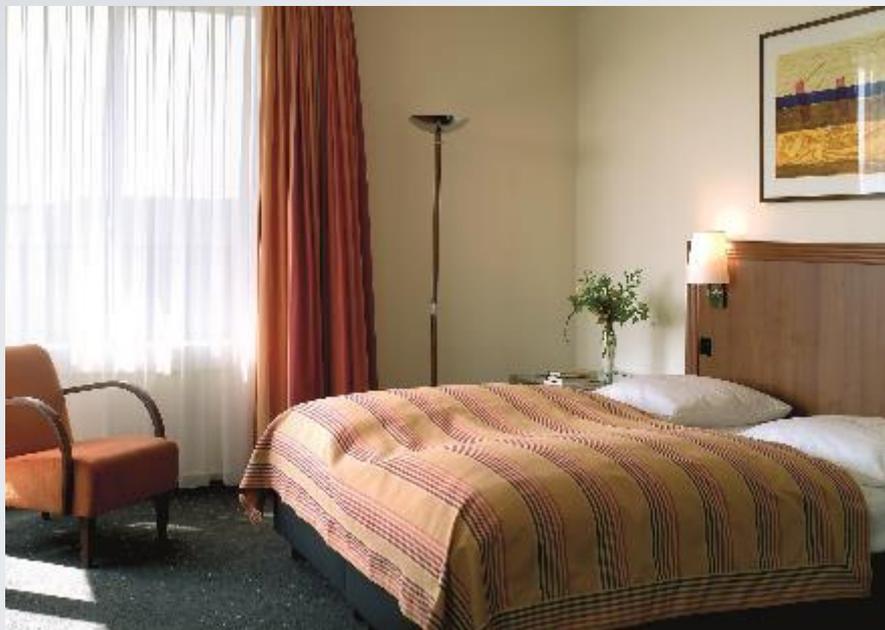


## DESPUÉS



# Reposicionamiento NH Hamburg Altona (Hamburgo, Alemania)

## ANTES



## DESPUÉS



# Reposicionamiento NH Collection Colón (Madrid, España)

**ANTES**



**DESPUÉS**

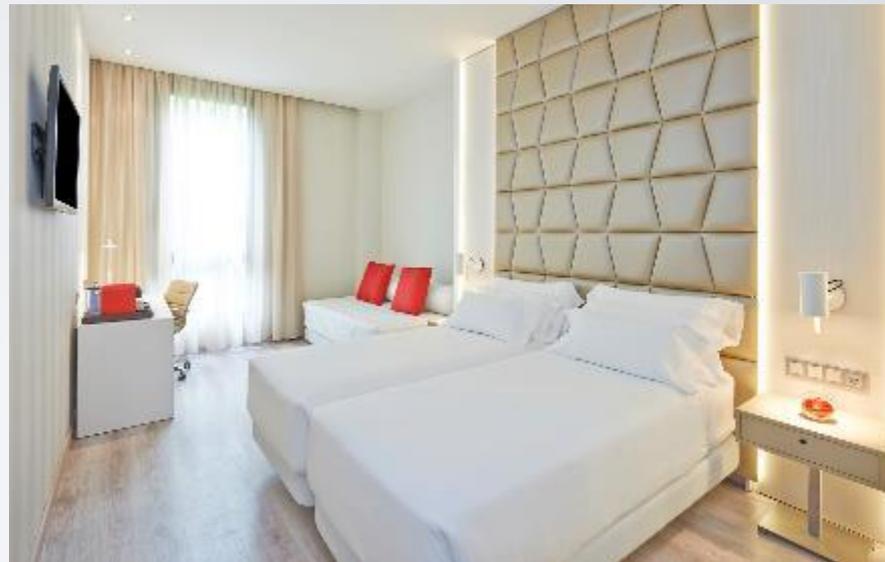


# Reposicionamiento NH Collection Pódium (Barcelona, España)

## ANTES



## DESPUÉS



# Reposicionamiento NH Collection Doelen (Ámsterdam, Holanda)

**ANTES**



**DESPUÉS**



# Obteniendo +24,5% de RevPar vs mismo periodo pre-reformas

	NHC Eurobuilding	NHC Abascal	NHC Aránzazu	NHC Palazzo Barocci	NH Alonso Martínez	NH Madrid Atocha	NH Pamplona Iruña	NH Canciller Ayala Vitoria	NH Berlin Mitte	NH München Messe	NH München -Dornach Ost	NH Danube City	NH Firenze
Habs	440	183	180	59	101	68	225	174	392	253	222	252	152
Ubicación	Madrid	Madrid	San Sebastián	Venice	Madrid	Madrid	Pamplona	Vitoria	Berlin	Munich	Munich	Wien	Firenze
<b>Crec RevPar</b> (15 vs. 13)	<div style="border: 2px dashed blue; padding: 5px; display: inline-block;"> <b>+24,5 %</b> </div>												

# Actualización de las principales iniciativas

1

MARCA  
Y EXPERIENCIA

2

PRICING,  
VENTAS  
Y MARKETING

3

PLAN  
DE  
REPOSICIONAMIENTO

4

SALIDA  
DE ACTIVOS, GESTIÓN  
DE ESPACIOS Y  
RENEGOCIACIÓN  
DE RENTAS

5

PLAN  
DE  
EXPANSIÓN

6

PLAN DE  
TRANSFORMACIÓN  
IT

7

CAMBIO  
EN LA CULTURA  
EMPRESARIAL

# Hemos ejecutado el plan de optimización del portfolio por encima de los objetivos

Plan salida hoteles: hemos salido de 40 hoteles y logrado mantener 18

# de hoteles	2013/15
Salida de alquileres no rentables	-18
Salida de otros contratos (propiedad & gestión)	-22
Transformados en contratos rentables	18

Mejora del ratio de cobertura

KPIs (Millones €)	2013	2014	2015	2016E
Ratio de cobertura rentas	1.3x	1.4x	1.5x	1.6x
Nº hoteles con EBITDA negativo	92	68	56	22



# Actualización de las principales iniciativas

1

MARCA  
Y EXPERIENCIA

2

PRICING,  
VENTAS  
Y MARKETING

3

PLAN  
DE  
REPOSICIONAMIENTO

4

SALIDA  
DE ACTIVOS, GESTIÓN  
DE ESPACIOS Y  
RENEGOCIACIÓN  
DE RENTAS

5

PLAN  
DE  
EXPANSIÓN

6

PLAN DE  
TRANSFORMACIÓN  
IT

7

CAMBIO  
EN LA CULTURA  
EMPRESARIAL

Hemos ejecutado el plan de **expansión en línea con el objetivo.**  
**2.700 habitaciones en 2015 y 2.800** que se van a incorporar al porfolio

### Firmas 2015

Hoteles	Contrato	# Habs.
Bruselas / Bélgica	Renta	65
Taormina / Italia	Renta	63
San Luis / Argentina	Gestión	78
Graz / Austria	Renta	159
Amsterdam / Holanda	Renta	650
Milan / Italia	Renta	65
Panama / Panama	Renta	83
Iquique / Chile	Gestión	135
Madrid / España	Gestión	207
Roma / Italia	Renta	177
San Luis Potosí / México	Gestión	110
Mannheim / Alemania	Renta	220
León / México	Gestión	151
Londres / UK	Gestión	190
Essen / Alemania	Renta	183
Madrid / España	Renta	124
<b>Total Firmas</b>		<b>2.660</b>

### Aperturas 2015

Hoteles	Contrato	# Hab.
Hoteles Royal (20 hoteles)	Renta & Propiedad	2.185
NH Carrefour de l'Europe	Renta	65
NH Collection Porto Batalha	Gestión	107
NH Trento	Gestión	89
NH Collection Taormina	Renta	63
NH Palazzo Moscova	Renta	65
C. F. BBVA La Moraleja	Gestión	207
<b>Total Aperturas 2015</b>		<b>2.781</b>

# Aperturas recientes 2015

**NH Palazzo Moscova**



**NH Collection Taormina**



**NH Carrefour l' Europe**



**NH Collection Porto Batalha**



**NH Trento**



# Aperturas recientes 2016

NH Collection Palazzo Cinquecento



NH Suecia



NH Collection Guadalajara Centro Histórico



# Hoteles Royal: integración desde marzo del 2015 en línea con el plan original compensando el impacto negativo de la evolución de la divisa

Contribución en el año 2015 (10 meses):

- Ingresos: €50,6M
- EBITDA: €7,1M
- Beneficio Neto: €0,7M

**NH Collection Medellín  
Royal**



**NH Collection Bogotá  
Teleport Royal**



**NH Collection Bogotá  
WTC Royal**



**NH Collection Quito  
Royal**



# Actualización de las principales iniciativas

1

MARCA  
Y EXPERIENCIA

2

PRICING,  
VENTAS  
Y MARKETING

3

PLAN  
DE  
REPOSICIONAMIENTO

4

SALIDA  
DE ACTIVOS, GESTIÓN  
DE ESPACIOS Y  
RENEGOCIACIÓN  
DE RENTAS

5

PLAN  
DE  
EXPANSIÓN

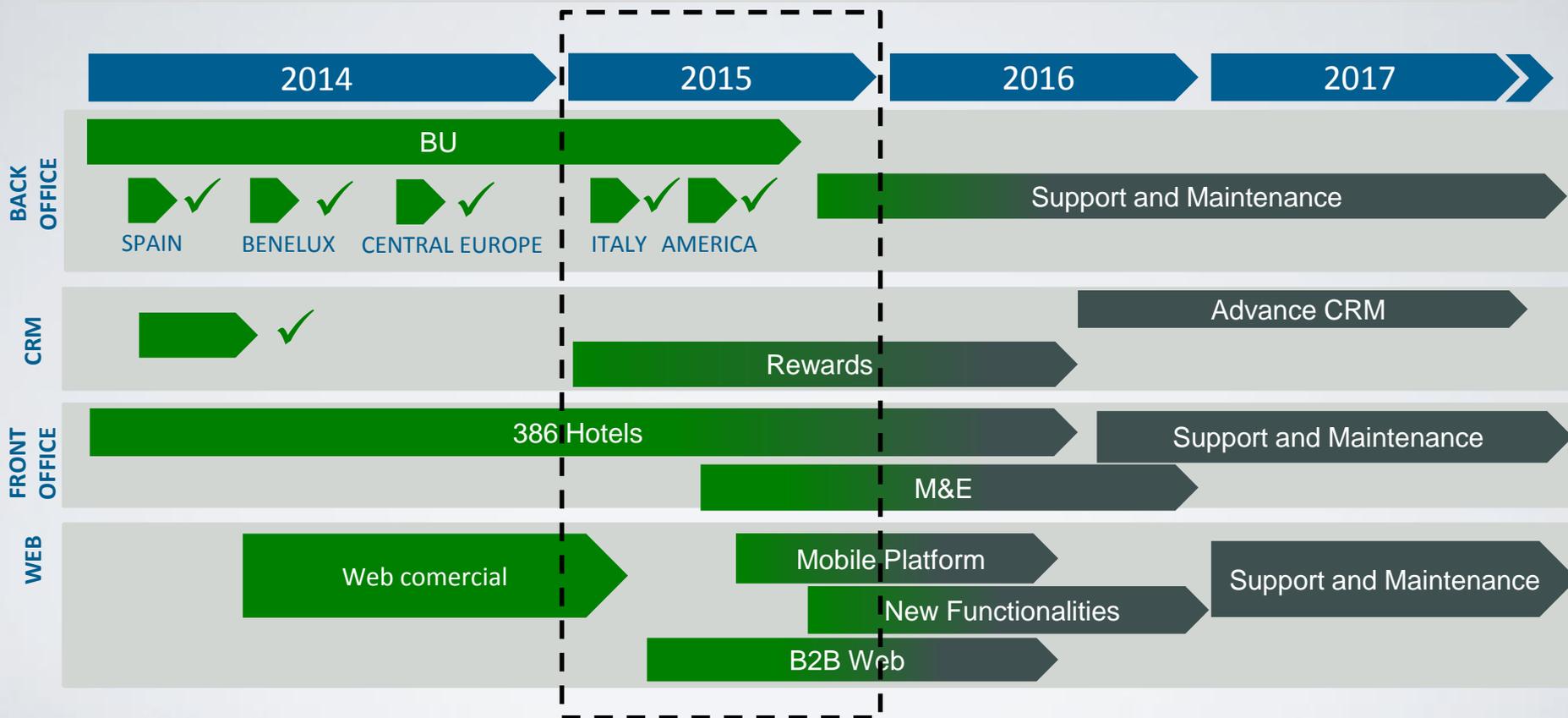
6

PLAN DE  
TRANSFORMACIÓN  
IT

7

CAMBIO  
EN LA CULTURA  
EMPRESARIAL

# Implementación del plan de IT en tiempo y costes



# Actualización de las principales iniciativas

1

MARCA  
Y EXPERIENCIA

2

PRICING,  
VENTAS  
Y MARKETING

3

PLAN  
DE  
REPOSICIONAMIENTO

4

SALIDA  
DE ACTIVOS, GESTIÓN  
DE ESPACIOS Y  
RENEGOCIACIÓN  
DE RENTAS

5

PLAN  
DE  
EXPANSIÓN

6

PLAN DE  
TRANSFORMACIÓN  
IT

7

CAMBIO  
EN LA CULTURA  
EMPRESARIAL

# Hemos mejorado la cultura interna en 2015

- Plan de comunicación
- Plan de formación
- Plan de transformación cultural
- Plan de promoción del talento

**NH HOTEL GROUP**  
TELL THE WORLD

№ 23  
May 2016  
CORPORATE

**EDITORIAL**

**CEO DOWN TALK: 2016 OF FINANCIAL RESULTS AND 5 STAR STRATEGIC PLAN**



**NEW NH UPDATE**

**THE HOTEL GROUP LAUNCHES ITS NEW COLLECTION BRANDS IN GERMANY**



**NH HOTEL GROUP CELEBRATES THE 50TH ANNIVERSARY OF THE LAUNCH OF NH BRAND WITH A NEW KYLIN IN ROMÉ**



**NH HOTEL GROUP**  
TELL THE WORLD

№ 22  
April 2016  
CORPORATE

**NEW NH UPDATE**

**NH HOTEL GROUP ENTERS IN CHINA**



**NH CHINESE BRAND LAUNCH EVENT**



**MARKI AND HAIRI OCK, MANAGING DIRECTOR OF CHINA**



**NH HOTEL GROUP**  
TELL THE WORLD

№ 21  
March 2016  
CORPORATE

**EDITORIAL**

**CEO DOWN TALK: FINANCIAL RESULTS AND 5 STAR STRATEGIC PLAN PROGRESS**



**NEW NH UPDATE**

**INTERNATIONAL CONVENTION COMMITTED TO SOCIETY**



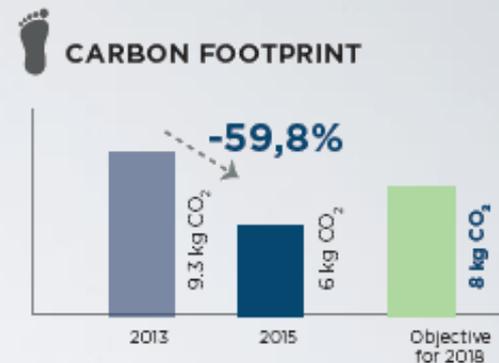
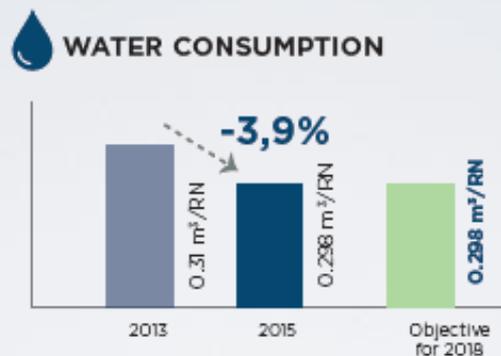
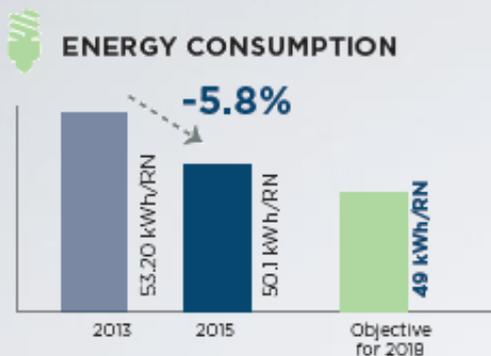
**NH COLLECTION**

**NH HOTEL GROUP'S 50TH ANNIVERSARY CELEBRATION**

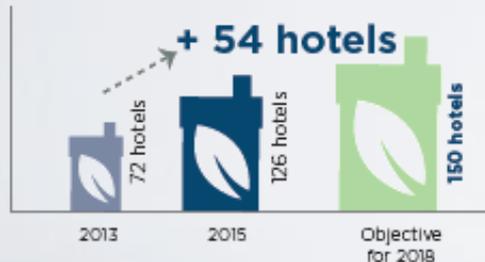
**THE END OF 2015**



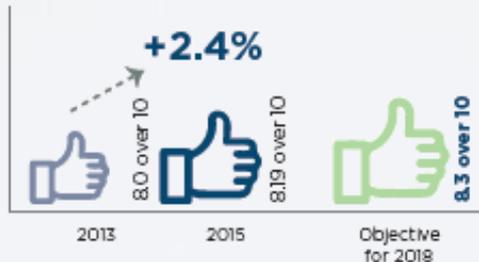
# Hemos avanzado significativamente en el compromiso con el medio ambiente



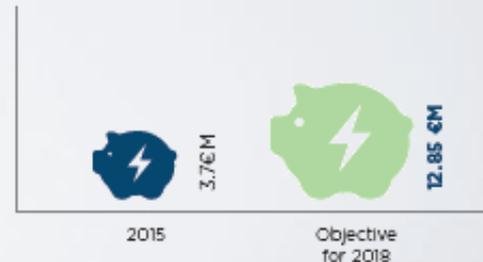
### GREEN CERTIFICATE



### SUSTAINABILITY CUSTOMER SATISFACTION



### YTD ENERGY SAVING



# ÍNDICE

- RESULTADOS 2015
- EVOLUCIÓN DE LA ACCIÓN
- 5YP: ESTATUS Y EVOLUCIÓN 2015
- **PLAN 2016: ESTATUS**

## ¿Dónde estamos hoy?

2014

- Lanzamiento de la **nueva propuesta de valor (arquitectura, marca y experiencia)**
- Definición e inicio del plan de **reposicionamiento de activos**
- Inicio de la ejecución del plan de transformación de **Sistemas y Administración**
- **Continuación de la optimización del gasto** de funciones de soporte
- Relanzamiento del programa de **reducción de rentas**
- Inicio del **cambio de composición de RevPar** con una clara estrategia de **pricing**

2015

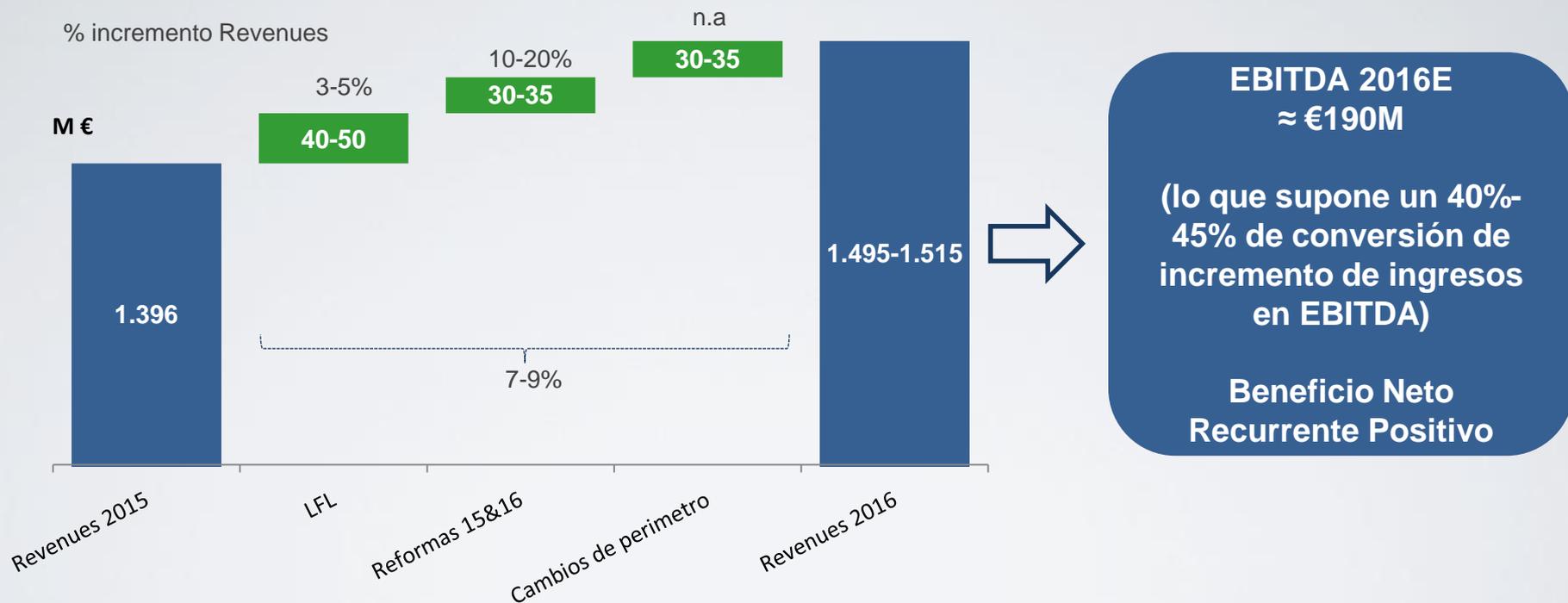
- **Sólido crecimiento de RevPar (+11%)**
- Mejora progresiva de la **conversión de ingresos a EBITDA**
- **Optimización del portfolio**, con reducción de los hoteles con EBITDA negativo, mejora de la tasa de cobertura de rentas y ejecución de salidas de hoteles mejor que el plan
- Ejecución del **plan de reposicionamiento en tiempos, costes y con ingresos por encima** de los objetivos fijados
- Implementación de **sistemas y mejora de procesos**
- Inicio del plan de **transformación cultural y de comunicación**

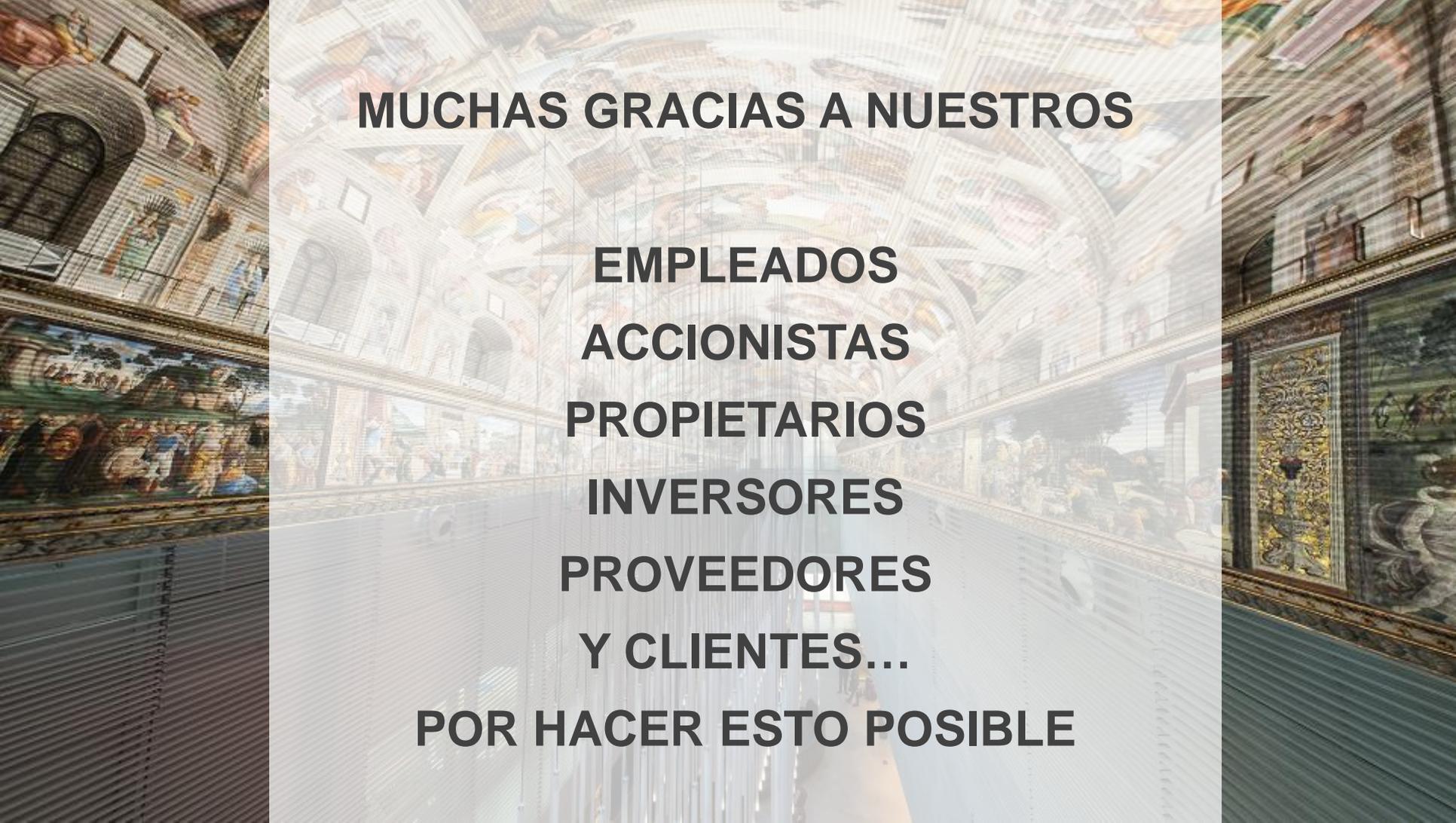
# Tenemos un gran futuro por delante

2016

- El fortalecimiento del porfolio con más hoteles en el segmento superior y en perfecto estado junto a las herramientas de Revenue Management y estrategias comercial y de marketing nos permitirá **continuar con el crecimiento en precios por encima de la competencia** y obtener el reconocimiento de nuestros clientes.
- Veremos una mejora de la rentabilidad del negocio actual a través de la **conversión en EBITDA y la generación de caja**.
- Estamos trabajando en la identificación de proyectos concretos que permitan generar **ahorros de costes de €5-10M** para 2017-2018.
- Estamos ejecutando el **plan de venta de activos en línea con los objetivos**. En este sentido, hasta la fecha hemos **alcanzado más del 50% del objetivo** del año.
- Apuntamos a €190M de EBITDA objetivo 2016 y un **ratio de apalancamiento de c.4 veces**.

# Confirmamos un *guidance* 2016 en línea con nuestro 5YP





**MUCHAS GRACIAS A NUESTROS**

**EMPLEADOS  
ACCIONISTAS  
PROPIETARIOS  
INVERSORES  
PROVEEDORES  
Y CLIENTES...**

**POR HACER ESTO POSIBLE**

# JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS 2016

**nH** | HOTEL GROUP

---

**nH**  
HOTELS

  
nH COLLECTION  
HOTELS

*nhow*

**Hesperia**  
RESORTS