



NH Hoteles Noviembre 2007



Fuerte Crecimiento en la primera parte de 2007

✓ **Beneficio de Gestión, +46%**

✓ **Hoteles:**

NH se sigue beneficiando del positivo ciclo en casi toda Europa

✓ **Inmobiliario:**

Suave ralentización de las ventas

Dinámica puesta en marcha del Plan Estratégico I

- ✓ **Expansión por delante del objetivo de 18.000 habitaciones en tres años**
- ✓ **Primeros 9 meses, +5.000 habitaciones firmadas, +45% respecto al año pasado...**
- ✓ **...Y +3.000 habitaciones abiertas, +45% respecto al año pasado**
- ✓ **Centrando un 90% de nuevos proyectos en Europa**
- ✓ **Crecimiento de habitaciones en 2007e, +10%**

Dinámica puesta en marcha del Plan Estratégico II

- ✓ **Integración de Jolly Hotels y Framon:**
 - ✓ **+ de 10 proyectos de ahorro de coste identificado**
 - ✓ **Reorganización de los equipos directivos**
 - ✓ **Plena implantación de los sistemas informáticos de NH Hoteles**
 - ✓ **Nuevas potenciales fuentes de ingreso identificadas**
 - ✓ **A partir de 2008 empezarán a ser visibles la puesta en marcha de todos los proyectos**

Dinámica puesta en marcha del Plan Estratégico III

- ✓ **Optimizando la estructura financiera para alinearla con el plan estratégico:**
 - ✓ **Refinanciación de la deuda con un préstamo de €650m a Euribor + 0,7% (desde 1.1%)**
 - ✓ **El 70% del préstamo se amortiza en el 5º año**
 - ✓ **Del total de la deuda de NH, hasta fin 2009 sólo se amortiza el 15%..**

Dinámica puesta en marcha del Plan Estratégico IV

- ✓ **Diversificación geográfica de resultados y creciente penetración de la marca NH Hoteles**
 - ✓ **España ya concentra menos del 30% del Resultado Operativo a favor del resto de Europa y, marginalmente, América**
 - ✓ **Según los últimos estudios, NH Hoteles se sitúa entre las 3 marcas más reconocidas en todas sus unidades de negocio**

Dinámica puesta en marcha del Plan Estratégico V

- ✓ **Apuesta clara por convertir NH en referente del sector turismo en Responsabilidad Corporativa:**
 - ✓ **Plenamente integrada en la estrategia**
 - ✓ **Directamente dependiente del CEO**
 - ✓ **Objetivos tangibles que implican a todas las áreas corporativas**



Resultados 9 meses 2007



Resultados: Magnitudes relevantes

<i>En Millones €</i>	9M 2007*	9M 2006	Variación Total	Variación Comparable
Ingresos	1098	764	+44%	+6%
GOP	376	258	+46%	+11%
GOP Margen	34,2%	33,7%	+0,5 pts	+1,63 pts
EBITDA	198	120	+65%	21%
Ebit antes de no recurrentes	93	67	39%	n/a
Beneficio Neto	50	29	72%	n/a

***Incluye los resultados de Jolly Hotels desde Febrero 2007**

Crecimiento sano en Ingresos

Crecimiento en ingresos total, +44%:

+11%

Ingresos Base

- ✓ La tendencia de fondo continua muy positiva
 - Hoteles: +6%
 - Inmobiliario: +200%

+4%

No recurrentes

- ✓ **Badwill de Jolly Hotels: Fair Value > Precio de adquisición**

+29%

Expansión

- ✓ **Jolly Hotels: +23%**
- ✓ **Orgánico: 6%**

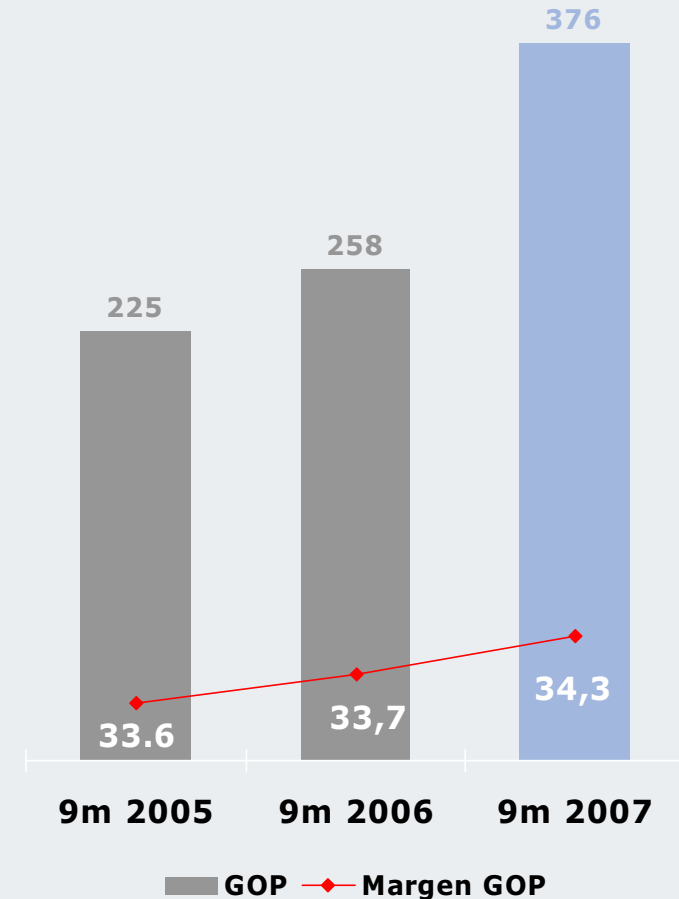
+44%

Total Ingresos

Incremento del Margen de GOP

Evolución positiva del Margen de GOP por:

- ✓ **Ciclo hotelero alcista** con un crecimiento más acelerado en precio que en ocupación
- ✓ **Crecimiento del negocio de fin de semana** por el gran atractivo de los hoteles NH para turismo de ciudad
- ✓ **Diversificación geográfica fuera de España**



<i>En Millones €</i>	9m 2007	9m 2006	Variación Total	Variación Comparable*
Ingresos	1038	744	+39%	+6%
GOP	364	250	+46%	+11%
GOP Margen (en %)	35,1	33,6	+1,5 pts	+1,61 pts

*Comparable: Excluyendo cambios en el perímetro de consolidación

Ratio de Conversión: 38,8%

Unidades de Negocio: 9 Meses 2007

U. Negocio	Ratio de Ocupación %	Dif	ADR	%	Margen GOP
ESPAÑA Y PORTUGAL	64,8	-0,7 pts	91,04€	+7,2	+1,9 pts
BENELUX	70,7	-1 pts	96,2€	+6,9	+1,4 pts
ITALIA (Proforma)	63,2	-10,8 pts	119,5€	+36	N/A
ALEMANIA	62	-0,4 pts	65,2€	+1,03	+0,7 pts
SUIZA & AUSTRIA & HUNGRÍA	74,2	-0,6 pts	78,9€	+8,7	+1,8 pts
LAS AMERICAS	66,1	-1,2	62	+3,5	+2 pts



Plan de Expansión y Financiación

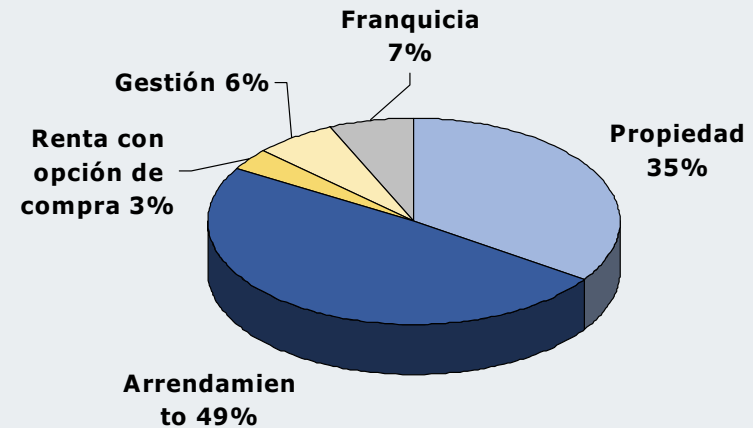


Aperturas en 9 meses 2007

✓ Aperturas: 72 Hoteles – 10.606

Por modelo Operativo

✓ Coherente con la la distribución total de NH Propiedad-arrendamiento-gestión (30%-60%-10%)

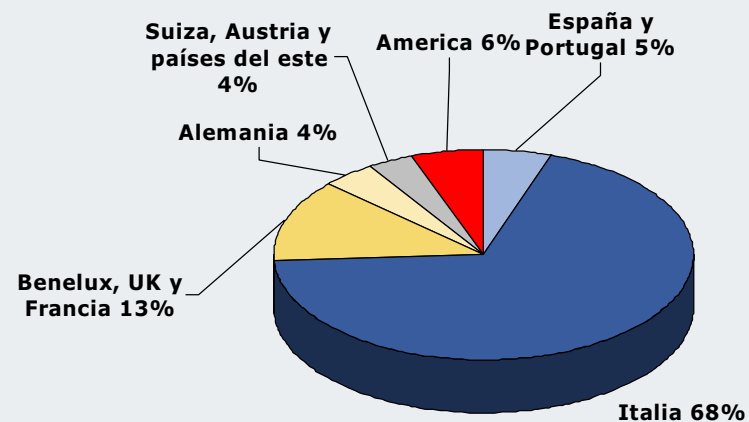


Por Región

✓ Un 94% en Europa

✓ Sólo un 4% en Países emergentes

✓ Italia, mercado prioritario. 68% de las aperturas en 2007 gracias a Jolly Hotels y Framon

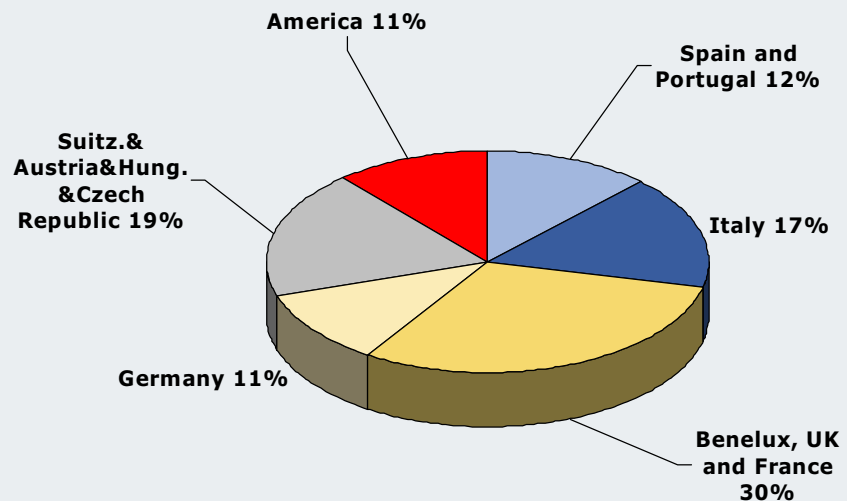


✓ **Dinámica puesta en marcha del plan estratégico**

Número de Habitaciones objetivo a firmar en 2007	6.000
Hasta Octubre 2007:	
• Objetivo de firmas	4.846
• Firmas Realizadas	5.290
Número de Habitaciones comprometidas a Octubre 2007	8.873

Por Región (Firmas 2007)

- ✓ **Un 89% en Europa**
- ✓ **Italia, mercado prioritario, 17% de las firmas en 2007, Alemania 11%, Holanda, Bélgica y Francia, 30%**
- ✓ **Sólo un 15% en Países emergentes**



NH Hoteles presente en Italia desde 1999

1999

2004

2005

2006

2007



Participación en Jolly Hotels

Jolly Hotels

**Adquisición del
20% de Jolly
Hotels**

**Crecimiento
Orgánico**

**Lease/management
contracts**

**Impulso al proyecto
de Italia**

**JV NH Italia NH
Hoteles- Banca
Intesa (55%-
45%)**

M&A

Jolly Hotels *

Actualmente NH Italia (55% NH Hoteles – 45% Banca Intesa) posee el 90,08% de Jolly Hotels

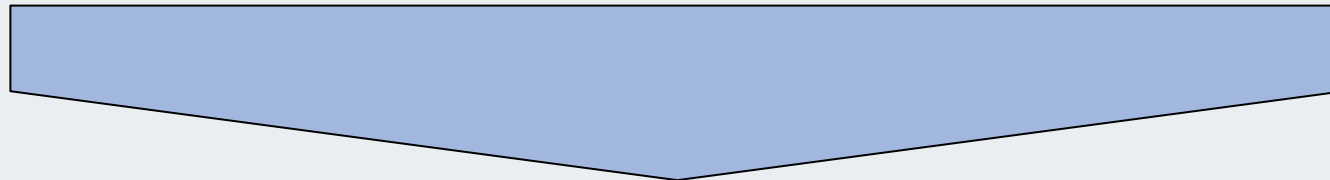
Primera Fase

Integración de las 3 estructuras en Italia: NH Italia + Framon + Jolly Hotels



Segunda Fase

Integración bajo una sola marca, una vez que el producto se adapta a los estándares de NH Hoteles



Proceso de Integración ordenado y enfocado a la obtención de sinergias de Costes e Ingresos

- ✓ **Integración de Jolly Hotels y Framon:**
 - ✓ **+ de 10 proyectos de ahorro de coste identificado**
 - ✓ **Reorganización de los equipos directivos:** Desde principio de año NH Hoteles dirige la unidad de Negocio adaptándola al estilo de la cadena que mejor concuerda con el estilo NH: **Eficiencia, coordinación, cadena y cultura global.**
 - ✓ **Plena implantación de los sistemas informáticos de NH Hoteles:** La integración plena de los hoteles de Framon y Jolly Hotels se ha realizado en un **tiempo record: 8 meses**
 - ✓ **Nuevos potenciales fuentes de ingreso identificadas:** En los **hoteles internacionales de Jolly existen oportunidades de creación de valor con una más óptima utilización del espacio**
 - ✓ **A partir de 2008 empezarán a ser visibles la puesta en marcha de todos los proyectos**

Mktg y Vts

- ✓ **Compartiendo mejores prácticas de B2B**
- ✓ **Mayor poder de negociación con los canales de distribución**

EDS

- ✓ **Aplicación de condiciones NH Hoteles a Jolly**
- ✓ **Unificación de la Web Corporativa**

Ing y Edificación

- ✓ **Aplicación del Know-how de NH en reformas y construcción**
- ✓ **Aplicación de procesos de control de ahorro energético de NH**

RRHH

- ✓ **Aplicación del sistema de plantillas óptimas**
- ✓ **NH multiplica las oportunidades de carrera profesional**

Compras

- ✓ **Externalización de procesos "non-core"**
- ✓ **Sinergias por el mayor poder de negociación**

IT

- ✓ **Aplicación de una plataforma centralizada Vs descentralizada**
- ✓ **Aplicación de contratos de externalización y soporte**

Refinanciación de €650m (+80% / Deuda Neta) de la deuda a través de un préstamo sindicado

- ✓ Euribor a tres meses + 70 p.b.
- ✓ Amortización del 70% del préstamo en el 5º año
- ✓ Más barato (dif. de 40 p.b respecto al firmado en 2004) y más flexible

Deuda Financiera Neta a 30 de Septiembre de 2007	€1045m
--	--------

Ratios

- | | |
|--|------|
| • Apalancamiento: Deuda Neta/ Deuda Neta + Recursos Próprios | 76% |
| • Deuda Neta / Ebitda 07e*: | 3,7x |
-

Objetivo en el Plan estratégico	< 4x
---------------------------------	------

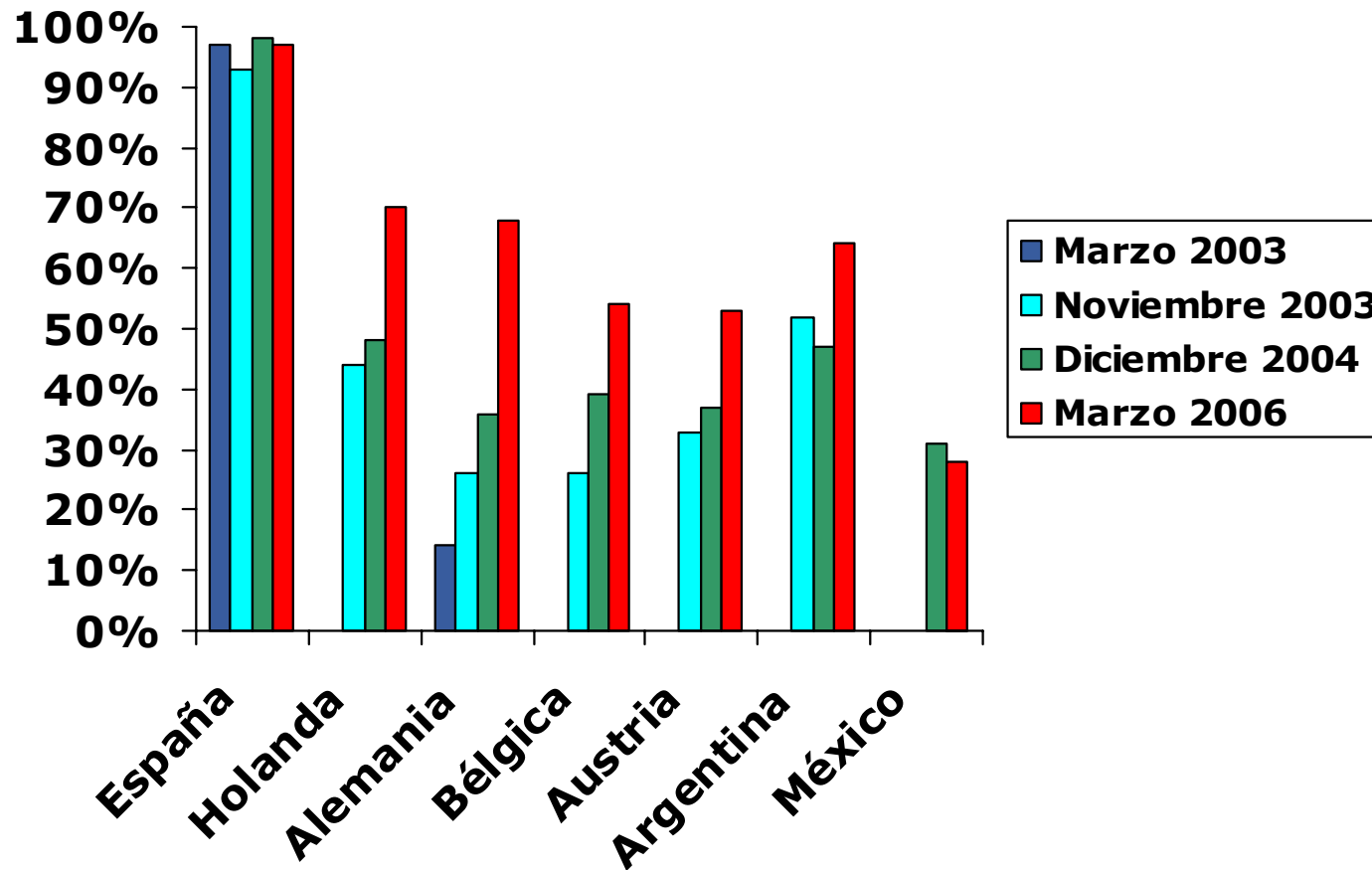
*Ebitda 2007 estimado por el consenso de analistas



Diversificación y Marca



Evolución del reconocimiento de la marca NH



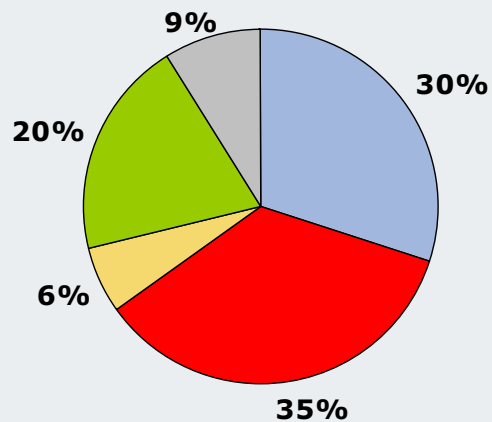
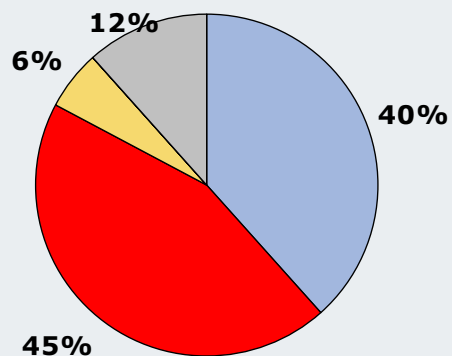
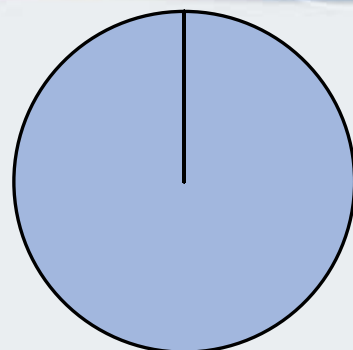
Fuente: Consultora de mercado *Ikerfel*

EBITDA

1999

2006

2007e



- España
- Benelux
- Alemania y Países del Este
- Italia
- Latinoamérica



NH Hoteles, empresa responsable del sector turismo



Estrategia

- Gestión de la Responsabilidad Corporativa integrada en la estrategia de NH. En 2006 se crea el área de Responsabilidad Corporativa, encargada de la implementación del Plan Estratégico de Responsabilidad

Compromiso

- Área dependiente directamente de Presidencia y supervisada por un consejero independiente.

Seguimiento y medición

- En 2007 se ha publicado la primera memoria de Responsabilidad Corporativa. En la misma se fijan los sistemas de medición y reporte que permite a NH rendir cuentas de acuerdo con el Global Reporting Initiative (GRI) en su versión G3 que nos ha proporcionado el sello de verificación C, así como la verificación del Comité de Auditoría Interna de NH.



Certificación Internacional de Verificación de la Memoria de Responsabilidad Corporativa

MEDIO
AMBIENTE

- ✓ Protección del entorno y uso racional del suelo y de los recursos energéticos

EMPLEADOS

- ✓ Foco en la satisfacción de los empleados
- ✓ Igualdad de oportunidades
- ✓ Continua formación y desarrollo de los empleados

CLIENTES

- ✓ Foco en la Calidad y la Innovación

ACCIONISTAS

- ✓ Creación de Valor
- ✓ Rendición de cuentas veraz y transparente
- ✓ Comunicación constante, completa y auténtica

SOCIEDAD

- ✓ Colaboración en proyectos sociales integrales

PROVEEDORES

- ✓ Proveedores éticos y responsables



Nota Legal

Este documento ha sido elaborado por NH Hoteles, S.A. ("NH Hoteles"), y se facilita a efectos exclusivamente informativos.

Este documento no constituye una oferta de compra, venta o suscripción de valores o instrumentos financieros. Los receptores del mismo deberán tener en cuenta que los resultados históricos de las inversiones no garantizan resultados futuros.

La información que se incluye en el documento se ha obtenido de fuentes consideradas fiables, y aunque se ha tenido un cuidado razonable para garantizar que la información que incluye el documento no sea ni incierta ni equívoca en el momento de su publicación, no se garantiza que sea exacta y completa.

Las opiniones y estimaciones que figuran en el documento constituyen la opinión técnica de NH Hoteles y están sujetas a modificación sin previo aviso. El acierto en proyecciones pasadas no garantiza el éxito de las futuras.

Las hipótesis sobre las que se basan las previsiones y objetivos contenidos en el documento se refieren a las circunstancias del entorno económico, de mercado y regulatorio del momento actual, las cuales, por su propia naturaleza, pueden modificarse en cualquier momento. Asimismo, tales estimaciones y proyecciones, así como cualquier referencia a hechos futuros, están sujetas a incertidumbre y podrían no llegar a materializarse según se indica.

Las afirmaciones y previsiones que se incluyen en el documento no constituyen representaciones o garantías, expresas o tácitas, por parte de NH Hoteles, o de sus consejeros o directivos.

Ni NH Hoteles, ni sus consejeros y directivos, asumen responsabilidad alguna por cualquier daño o pérdida, directos o indirectos, que pudiera resultar del uso de la información contenida en el documento.

La recepción de este documento por sus destinatarios implica su plena aceptación del contenido de la presente nota previa.