

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

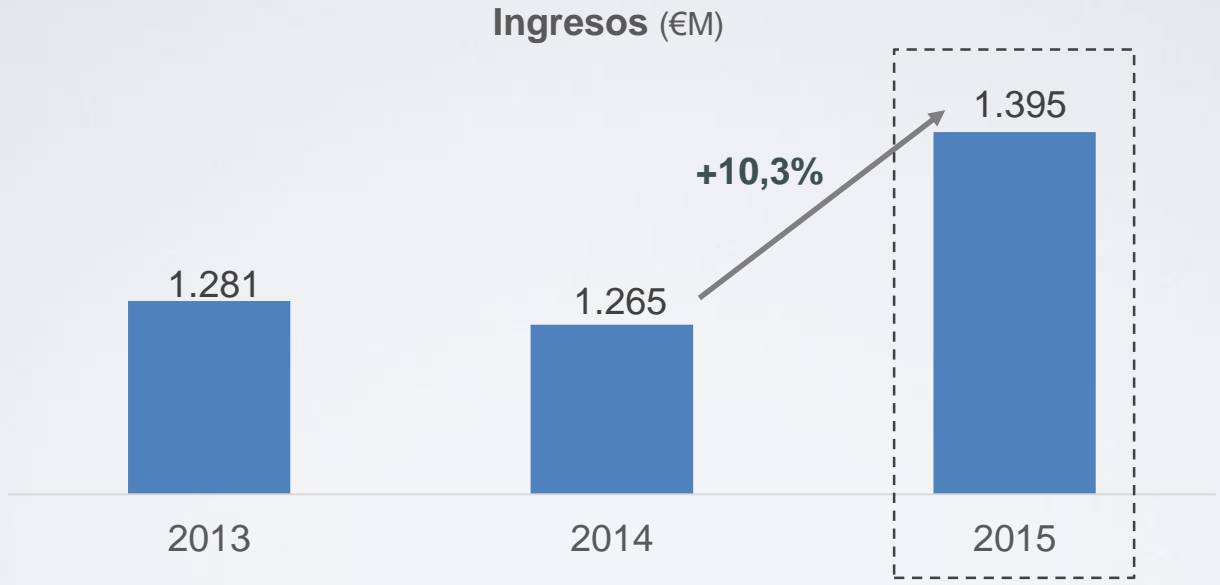
Madrid, 21 de junio de 2016

ÍNDICE

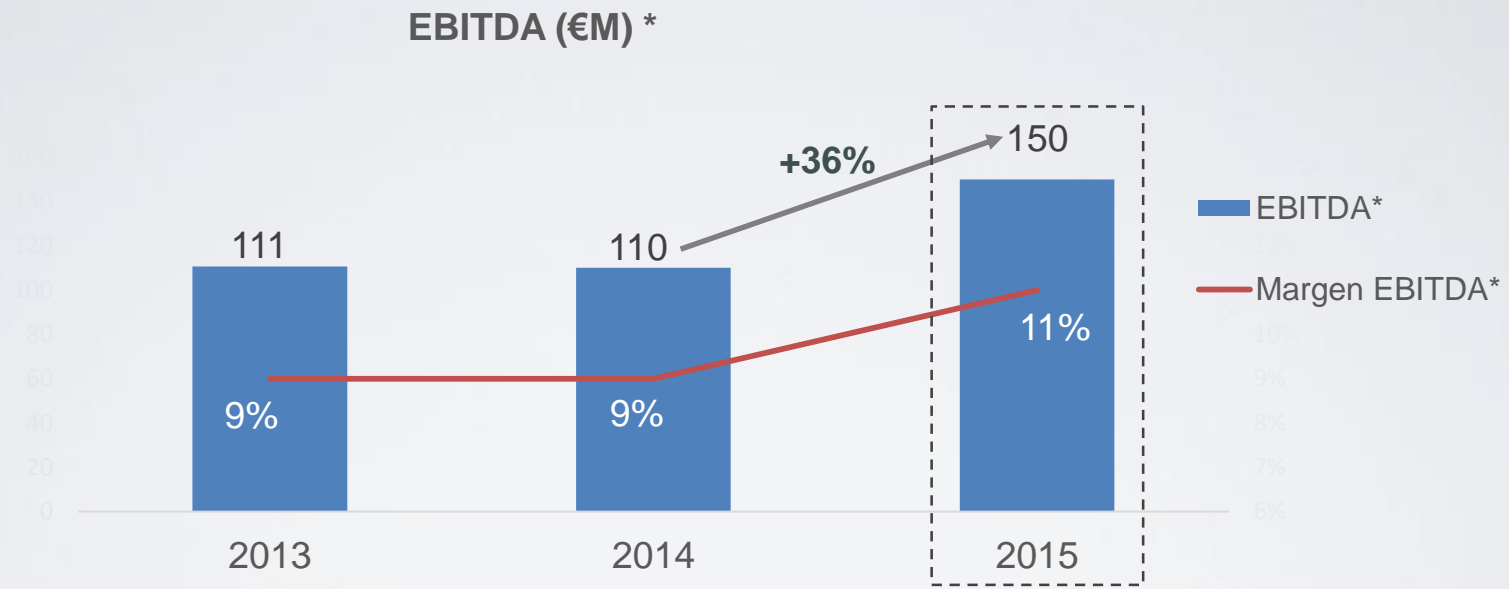
- **RESULTADOS 2015**
- **EVOLUCIÓN DE LA ACCIÓN**
- **5YP: ESTATUS Y PROGRESO 2015**
- **PLAN 2016**



Mejora Significativa de Ingresos

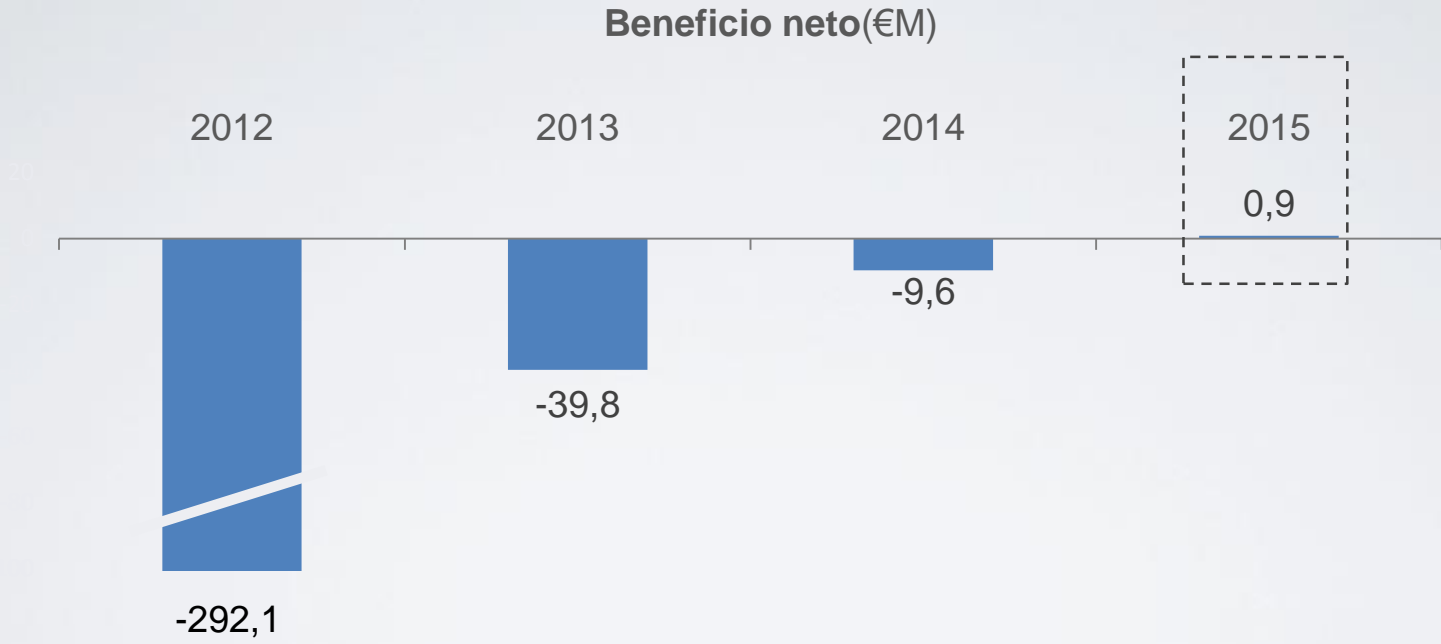


Mejora del Resultado Bruto de Explotación



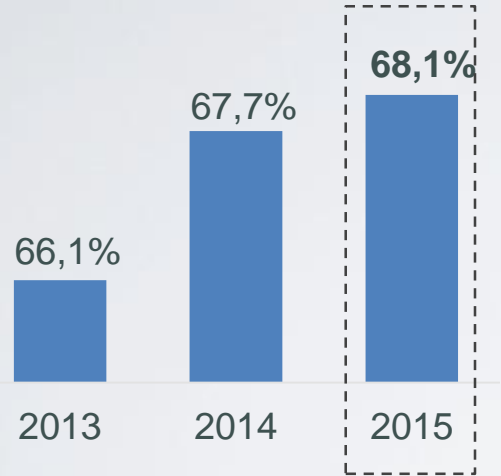
*EBITDA recurrente antes de reversión de onerosos

Primer año de entrada en Beneficios desde 2011

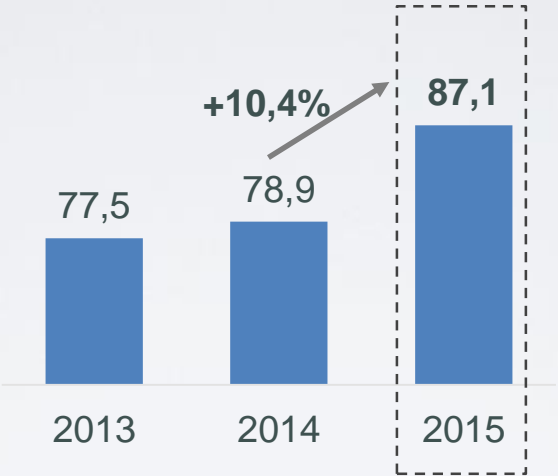


Sólido crecimiento de RevPar (+11%), 95% vía ADR

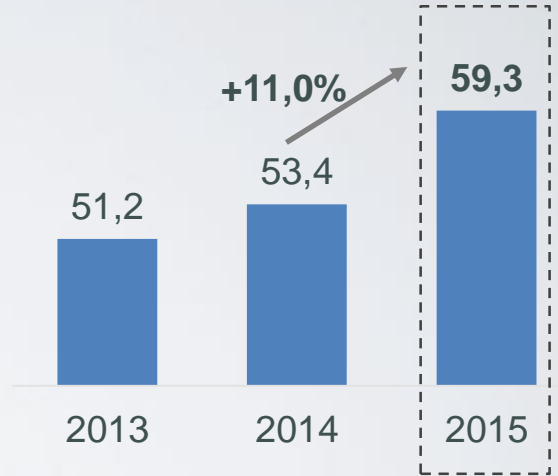
Ocupación



ADR (€)

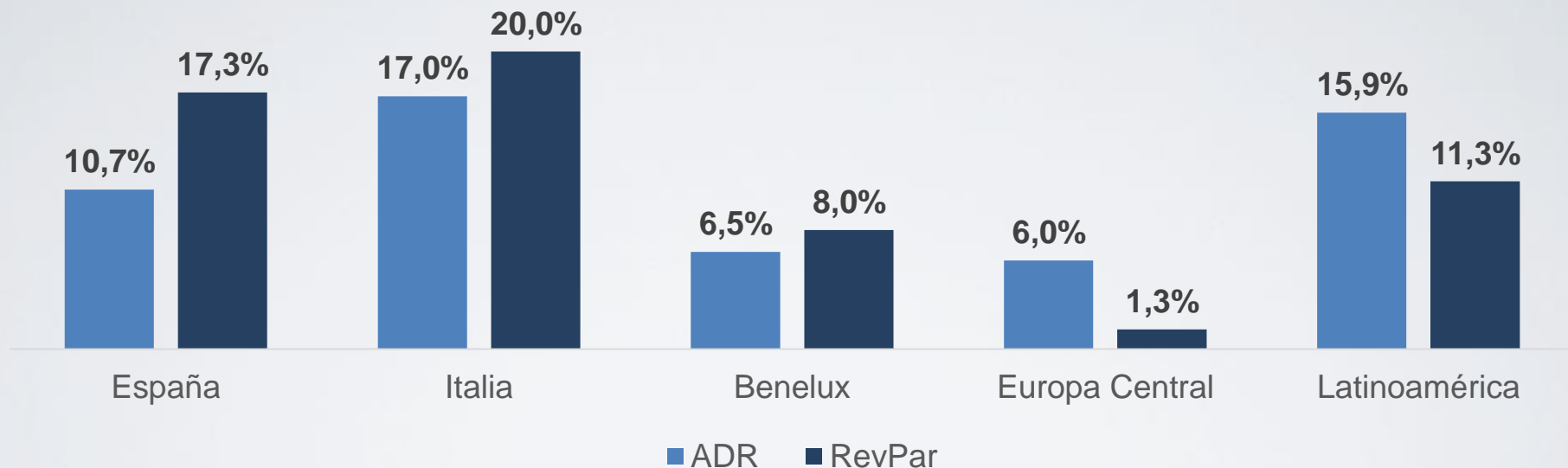


RevPar (€)



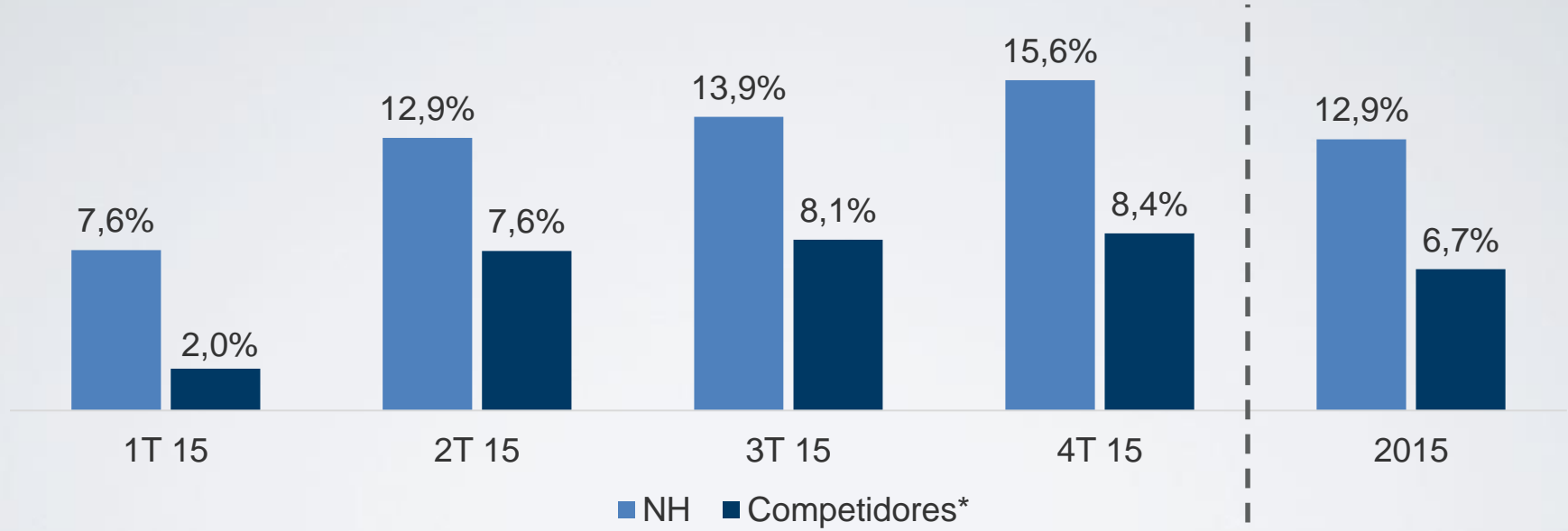
Crecimiento sostenido en todas las unidades de negocio

2015 Consolidado



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

ADR Top destinos (vs año anterior)*



*Fuente: STR/MKG/Fairmas

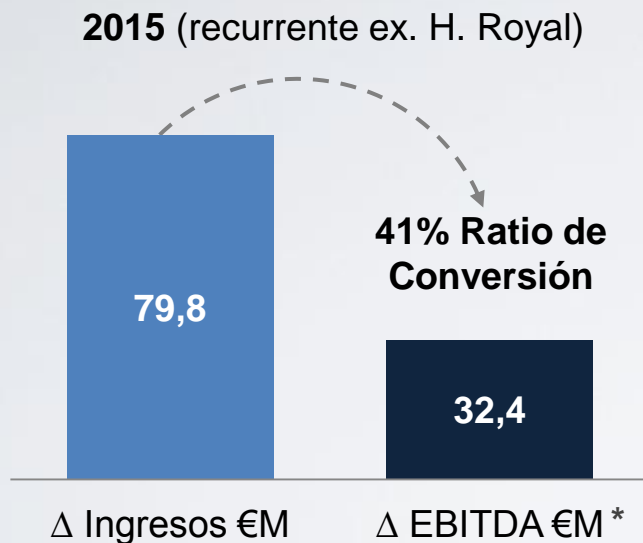
Top destinos: Barcelona, Madrid, Sevilla, Valencia, Milán, Roma, Berlín, Dusseldorf, Frankfurt, Hamburgo, Múnich, Viena, Ámsterdam, Bruselas.

...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



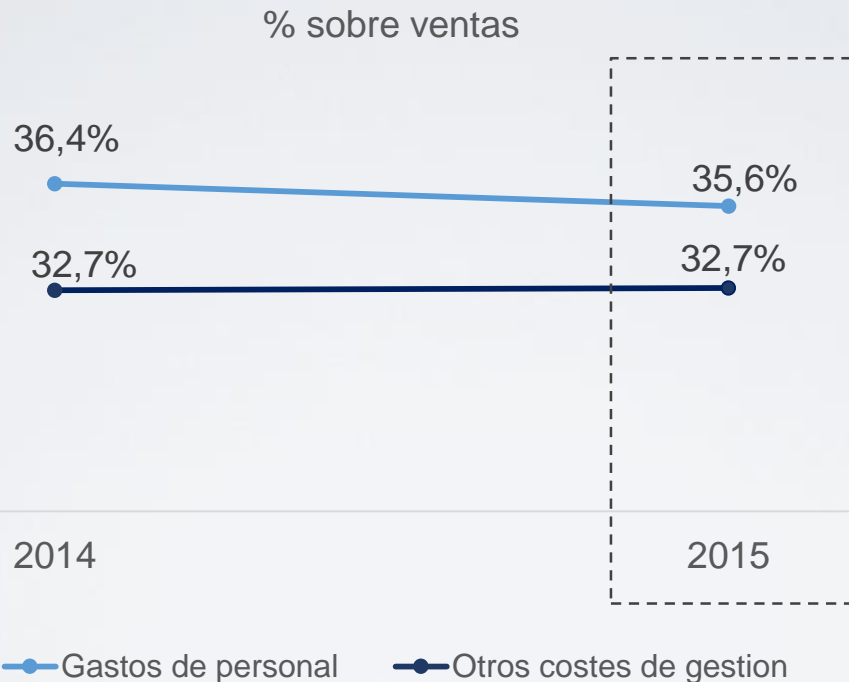
Conversión a EBITDA* del 41% en 2015 a pesar del impacto de:

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

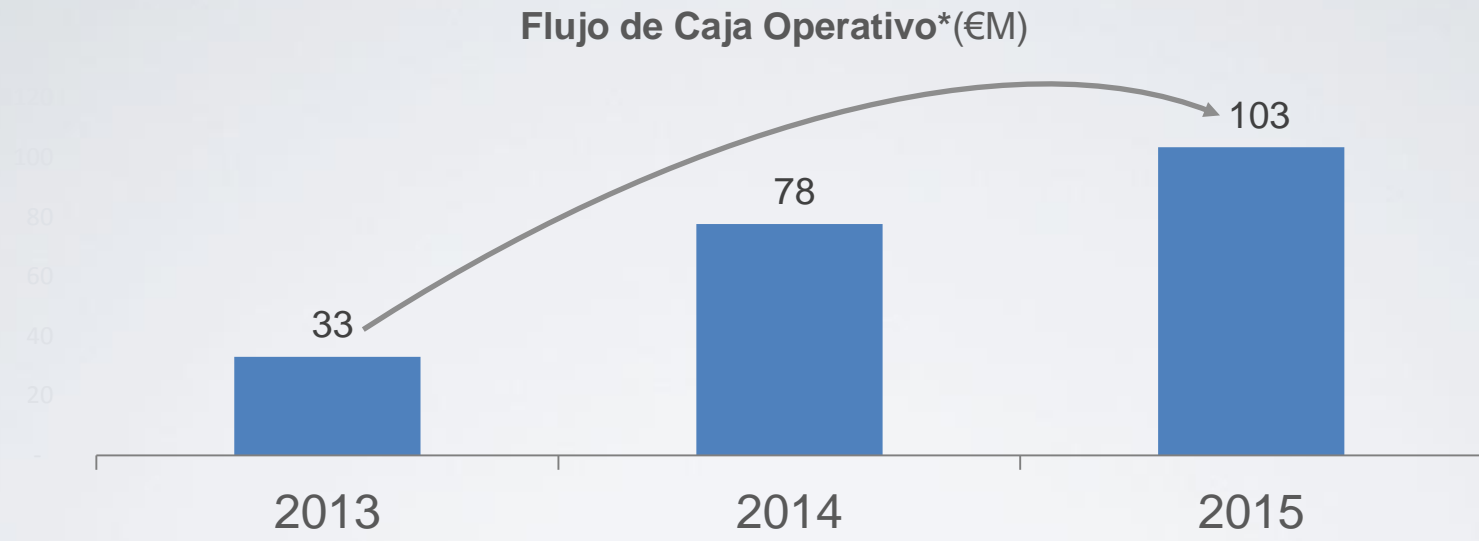
**EBITDA recurrente antes de reversión de onerosos*

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

RESULTADOS
2015



Foco en generación de Caja



*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

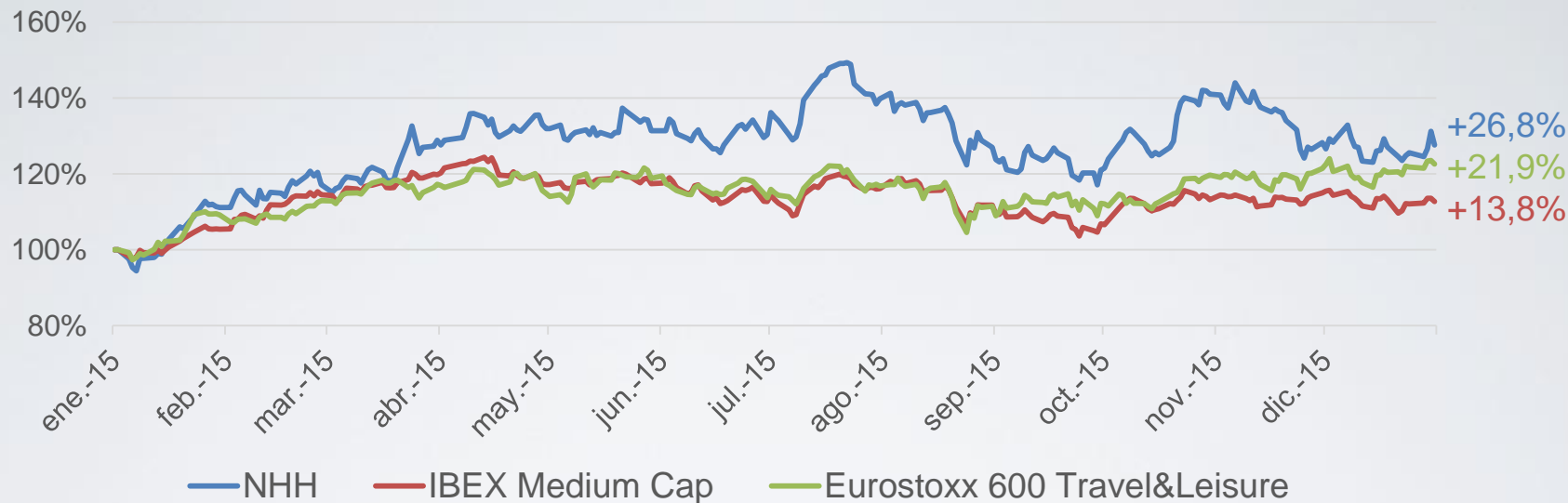
- RESULTADOS 2015
- **EVOLUCIÓN DE LA ACCIÓN**
- 5YP: ESTATUS Y EVOLUCIÓN 2015
- PLAN 2016: ESTATUS



NH COLLECTION
PALAZZO BAROCCI

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

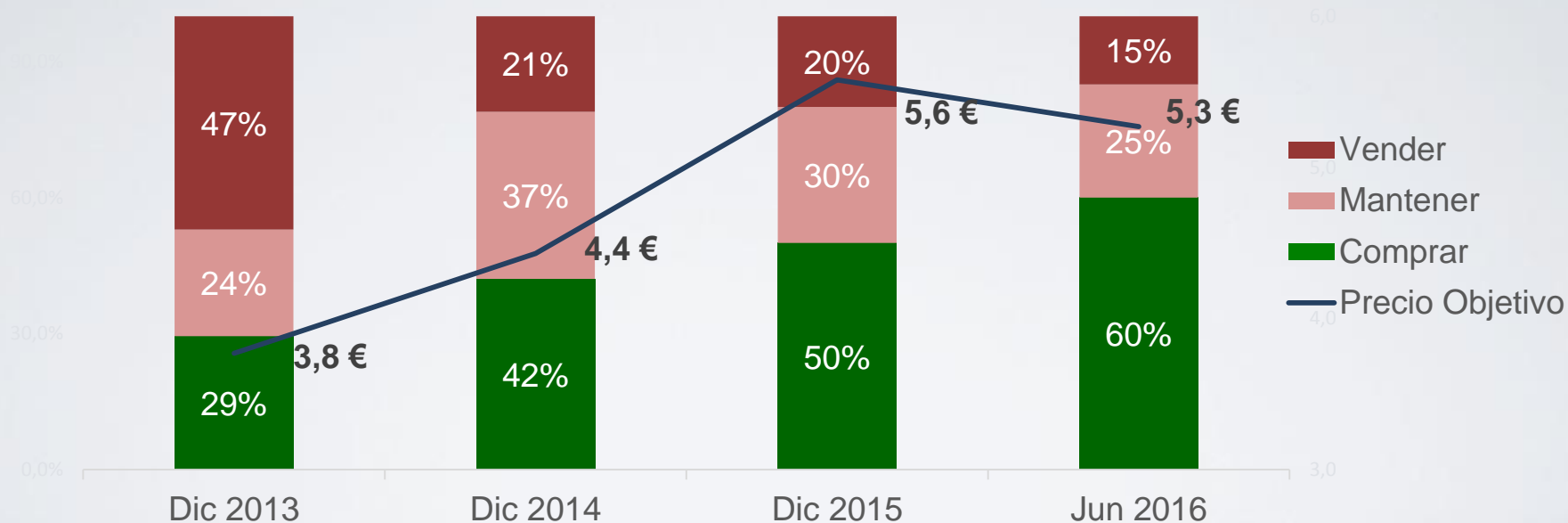
1 ene 2015 - 31 dic 2015



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

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

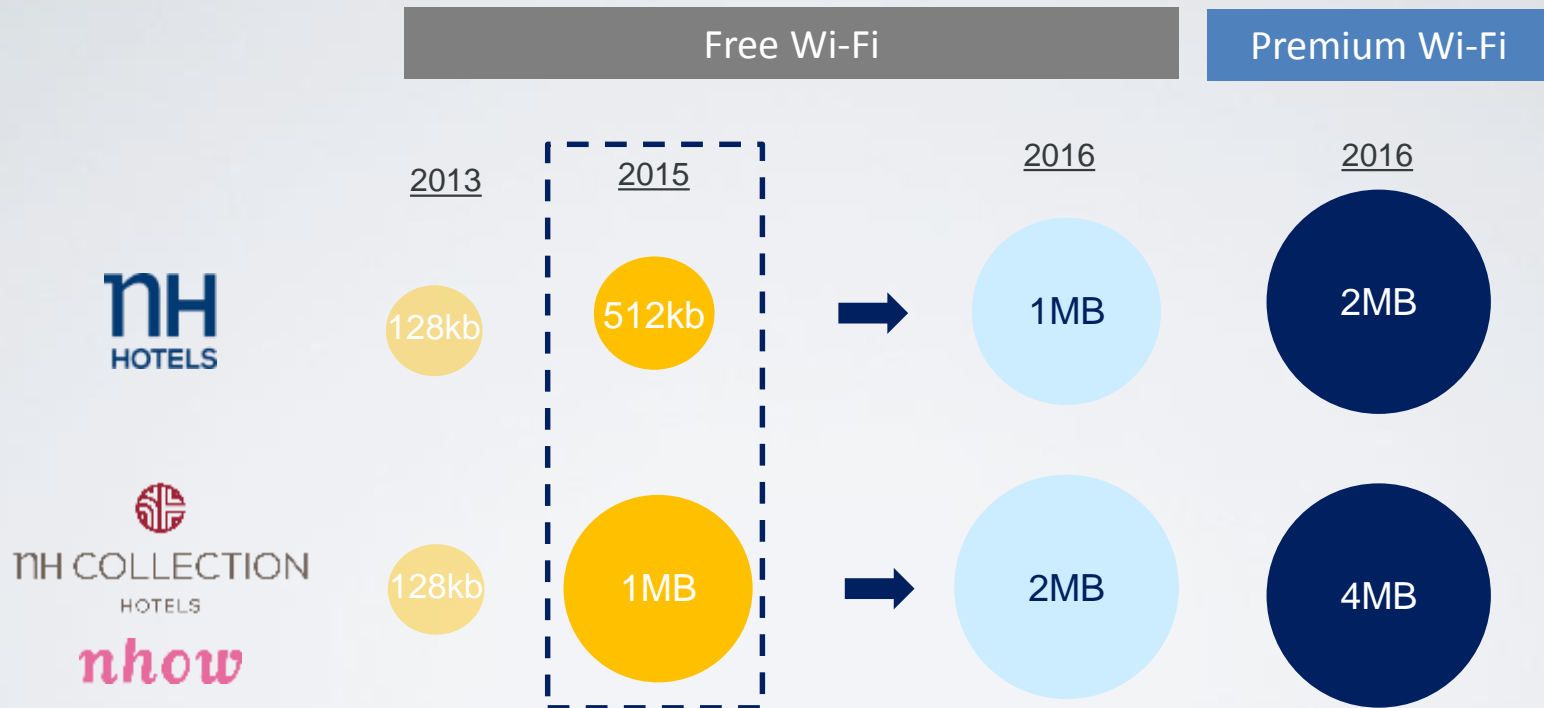
1. The power of yes
2. Beyond brilliant basics
3. Nhow connected
4. Wake up nhow!
5. F&B hotspot
6. We know you
7. Express laundry
8. Nhow & the city
9. It's fitness time
10. Leading eco-efficiency

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*

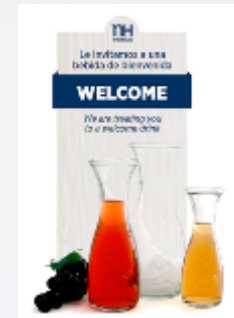
Concepto “Fresh Corner” con frutas frescas y verduras para elegir



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 & desayunos incluidos</p>	<p>Habitaciones superiores</p>	<p>Conserje / guest relation</p>
----------------------------	---	---------------------	--	------------------------------------	--

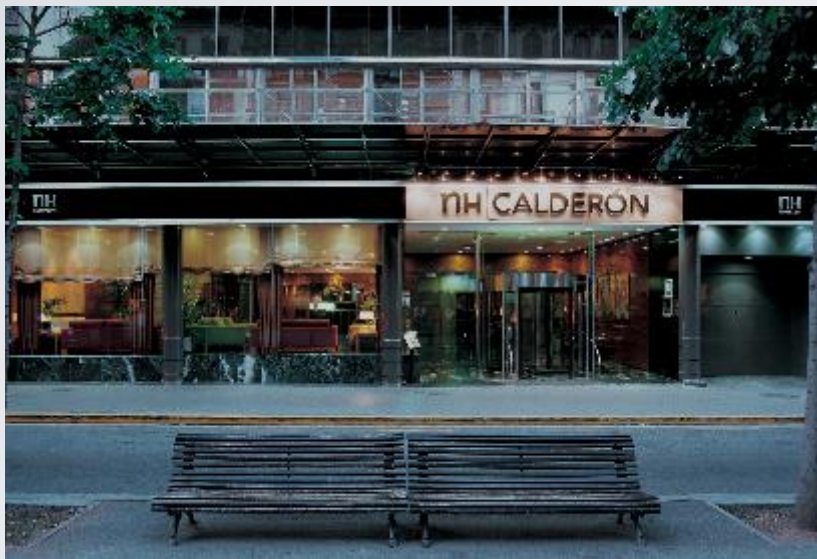
Hemos ejecutado el 75% de la **nueva señalética**, que se completará en línea con la ejecución de las reformas

% Completado

América	100%
Benelux	78%
Europa Central	47%
Italia	63%
España	95%
NHHG	75%

Ej: Cambio de señalética de NH Collection Gran Hotel Calderón

ANTES



DESPUÉS



Ej: Cambio de señalética de NH Frankfurt Airport West

ANTES

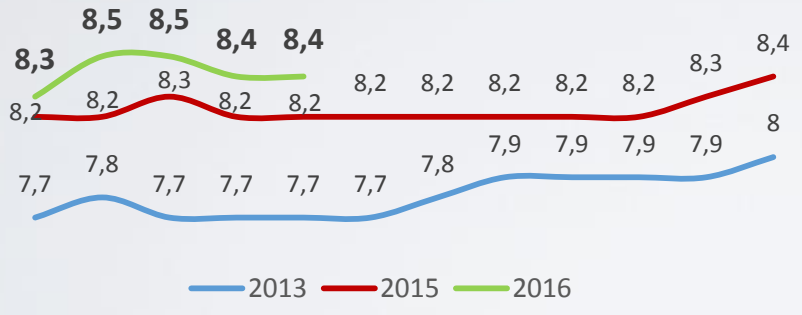


DESPUÉS



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




Incremento en puntuación relativa

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

*NHHG. Fuente: TripAdvisor

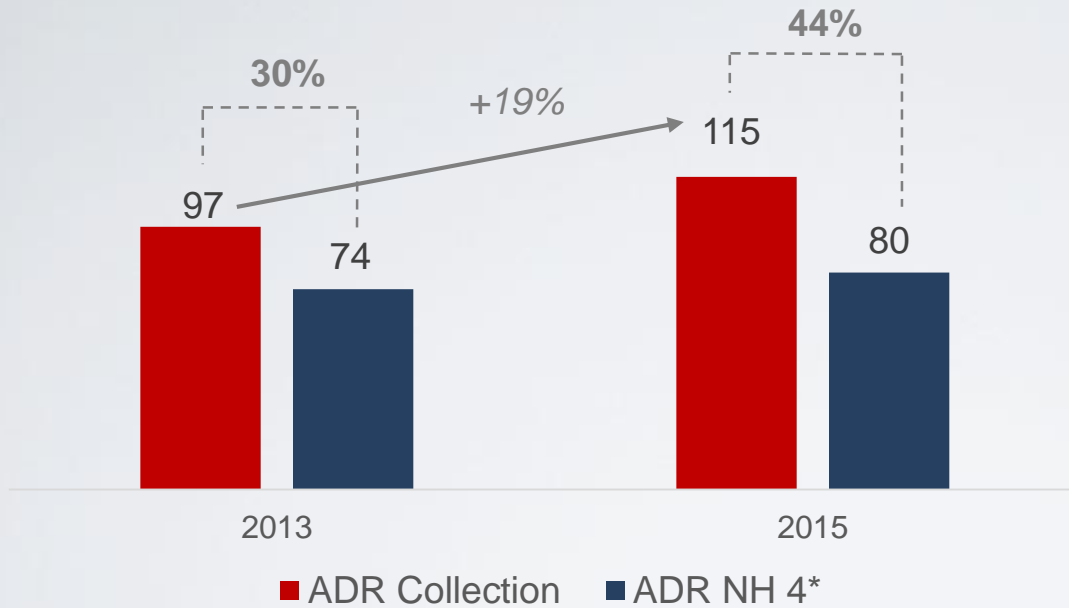
Hemos avanzado significativamente en la transformación para tener una mayor presencia en el segmento *upper upscale*

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

El posicionamiento de NH Collection progresa en línea con el plan

	2013	2015	2018
Objetivo:		Total 50	Total 79
“Posicionar NH Collection como la marca <i>upper upscale</i> de NHHG, creando una experiencia memorable 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%



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

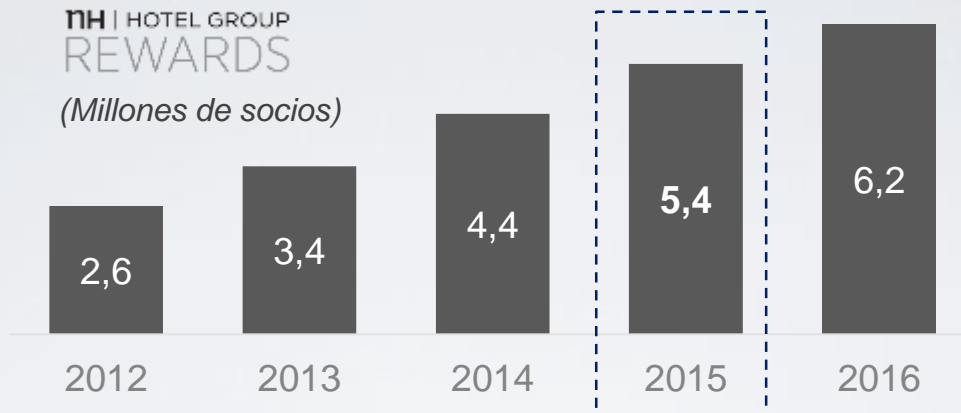
7

CAMBIO
EN LA CULTURA
EMPRESARIAL

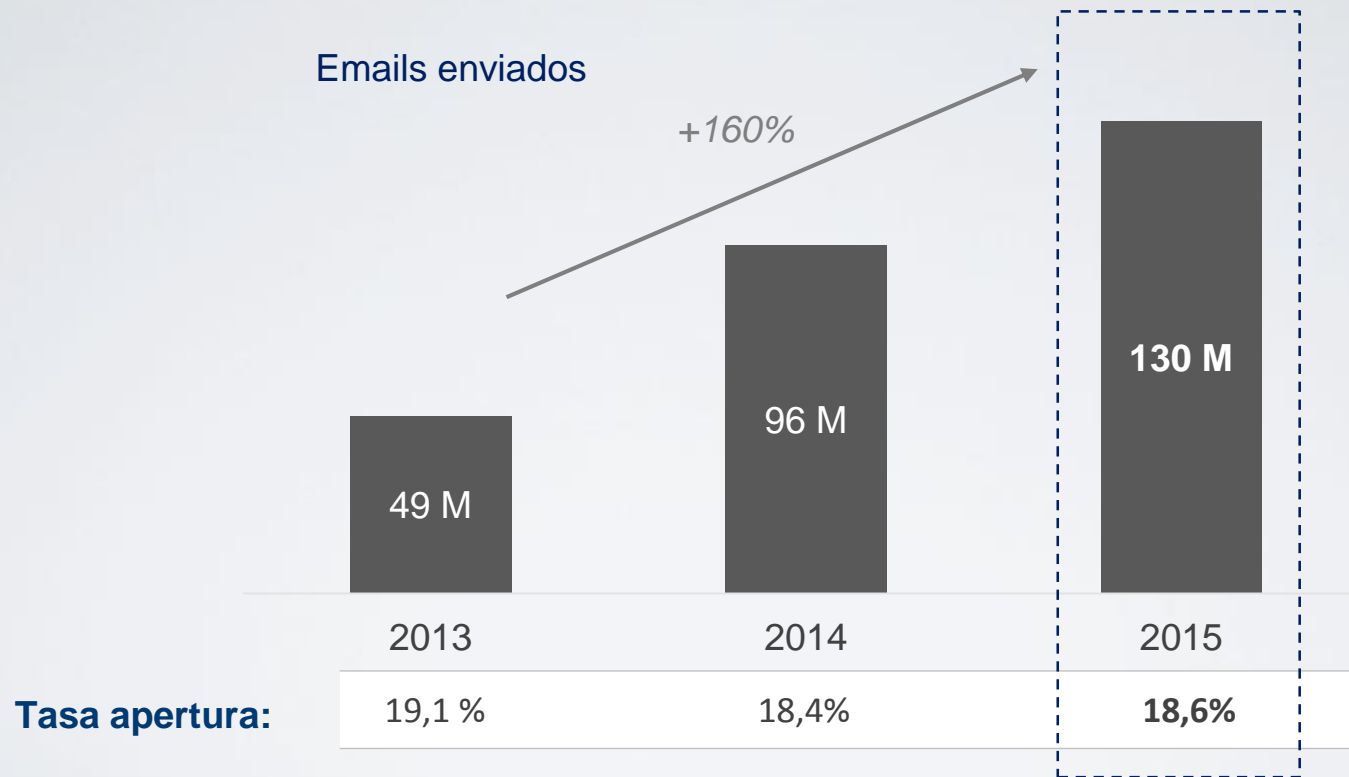
Progreso sustancial del programa de fidelización, con 5,4 millones de socios en 2015 alcanzando el 28% de las ventas de NHHG

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.

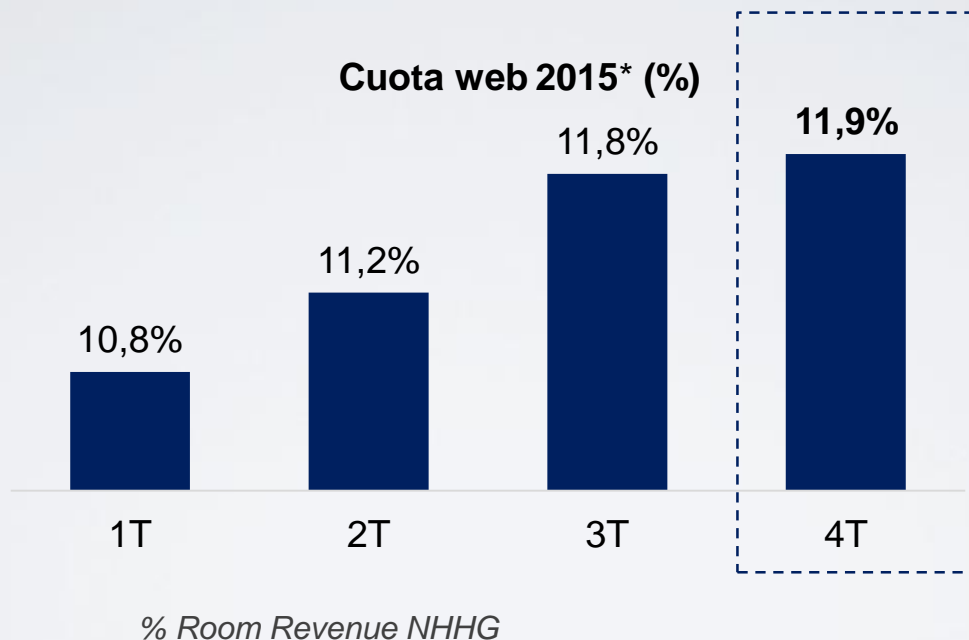
REDISCOVER NH >>

Choose your hotel and get ready to enjoy an outstanding stay

Madrid From ~~€75~~ / **€65** Now

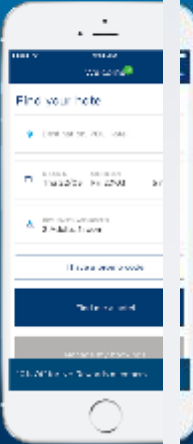


Hemos lanzado nuestra nueva **web** con resultados por encima de los objetivos y seguimos con la inclusión de elementos que la hagan más fuerte



Nueva App móvil desde julio 2016

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




nh
HOTELS

nh COLLECTION
HOTELS


Hesperia
HOTELS

nhow


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

Welcome Gift

5%
OFF

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 a land line and 1.241 (11) from a mobile. See Terms and

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

NH COLLECTION MADRID ABASCAL 3 noches
★★★★★ **126,56 EUR**
Calle José Abascal, 47, 28003 Madrid
TOTAL RESERVA

Nº de la reserva: 15-117808K5

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		
13.000 SILLAS ERGONÓMICAS 	4.500 MESAS TRABAJO 	800 POWER RACKS 
TECNOLOGÍA		
157 PROYECTORES LCD 	51 PANTALLAS PROYECCIÓN 	11 VIRTUAL PLANNER 
OTRO EQUIPAMIENTO		
174 KIT PRESENTACIONES 	350 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

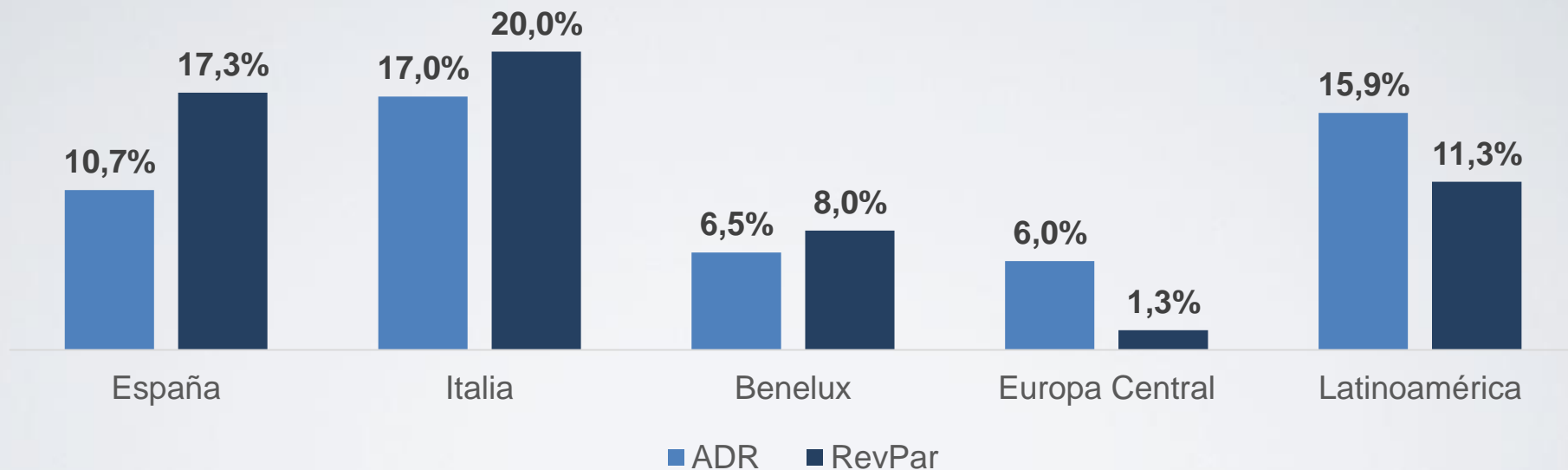
PLAN DE
TRANSFORMACIÓN
IT

7

CAMBIO
EN LA CULTURA
EMPRESARIAL

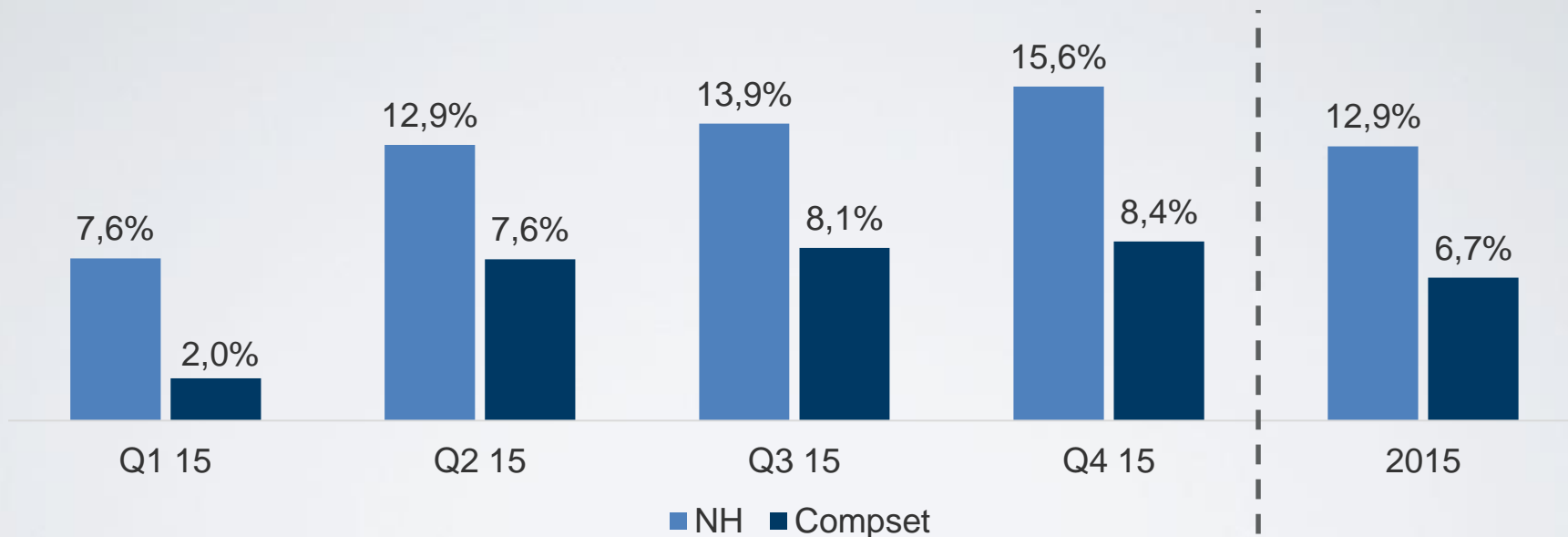
Crecimiento sostenido en todas las unidades de negocio

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 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>
Completados en 2015	186	26.773	59%	61%	64%
A terminar en 2016 ⁽²⁾	27	6.813	15%	16%	17%
Inversiones en Capex 2014-2017	213	33.586	74%	77%	81%

(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

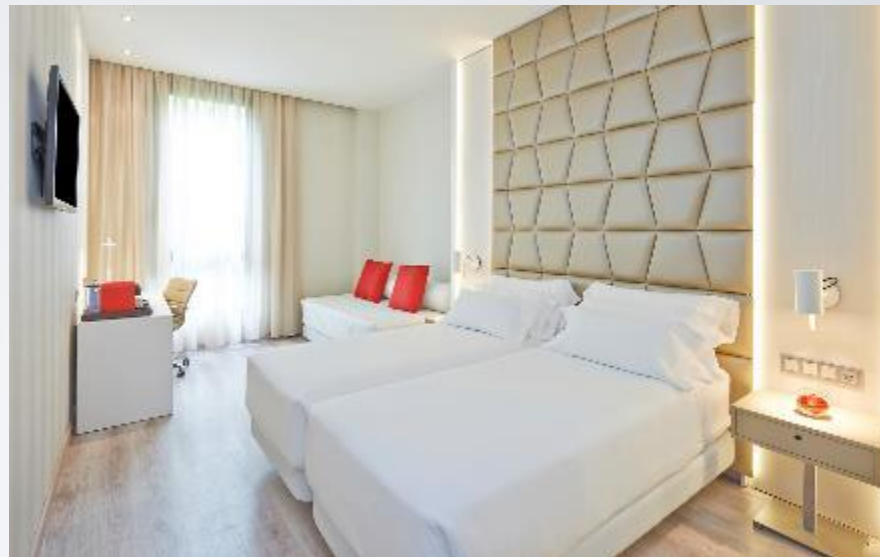


Reposicionamiento NH Collection Pódium (Barcelona, España)

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
Crec RevPar (15 vs. 13)	<div style="border: 2px dashed blue; padding: 5px; display: inline-block;"> +24,5 % </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
Total Firmas		2.660

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
Total Aperturas 2015		2.781

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

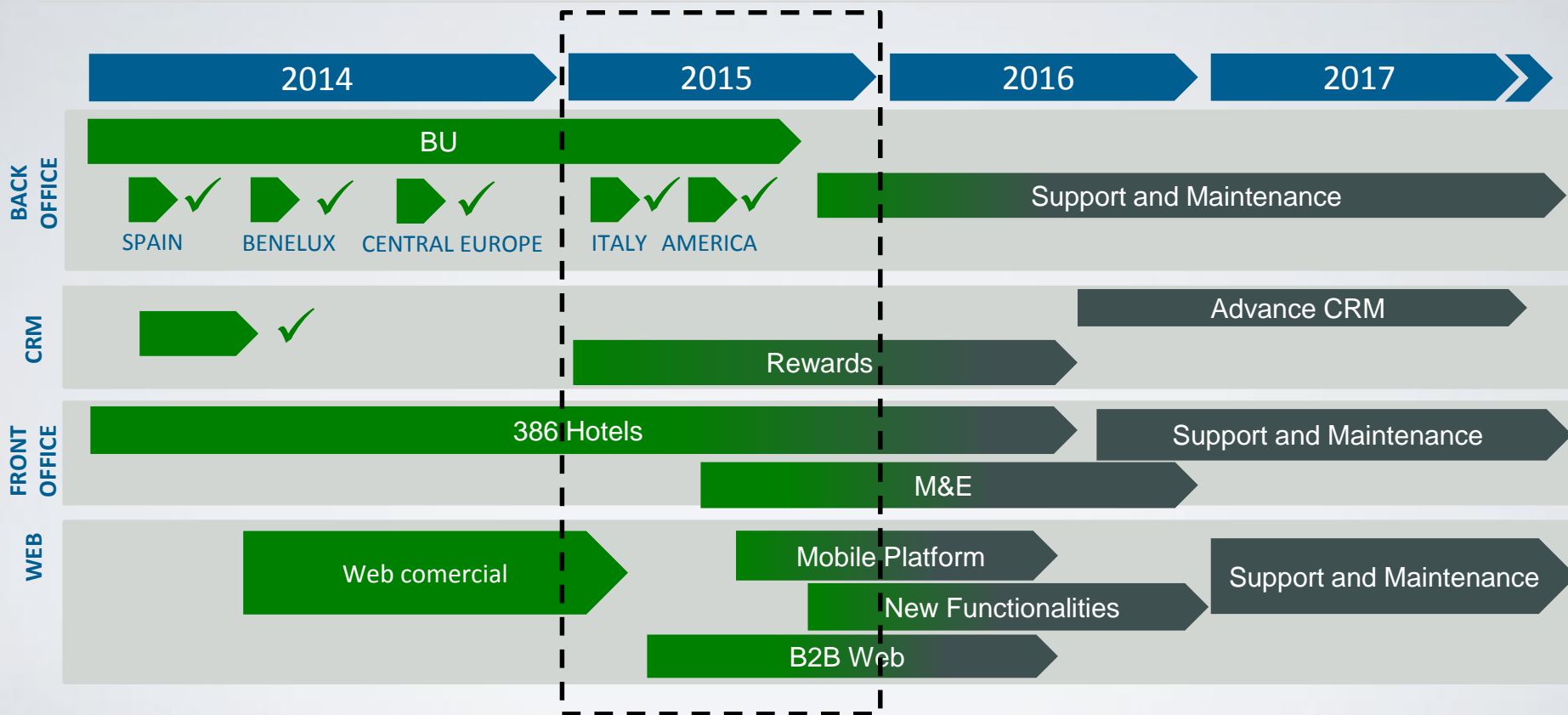
6

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 YEAR 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 KEYTOWN HOTEL



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: 2015 OF FINANCIAL RESULTS AND 5 YEAR STRATEGIC PLAN



NEW NH UPDATE

INTERNATIONAL CONVENTION COMMITTED TO SOCIETY



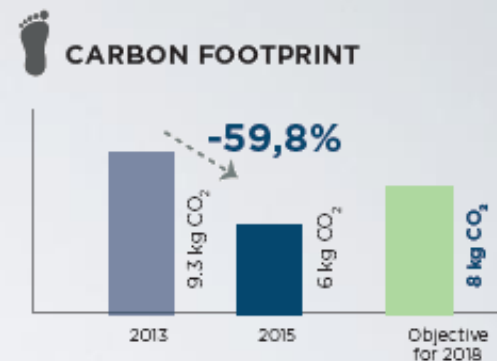
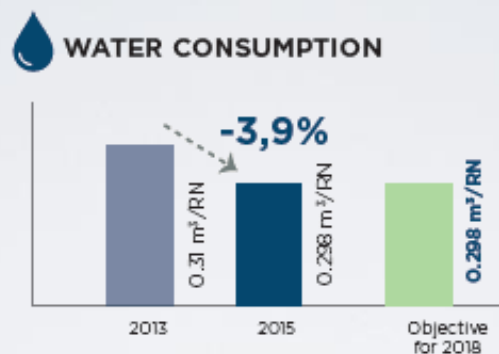
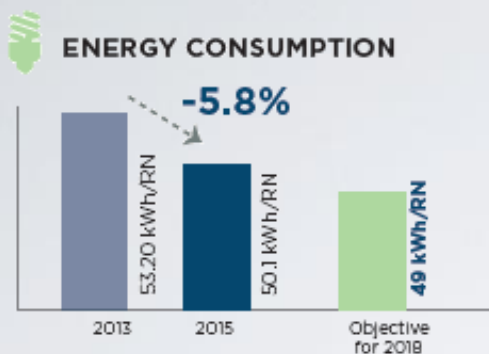
NH COLLECTION

NH HOTEL GROUP'S 50TH ANNIVERSARY CELEBRATION

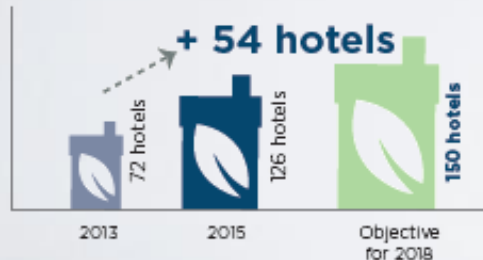
THE END OF 2015



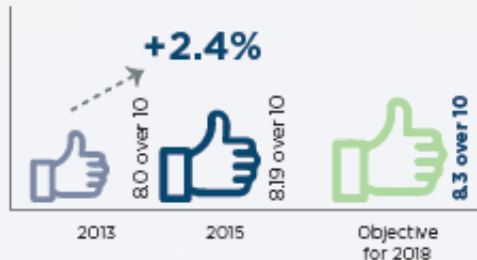
Hemos avanzado significativamente en el compromiso con el medio ambiente



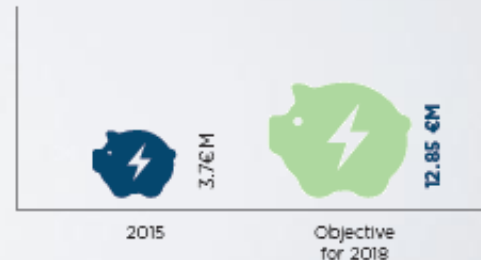
GREEN CERTIFICATE



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

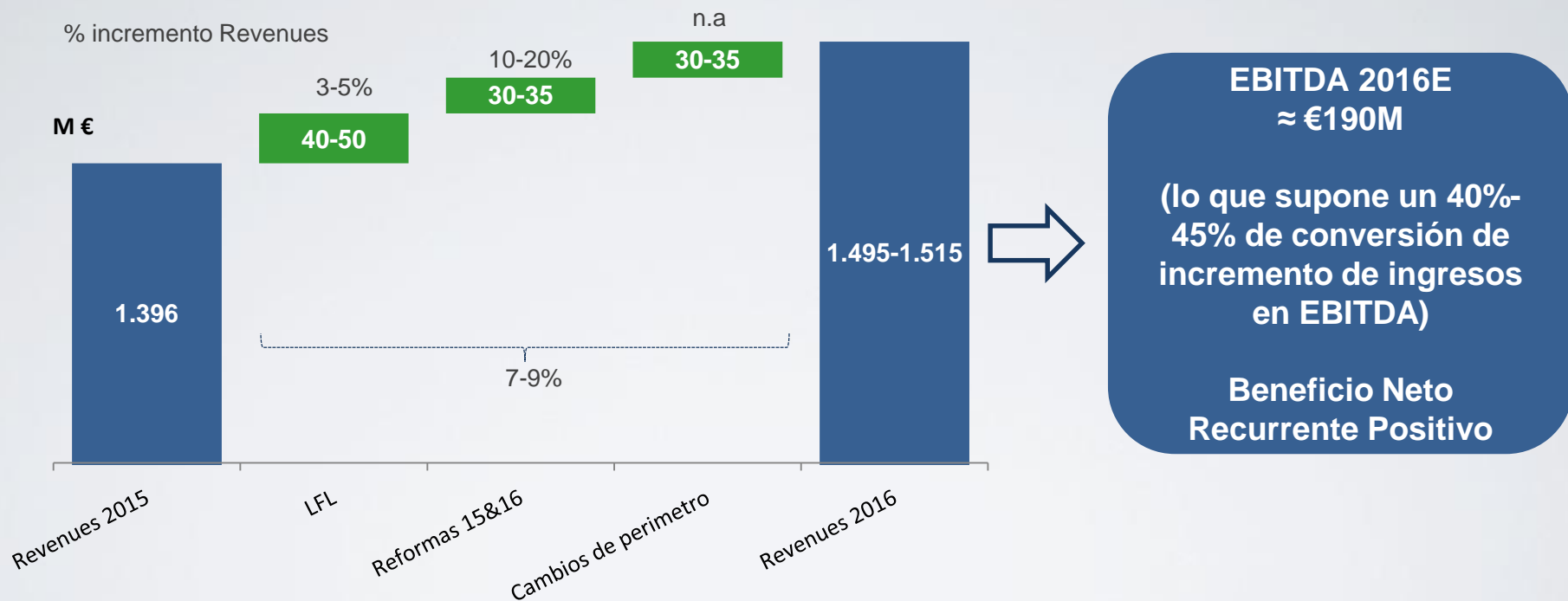
- **Sólido crecimiento de RevPar (+11%)**
- Mejora progresiva de la **conversión de ingresos a EBITDA**
- **Optimización del portfolio**, con reducción de los hoteles con EBITDA negativo, mejora de la tasa de cobertura de rentas y ejecución de salidas de hoteles mejor que el plan
- Ejecución del **plan 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