



# Impulsando el Crecimiento en Hoteles

Plan de Crecimiento Orgánico 2007-2009

Adquisición de Jolly Hotels

Ampliación de Capital de NH Hoteles



# Agenda

1. Estrategia 2007-2009
  2. Jolly Hotels
  3. Enfoque Europeo
  4. El Plan de Expansión
  5. Datos Financieros
  6. Sotogrande
- Anexo

# Estrategia 2007-2009

En los últimos 5 años NH se ha consolidado como una cadena verdaderamente multinacional

2003 - 2004

- Integración de las Adquisiciones (\*):
  - Plan de reducción de costes
  - Reestructuración de los Activos
  - Integración y unificación de sistemas
  - Reducción de deuda y dividendos

2004 – 2006

- Desarrollo de la plataforma en Italia
- Reforzar presencia en mercados estratégicos:
  - España
  - Alemania
  - Latinoamérica

Diversificación del EBITDA



Desglose del EBITDA	2003	2006E (**)	PF 2006 inc. Jolly Hotels
EBITDA Hoteles (Incluyendo Costes Centrales)	€123m	€158m	€211m
España	48%	38%	28%
Benelux	50%	47%	35%
Alemania, Suiza & Aust.	-10%	5%	4%
Italia / Jolly	n/a	-2%	24%
Latinoamérica	12%	12%	9%

1 (\*) Krasnapolsky, Krystal y Astron

(\*\*) Consenso de Mercado

# Estrategia a 3 Años

## Italia

- Cristalizar el valor de Jolly Hotels y del resto de activos en Italia con el fin de doblar resultados

## Enfoque Europeo

- Reforzar el enfoque europeo aprovechando las buenas perspectivas económicas y la carencia de líderes en hoteles del segmento medio
- El crecimiento se enfocará en los mercados estratégicos beneficiándose del mayor reconocimiento de marca, un modelo operativo contrastado y economías de escala

## Plan de Crecimiento

- Las inversiones se concentrarán en Alemania e Italia reduciendo la exposición al mercado inmobiliario español
- Latinoamérica y el desarrollo de nuevos *resorts* en el Caribe representarán cerca del 2% del compromiso de inversión total

## Sotogrande

- Sotogrande se colocará en bolsa de nuevo en los próximos meses y los fondos se destinarán a impulsar la actividad hotelera

	Objetivo	Fundamento
Plan a 3 Años	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ ~ €1.300m de capital invertido / +50% de capitalización bursátil</li> <li>➤ Doblar EBITDA negocio hotelero</li> <li>➤ Objetivo de ROCE: 10%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Reforzar el liderazgo europeo en el segmento medio</li> <li>➤ Aprovechar el ciclo del mercado inmobiliario</li> <li>➤ Convertirse en un jugador puramente hotelero</li> </ul>
Jolly Hotels	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ €670m de capital invertido</li> <li>➤ €100m Reformas / otros costes</li> <li>➤ Doblar EBITDA división Italia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Inversión por debajo de NAV</li> <li>➤ Oportunidad de mejora de los márgenes operativos</li> <li>➤ Activos únicos y no replicables</li> </ul>
Plan de Crecimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 18.000 nuevas habitaciones firmadas 07-09</li> <li>➤ €500m en inversiones</li> <li>➤ Exposición al sector inmobiliario en Alemania / Italia / otros mercados del Este de Europa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Expansión en mercados europeos estratégicos</li> <li>➤ Mantenerse al ritmo del ciclo inmobiliario con diversas fórmulas de inversión (propiedad, leasing, gestión)</li> <li>➤ Modelo operativo probado</li> </ul>
Ampliación de Capital	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Aumentar recursos propios</li> <li>➤ Ampliación de capital de €250m a €15,27 por acción</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Financiar la adquisición de Jolly</li> <li>➤ Financiar crecimiento orgánico</li> <li>➤ Mantener Deuda Neta/ EBITDA &lt; 4x</li> </ul>

# Jolly Hotels

# Adquisición de Jolly

## Datos Principales

- A través de su 55% en la subsidiaria NH Italia (45% Banca Intesa), NH Hoteles controlará el 51% del holding Grande Jolly, que tendrá el control de Jolly Hotels
- Accionistas de Grande Jolly: 51% NH Italia, 42% Joker, 7% Banca Intesa
- NH y Banca Intesa suscribirán una ampliación de capital de €200m en NH Italia para financiar la transacción

## Valoración

€ millones	Valoración Implícita Transacción 15 Noviembre	Precio Medio de Adquisición para NH Hoteles **
Precio Acción (€)	25,00	21,43
Valor FF.PP.	500	429
Deuda Neta	241	241
Valor Empresarial	741	670
Valor Empresarial sobre		
'06E EBITDA: €53m*	13,9x	12,6x
'07E EBITDA: €60m*	12,3x	11,1x

(\*) Fuente: NH Hoteles

(\*\*) Considerando la inversión desde 1999



# Sentido Estratégico de la Operación

## Valoración

- Precio de Adquisición menor que NAV no genera fondo de comercio. Desde la última valoración externa, el RevPar se ha incrementado un 20% sugiriendo una tendencia similar en el valor de los activos

## Retornos

- ROCE estimado por encima del 10%. Excelente oportunidad para mejorar márgenes

## Localización de los Activos

- Localización de los hoteles es única. La mayoría de los activos están en el centro de la ciudad. La cartera cubre ciudades clave en Italia y puntos de entrada internacionales (NY, Londres, París, Amsterdam, Berlín y Bruselas)

# Potencial de Jolly Hotels

## Valoración Inmobiliaria Diciembre 2005

Fuente: Jones Lang LaSalle, Praxi

Valoración Inmobiliaria Diciembre 2005	Habitaciones	Valoración 2005 (€ Millones)	Valor por Habitación (€ '000)
<b>Total Italia</b>	<b>2.344</b>	<b>238,1</b>	<b>102</b>
Amsterdam	218	53	243
Londres	285	81,2	285
París	167	85,8	514
Nueva York	252	86,5	343
<b>Total Internacional</b>	<b>922</b>	<b>306</b>	<b>332</b>
Oficinas Centrales		11,4	
Congresos Milanoflori		24,1	
<b>Total Habitaciones Propiedad</b>	<b>3.266</b>	<b>580</b>	<b>178</b>
<b>Total Hoteles Propiedad</b>	<b>19</b>		

## Fuentes de Valor Potenciales

### ➤ Valoración en 2005:

- €102.000 por habitación en Italia
- €332.000 por habitación internacional

### ➤ Sinergias esperadas:

- Implementación de prácticas operativas de NH
- Gastos generales
- Aprovisionamiento

### ➤ Potencial para la mejora de GOP:

- GOP Jolly hoy: 27%
- GOP NH hoy: ~35%

# Parámetros Financieros de Jolly

## Objetivos Clave

- Mejora de márgenes operativos
- €100M en inversiones para el reposicionamiento y mejora de la calidad de los hoteles
  - TACC de 10%-15% de EBITDA en el medio plazo

## OPERACIÓN CLAVE PRINCIPALMENTE CENTRADA EN RENTABILIDAD

Datos Financieros	2006*	2009	TACC
Ventas	€260m	€280m-€320m	2,5%-7%
<b>EBITDA</b>	<b>€53m</b>	<b>€70m-€80m</b>	<b>10%-15%</b>
Margen EBITDA	20%	25%	
VE/ EBITDA **	12,6x	8,9x***	

(\*) Fuente: NH Hoteles

(\*\*) Considerando inversión desde 1999

(\*\*) Considerando un EBITDA esperado en 2009 de cerca de €75m

## Hechos

- Experiencia probada en F&A e integración de operaciones

## Un Ejemplo

- NH ha mejorado significativamente los márgenes del antiguo Krasnapolsky

<i>GRUPO KRASNAPOLSKY</i>	2001	2006E	Cambio
Habitaciones (*)	5.706	5.739	
ADR (€)	95€	92€	-3%
Ocupación	74%	73%	-1 p.p
RevPar (€)	70€	67€	-4%
Ingresos Totales (€ '000)	245.640	231.440	-6%
Costes Operativos (€ '000)	140.099	126.147	-10%
Margen GOP	43%	46%	+300 p.b

- La inflación acumulada en el periodo 2001-06 ha sido del 14%, y por ello la reducción de los costes operativos en términos reales ha sido del 20%

(\*) Cartera comparable

# Enfoque Europeo

# Oportunidad de Consolidar el Mercado Europeo *Mid-Market*

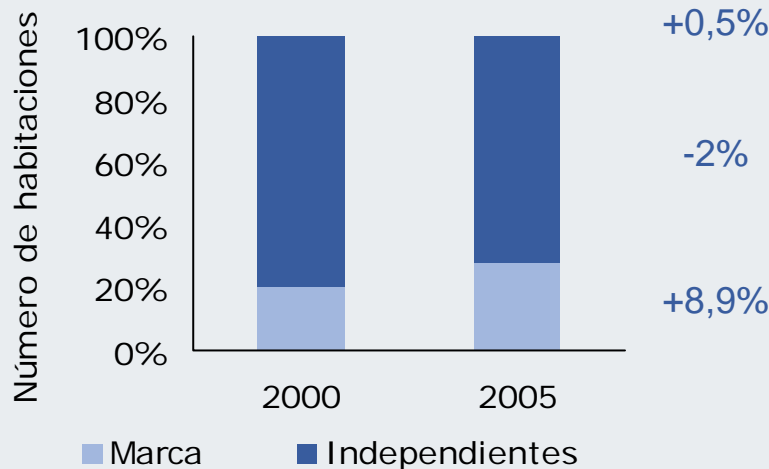
## Creer en el mercado principal de NH: Segmento Medio *Mid Market*

¿Por qué el segmento medio?

- Segmento mayor de todo el mercado hotelero
- La fragmentación del mercado representa una oportunidad para crecer
- Potencial de crecimiento de la clase media europea

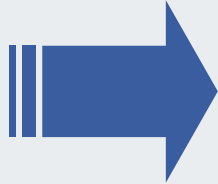
Principal Foco de Atención

## Crecimiento de los hoteles de marca en Europa



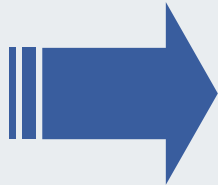
- 292 marcas sirviendo al mercado
- En Europa tan solo el 28% de los hoteles son de marca
- 70% de hoteles de marca en EE.UU.

## Modelo Operativo



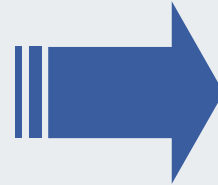
- Máxima eficiencia operativa a través de una estructura de personal óptima que resulta en los márgenes más altos de toda la industria
- Sistemas de información completamente integrados permiten: inventario único, mayor conocimiento de nuestros clientes y perfiles, integración completa de propiedades y sistema de administración centralizado
- Fuerza de ventas centralizada especializada por segmento de negocio permite acceder a los clientes de mayor poder adquisitivo y generar ventas cruzadas

## Producto



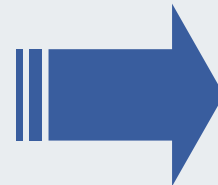
- Óptima relación calidad-precio
- Emplazamientos clave en áreas urbanas
- Mismos estándares de calidad en todos los hoteles NH

## Cliente



- Viajero de negocios buscando comodidad y fiabilidad (¡sin sorpresas desagradables!)
- Turistas urbanos, viajes de fin de semana y líneas aéreas de bajo coste generan demanda adicional los fines de semana

## Márgenes



- Nuestro modelo de negocio genera márgenes de GOP entre los más altos de la industria
- 2006E GOP ~ 35%

# ...Mejora del Reconocimiento de Marca y Venta Cruzada...

Reconocimiento de Marca	Resultados desde Encuesta Diciembre 2004	
<p>Encuesta Independiente de Marca 2006 (Ikerfel)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Mayor penetración de la marca NH en Europa entre los viajeros de negocios desde 2003</li> <li>➤ Ranking 3 principales               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Índice de fidelidad del cliente</li> <li>• Reconocimiento total de la marca y</li> <li>• Marca preferida en todos los países</li> </ul> </li> <li>➤ Los clientes europeos resaltan la habilidad y apertura de NH a la innovación</li> </ul>	<p>Mayor Reconocimiento de Marca</p>	<p>Alemania, Austria, Holanda, Bélgica</p>
	<p>Mantenimiento de Marca</p>	<p>España</p>

## Venta Cruzada:

- Estrategia pan-europea apoya los niveles de RevPar en las ciudades de conexión internacionales por medio de acuerdos corporativos. (450.000 acuerdos comerciales a diciembre de 2006)
- De media, el 20% de los ingresos de cada división de negocio son generados en el exterior



# Mejora de las Perspectivas Económicas en Europa

	Crecimiento Real PIB (%)				
	2005	2006	2007	2008	2009
España	3,5%	3,4%	2,7%	2,4%	2,2%
Alemania, Austria & Suiza	1,1%	2,5%	1,5%	2,0%	2,0%
Italia	0,1%	1,7%	1,2%	1,5%	1,6%
Benelux	1,5%	2,8%	2,5%	2,8%	2,6%
Latinoamérica	4,4%	4,9%	4,2%	3,9%	3,7%
Europa del Este	4,6%	5,8%	4,9%	4,5%	4,2%

*“Una razón importante para el optimismo es el resurgimiento de la economía alemana, que está cosechando los beneficios de varios años de restructuración y la subida del IVA no desbaratará esa tendencia”*

**Goldman Sachs “European Weekly Analyst” 14 Diciembre 2006**

*“Una robusta evolución económica es la razón por la que hemos mantenido nuestra posición alcista en los valores europeos. La economía global ha generado resultados impresionantes en los últimos años”*

**Citigroup “2007 European Market Outlook” 28 Diciembre 2006**

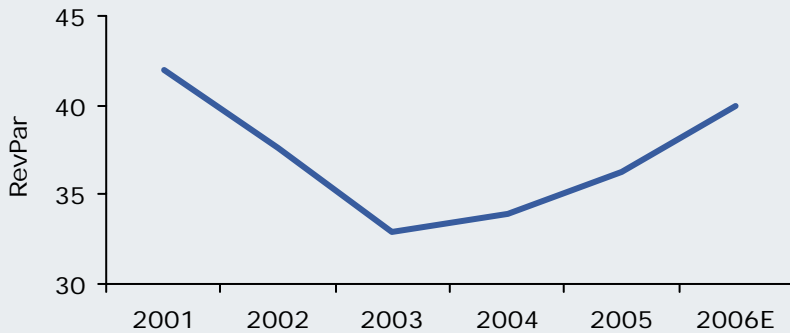
*“La mayoría de los datos apoyan la política del BCE de endurecer la política monetaria. Sin embargo, todavía es demasiado pronto para juzgar el efecto de la subida del IVA en Alemania. [...] La recuperación en la zona euro se ha contagiado finalmente al consumo de los hogares. Pero un crecimiento débil de los salarios debería perjudicar el buen momento y mantener la inflación bajo vigilancia, a pesar de un mayor precio del crudo”*

**Lehman Brothers “Euro Area Weekly Economic Monitor” 5 Enero 2007**

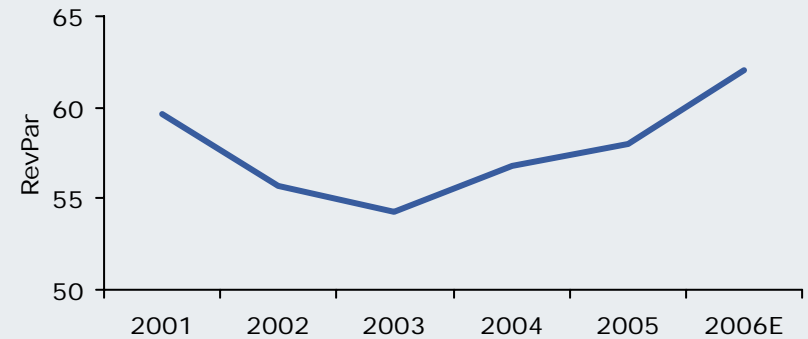
# ...y NH está experimentando una tendencia positiva de RevPar

El crecimiento en RevPar experimentado en 2006 confirma nuestras expectativas de recuperación en todas las Unidades de Negocio

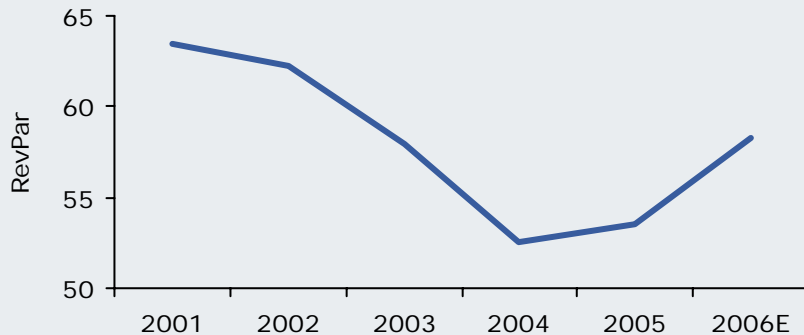
Alemania y Austria



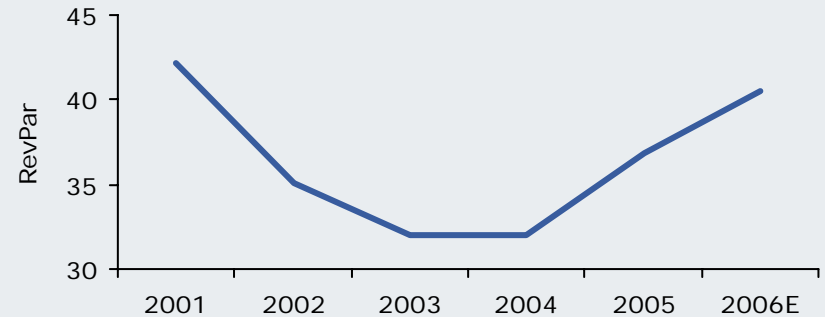
Benelux



España



Latinoamérica

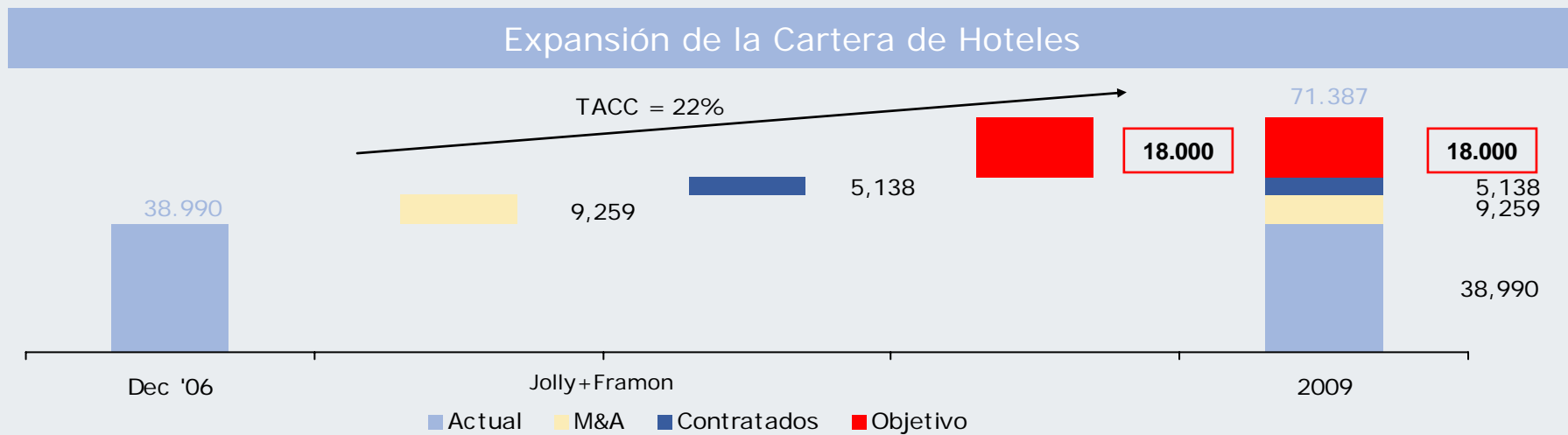


# El Plan de Expansión

# Expansión en la cartera de NH Hoteles: 2007-2009

DISTRIBUCIÓN DE INVERSIONES		Europa	Latam	Resorts
€500M Capital Invertido		75%	15-18%	7-9%
c.€1.700M Capital Total Empleado(*)		93%	4-6%	2-3%
ROCE Esperado	10%	9%	12-15%	+15%

Hipótesis**	TACC 2004-2006	TACC 2006-2009	TACC 2006-2012
RevPar	6%	6%	5%
Ingresos	10%	12%	10%
Costes Operativos	8%	11%	9%



# Estrategia por Unidad de Negocio\* (I)

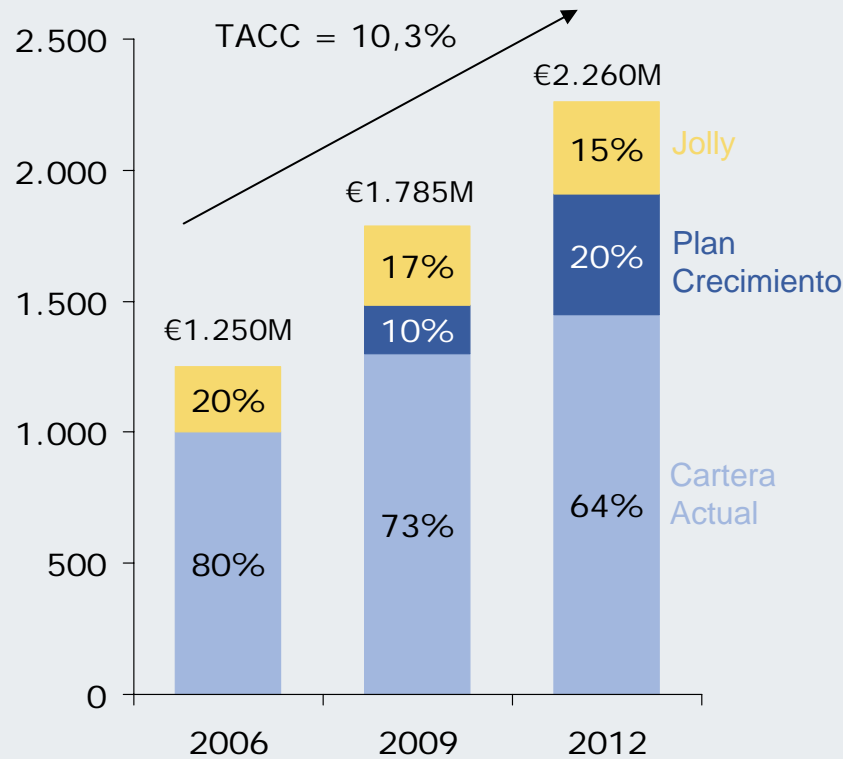
	Total Capital Empleado	Habit.	Tácticas de Expansión
Italia	20-25%	3.000-3.600	➤ <b>Consolidar presencia</b> en ciudades clave vía leasing con o sin opción de compra y contratos de gestión
Alemania, Suiza & Austria	25-30%	3.000-3.600	➤ <b>Aumentar presencia</b> en las ciudades más importantes a través de adquisiciones directas de propiedad / leasing con opción de compra
Benelux	15-20%	2.500-3.000	➤ <b>Incrementar presencia principalmente en Holanda</b> vía contratos de leasing con o sin opción de compra
Europa del Este	10-15%	2.500-3.000	➤ <b>Consolidar presencia especialmente en Polonia</b> y en los países más importantes del Este de Europa vía contratos de leasing con o sin opción de compra
España	10-15%	1.500-2.000	➤ <b>Mantener cuota de mercado</b> a través de fórmulas de bajo riesgo de hoteles existentes. Los precios de activos inmobiliarios no permiten retornos aceptables
Latam	5%	1.000-1.500	➤ <b>Reforzar presencia</b> en Argentina (Buenos Aires), Méjico y potencialmente Chile a través de adquisiciones directas en las mejores zonas de las capitales
Resort	2%	3.000-3.500	➤ <b>Reforzar presencia</b> en el Caribe con compromisos de capital muy bajos

# Datos Financieros

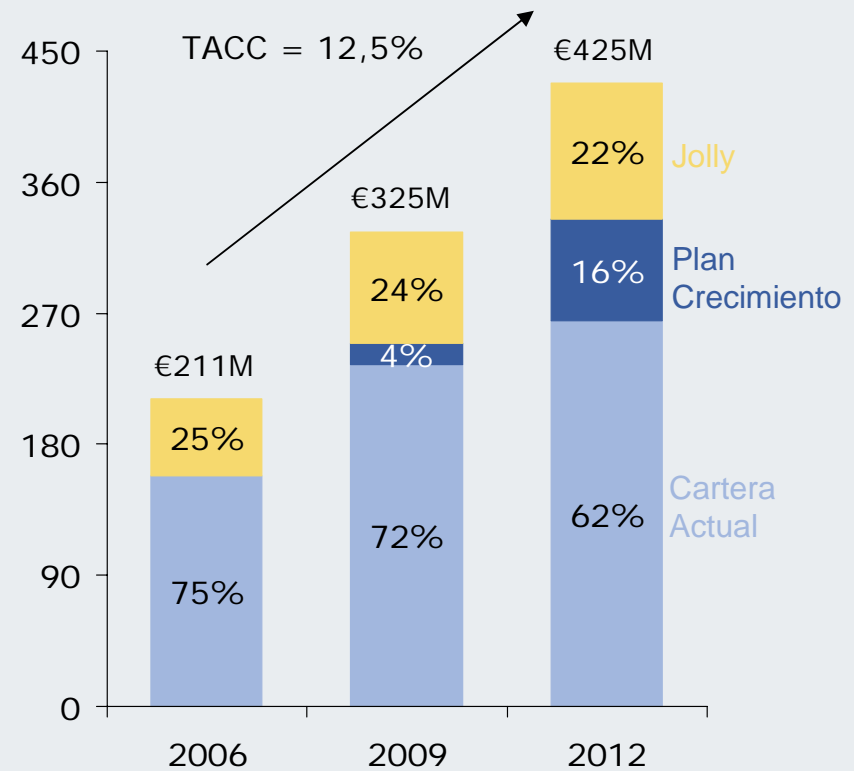
# Proforma 2006-2012

## Principales Objetivos Financieros (ex-Inmobiliaria)

Desglose Ventas (€ Millones)



Desglose EBITDA (€ Millones)



Margen EBITDA

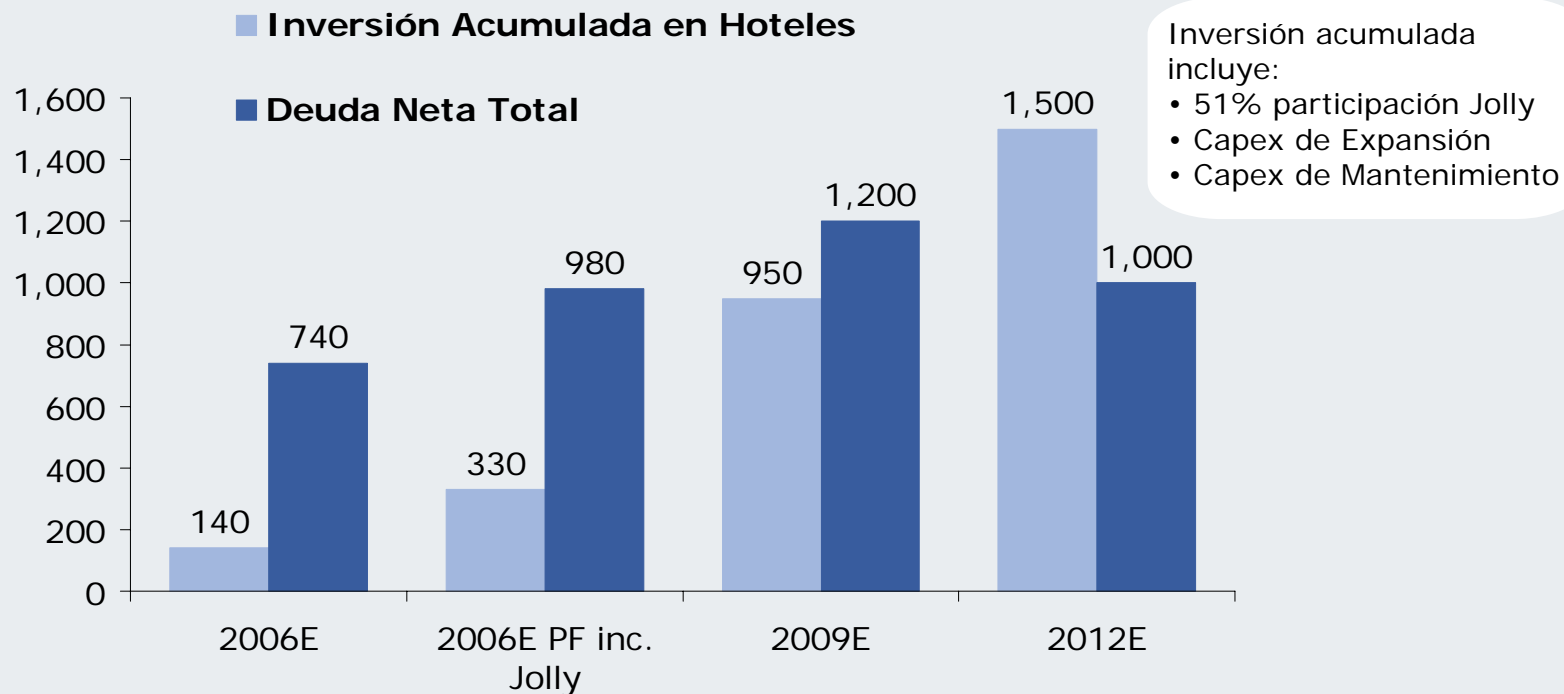
16,9%

18,3%

18,9%

# Proforma 2006-2012

## Principales Objetivos Financieros (ex-Inmobiliaria)



Deuda Neta/ EBITDA	4,7x	4,6x	3,7x	2,3x
No. Acciones (M)	132	132	148	148
ROCE(*)	7,5%	7,5%	8,5%	9,3%

(\*) Incluye valor neto presente de las cuotas de leasing

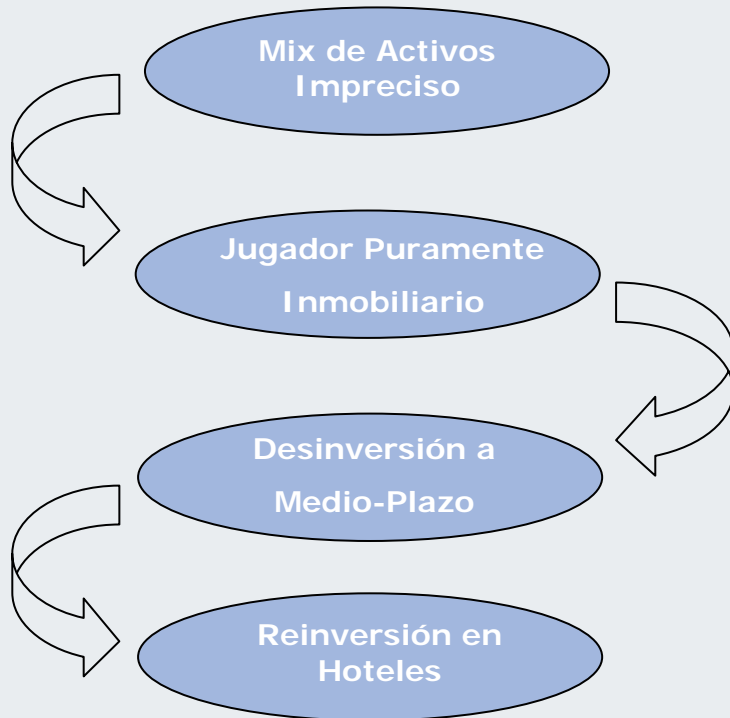
Valoración Hoteles  
en propiedad

**NH Hoteles ex-Jolly: €1.700M (Richard Ellis, abril 2006)**  
**Jolly: €588M (Jones Lang Lasalle, diciembre 2005)**



# Sotogrande

## Reestructuración de los Activos y Desinversión a Medio Plazo



- Después de la OPA en acciones, NH posee el 97,72% de Sotogrande
- Comienzo de reestructuración de los activos tras la oferta. Sotogrande está absorbiendo terreno en desarrollo de NH Hoteles (p.e. CapCana, Riviera Maya) y está desinvirtiendo en hoteles / otros activos (p.e. Alanda, Marbella, Casino) convirtiéndose así en un operador puramente inmobiliario
- En el corto plazo, NH Hoteles va a recolocar en bolsa la compañía y destinará los fondos para impulsar la actividad hotelera
- €900m de valor de los activos estimados en mayo de 2006 (valoración interna)

# Anexo

## Una Marca



## Atributos

- Imagen de marca dinámica, moderna e innovadora para un público “joven”
- Estilo diferente e identificable
- Enfocada en el desarrollo de Recursos Humanos: Universidad NH
- Innovación: Constante desarrollo de nuevos productos (p.e. Nhow y Nhube)

## Misión

- Óptima relación calidad – precio en el sector *mid-market* de los hoteles urbanos
- Oferta de un servicio consistente en todos los hoteles

# Estándares y Estilo Definidos



Nhube NH Den Haag



Recepción NH Vienna Airport

# Estándares y Estilo Definidos



Habitación NH Agustinos (Pamplona, España)



Habitación NH Budapest

- Un ambiente moderno, funcional y confortable

- Una historia de 28 años
  - Primer salto internacional hace 7 años
- Enfoque claro en un segmento definido
- Ha cuadruplicado su tamaño en menos de 7 años
- Las habilidades del equipo gestor han sido probadas en las peores condiciones posibles
  - Integración de 3 adquisiciones en un entorno negativo
- Modelo de negocio exigente en diversos mercados: España, Alemania, Benelux
- Aproximación pionera al negocio hotelero
  - Se centra en la calidad de la oferta gastronómica, nuevos conceptos de hotel (p.e. Nhube), nuevas ideas de restauración (p.e. Fast Good), creación de nuevos servicios (p.e. Agua de la Tierra)



Universidad NH: Área centrada en la formación de personal interno

➤ Misión:

- Mejora de las capacidades y ayuda a los empleados en el desarrollo de su carrera
- La base de la cultura NH: Enfoque en el cliente
- Centrada en la calidad
- “Vuelta a lo fundamental”





## Hitos Principales

### Evolución Financiera

- Esfuerzo significativo durante los últimos 2 años ahora comienza a ofrecer resultados
- Sólida mejoría en todas las unidades de negocio

### Compra de Minoritarios

- Proceso para comprar los minoritarios comenzó en 2005 y continuó a lo largo de 2006
- Ahora sólo quedan los minoritarios en la unidad de negocio de Italia

### Aperturas y Nuevos Proyectos

- 15 hoteles con 2.486 habitaciones abiertas durante 2006 en España, Alemania, Inglaterra, Benelux, Italia y Cuba
- Proyectos firmados por 3.911 nuevas habitaciones, 13.170 incluyendo Jolly y Framon

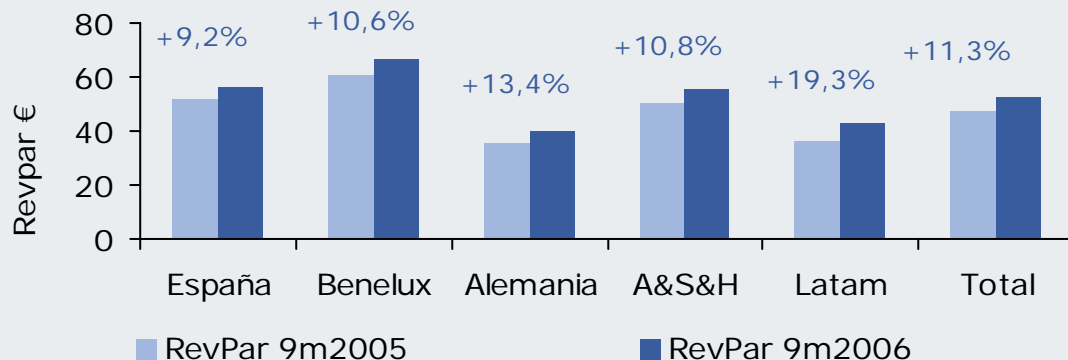
### NH-Jolly Hotels

- Acuerdo para la integración de Jolly Hotels en el Grupo NH
- NH y Jolly constituyen la cadena #1 en Italia, muy por delante de los competidores

€ millones	9 meses 2006	9 meses 2005	% Cambio
Ingresos Hoteles	744,14	661,11	12,6
Ingresos Inmobiliarios	19,89	26,48	(25,0)
<b>Ingresos Totales</b>	<b>764,03</b>	<b>687,59</b>	<b>11,1</b>
GOP	257,65	225,44	14,3
Margen de GOP (%)	33,7	32,8	+90 p.b.
<b>EBITDA Hoteles</b>	<b>111,73</b>	<b>90,65</b>	<b>23,3</b>
EBITDA Inmobiliario	7,77	11,17	(30,4)
<b>EBITDA Total</b>	<b>119,50</b>	<b>101,82</b>	<b>17,4</b>
EBIT	61,80	51,75	19,4
EBT	42,15	37,02	13,9
Beneficio Neto (Pre Minoritarios)	29,50	28,97	1,8
<b>Beneficio Neto</b>	<b>29,02</b>	<b>24,49</b>	<b>18,5</b>

# RevPar y EBITDA

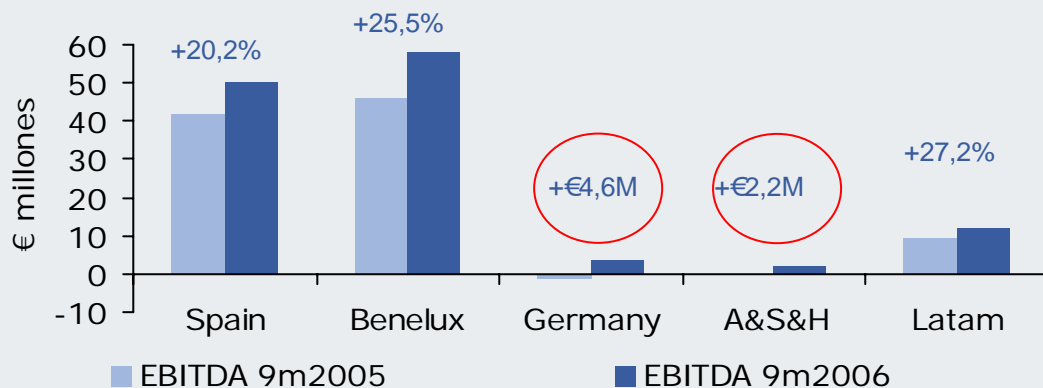
## RevPar Comparable 9 Meses 2006



- Crecimiento en RevPar, con un 76% basado en precio
- Incremento en ADR de €6,2



## EBITDA Hoteles Comparable 9 Meses 2006



- Incremento del 31,2% en EBITDA Hoteles Comparable

# Compra de los Minoritarios

**nH**  
HOTELES



100% de los Resultados

Latam

Alemania

Sotogrande

38% de NH México (2005): \$38M  
 35% of Latam (2006): 4,25 millones de acciones de NH (13€)  
 20% de Astron (Alemania): €45m en 2005-2007  
 OPA por el 20% de los minoritarios en Sotogrande. NH es propietaria del 97,72%

Ampliaciones de Capital

Compra de los Minoritarios de Latinoamérica

Compra de los Minoritarios de Sotogrande

€250m Ampliación de Capital

4,25m de acciones

7,81m de acciones

16,37m de acciones

mayo 2006

enero 2007

marzo 2007

Sólo mantenemos minoritarios en NH Italia (45% Banca Intesa)

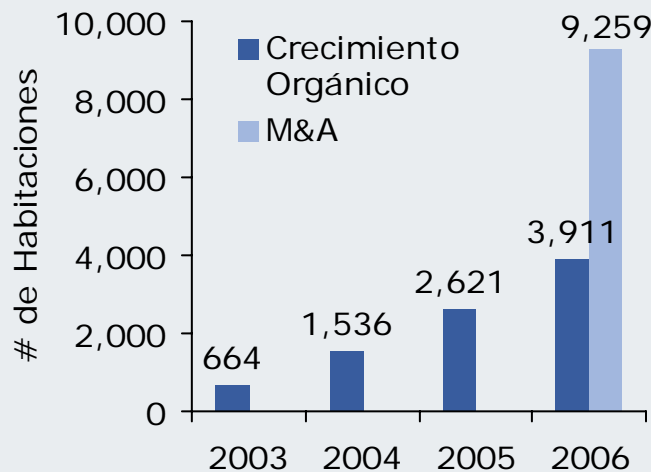
Nº estimado de acciones marzo 2007:  
147,96m de acciones

# Acelerando el Crecimiento

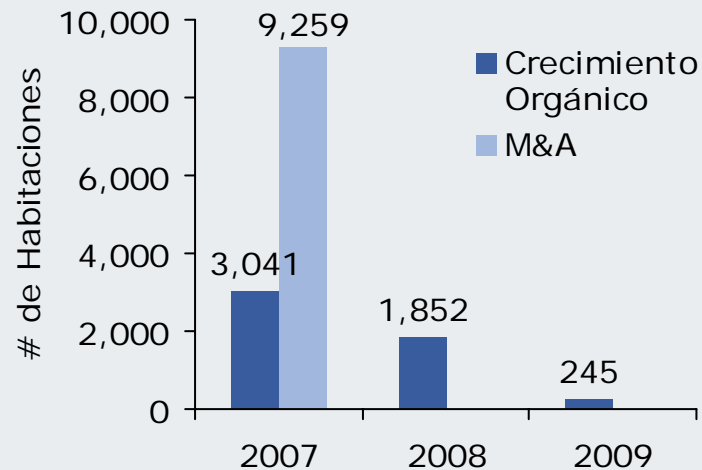
- Crecimiento Orgánico: 3.911 habitaciones, +40% habitaciones firmadas vs. año anterior
- En 2006, excluyendo la adquisición de Jolly y Framon, NH firmó habitaciones equivalentes al 10% de todas las habitaciones operativas
- En total 5.138 habitaciones firmadas al final de 2006



Evolución de las Habitaciones Firmadas



Aperturas



## Condiciones del Mercado

### ➤ Demanda:

- Mix estable de habitaciones para viajero de negocios y turista urbano
- Italia es el cuarto destino turístico del mundo y su demanda de visitantes está dispersa en una serie de mercados diferentes
- Italia genera de manera estable viajeros de negocios a nivel doméstico e internacional

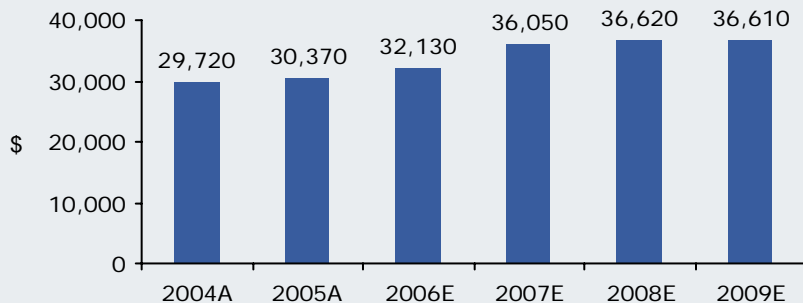
### ➤ Oferta:

- Mercado altamente fragmentado liderado por Jolly Hotels con menos de 40 hoteles
- Necesidad de hoteles de 3 y 4 estrellas con atractiva relación calidad-precio

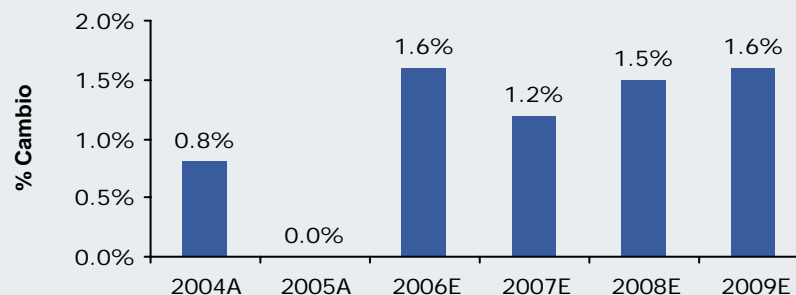
# Perspectivas de la Economía Italiana

- Italia es una de las economías más importantes de Europa, y ofrece un entorno atractivo y estable

## PIB Nominal per Cápita



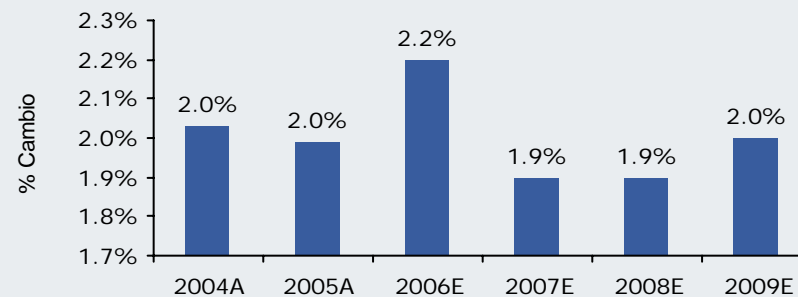
## Crecimiento Real del PIB Per Cápita



## Tasa de Desempleo

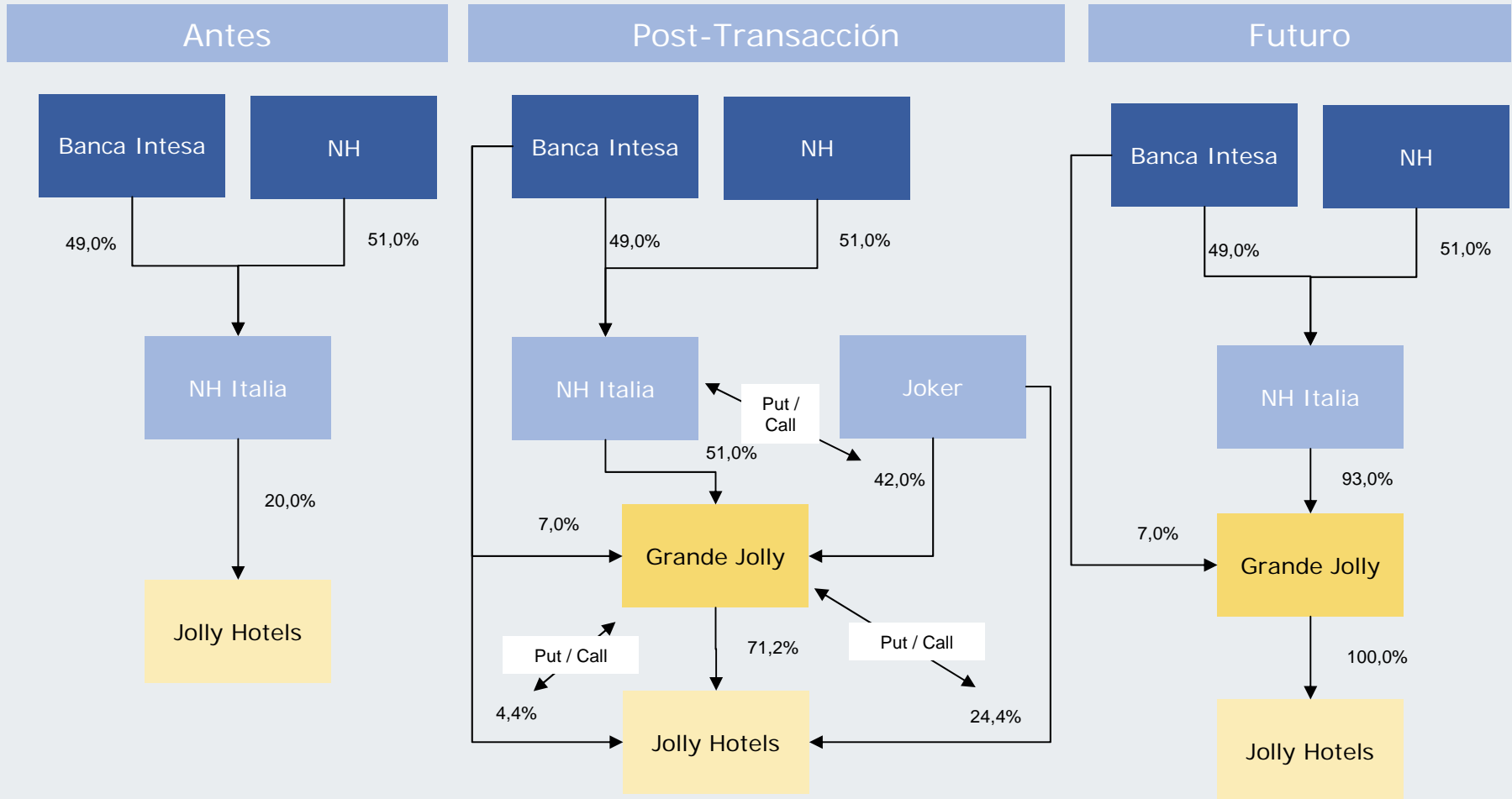


## Tasa de Inflación



Fuente: EIU

# Estructura de la Transacción de Jolly



➤ NH Italia controlará cerca del 100% de Jolly Hotels en de los próximos 3 – 4 años

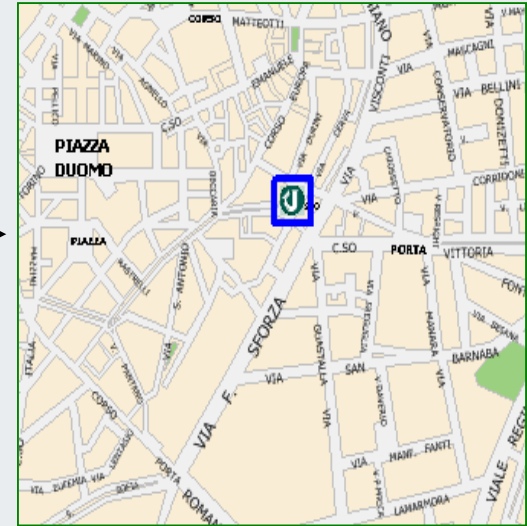


# Ejemplos de la Cartera de Jolly (I)

## **MILÁN**

Jolly Hotel President; 256 Hab.; Alquiler

Localización:  
En el corazón  
de la ciudad,  
a 5 minutos  
del Duomo



## **ROMA**

Jolly Vittorio Veneto; 201 Hab; Propiedad

Localización:  
Centro de la  
ciudad,  
entre la Via  
Veneto y la  
Villa  
Borghese



## FLORENCIA

Jolly Hotel; 152 Hab; Propiedad

Localización: En frente del Parco delle Cascine a 15 minutos andando del Ponte Vecchio y del Duomo



## GENOVA

Jolly Hotel Plaza; 142 Hab; Propiedad

Localización: A unos pasos de la Piazza de Portobello





# Ejemplos de la Cartera de Jolly (III)

## PARÍS

Jolly Hotel Lotti; 167 Hab; Propiedad

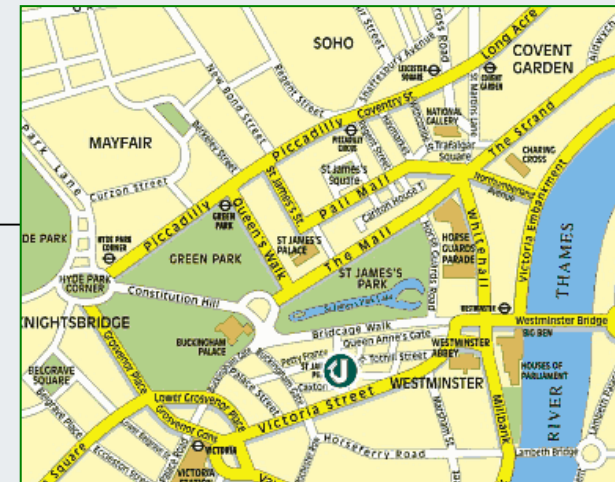
Situación: Entre la Place Vendome y los jardines de las Tullerías



Jolly Hotel St Ermin's; 285 Hab; Propiedad

## LONDRES

Situación: Entre Victoria Street y St. James's Park

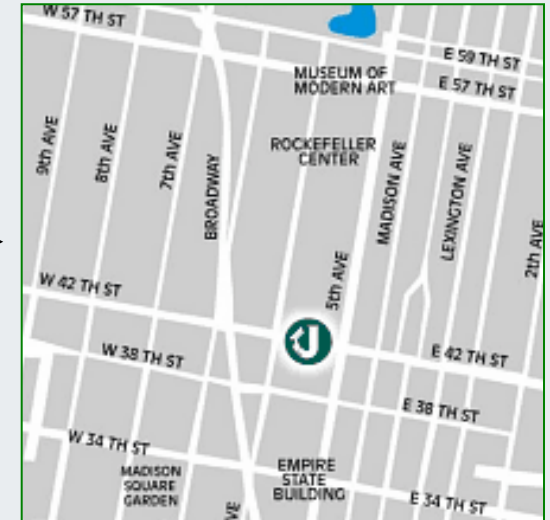


# Ejemplos de la Cartera de Jolly (IV)

## **NUEVA YORK**

Jolly Madison Towers; 252 Hab; Propiedad

Situación:  
Entre 42ª y 5ª  
Avenida



## **AMSTERDAM**

Jolly Hotel Carlton; 218 Hab; Propiedad

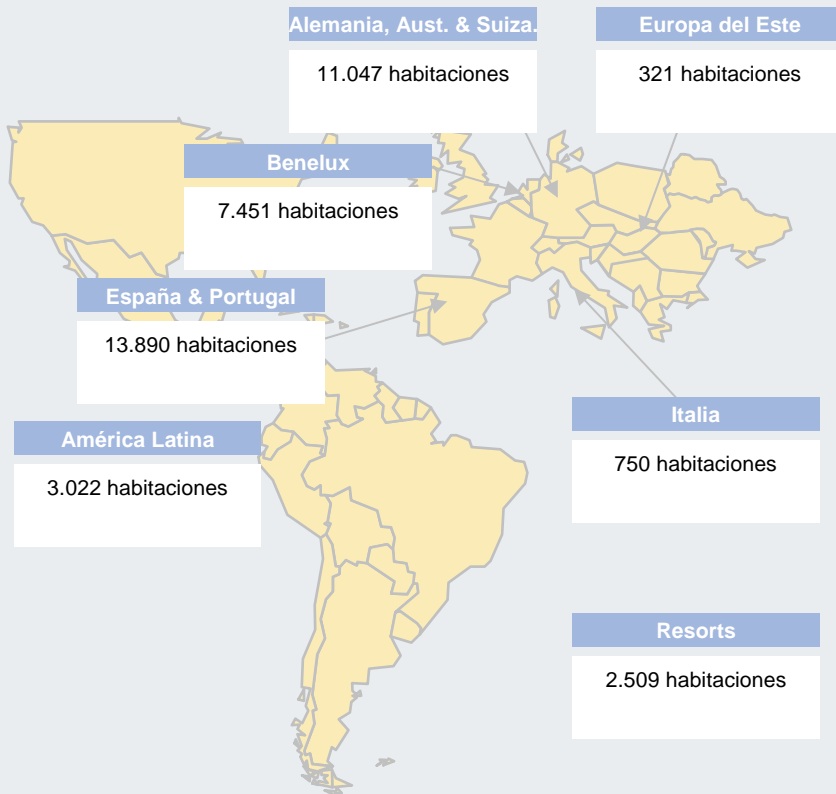
Situación: En  
frente del  
mercado de la  
Floating Flower,  
Munt Tower y  
en el medio de  
la zona de  
compras



# Consolidando Nuestra Posición en Europa

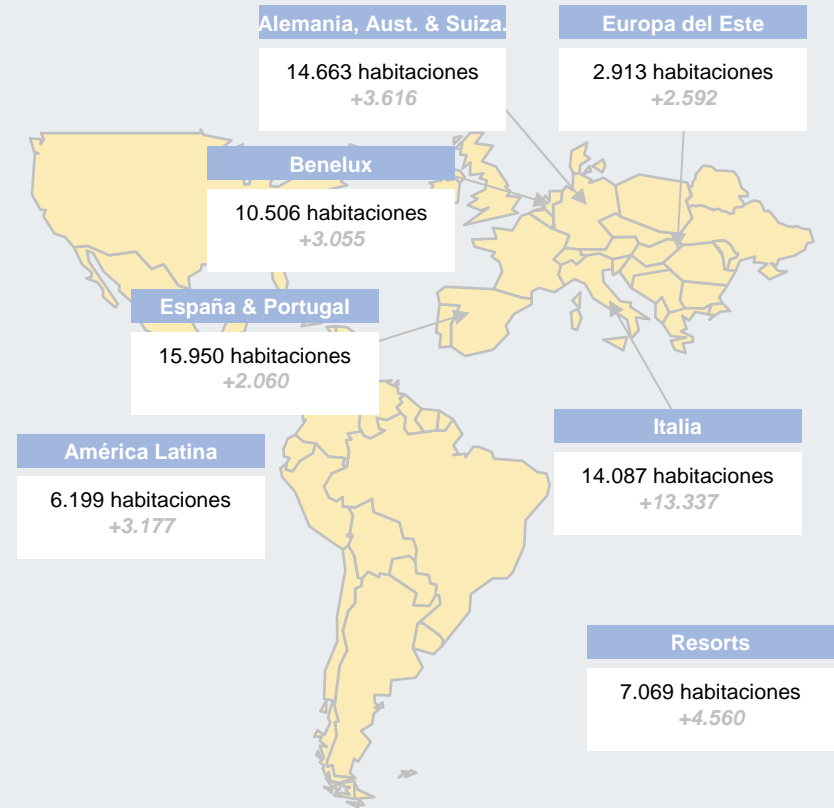
Actual: 38.990 Habitaciones

dic - 2006



Act. + Cartera + Plan Expansión+ M&A: 71.387

dic - 2009





# Estrategia por Unidad de Negocio (I)

## España & Portugal

- Enfoque en los hoteles existentes, antes que desarrollar nuevos, para **mantener cuota de mercado** en las principales ciudades españolas
- Continuar analizando oportunidades en aquellas ciudades en que NH Hoteles todavía no está presente
  - En Portugal, incrementar la presencia en Lisboa, con un enfoque oportunista para otras ciudades
- NH operará hoteles por medio de fórmulas de bajo riesgo (costes y rentas variables y contratos de gestión)

## Italia

- **Consolidar el liderazgo con el apoyo de las recientes adquisiciones** de Framon y Jolly Hotels
  - Reforzar presencia en Roma y Milán, adoptando los estándares NH
- NH considerará contratos de leasing con o sin opción de compra y contratos de gestión

## Benelux

- **Incremento de la presencia en Holanda** con un enfoque especial en los mercados secundarios
  - En Luxemburgo y Bélgica, NH tiene como objetivo mantener su cuota de mercado
- Crecimiento vía contratos de leasing con o sin opción de compra
- Centrados en edificios existentes en grandes ciudades y en desarrollos hoteleros nuevos en ciudades más pequeñas, donde hay menos localizaciones disponibles

# Estrategia por Unidad de Negocio (II)

## Alemania, Suiza & Austria

- **Incrementar la presencia en las principales ciudades** de Alemania
- Considerar la entrada en otros mercados de forma oportunista
- Expansión mediante acuerdos de leasing con opción de compra / adquisiciones directas de inmuebles

## América Latina

- **Reforzar la presencia en Argentina** (Buenos Aires), México y potencialmente, Chile
- También se considera la entrada en otros mercados, de forma oportunista
- Crecimiento mediante adquisiciones con enfoque en la apertura de hoteles urbanos en áreas clave de las capitales nacionales, (excluyendo el desarrollo periférico)

## Europa del Este

- Consolidar la presencia de NH en las principales ciudades: **Praga, Sofía, Bucarest, Bratislava, Budapest, Varsovia y Belgrado**
- Oportunidad para desarrollar cadena de segmento más económico en Polonia similar a los hoteles NH con servicio más limitado, junto con otros socios
- El resto del Plan de Expansión se desarrollará mediante acuerdos de leasing con opción de compra

## Resorts

- Aprovechar el negocio cautivo mediante **un equipo gestor experimentado y bajos compromisos de capital** (2%-3% de todo el capital invertido)
- NH Hoteles participará en la propiedad incluyendo contratos de gestión. Inversión de capital reducida.
- Determinados proyectos podrían incorporar desarrollos inmobiliarios liderados por Sotogrande

## Inversión

- Inversión de €500 millones en la construcción de hoteles
- 75-85%
  - Propiedad: €100.000 – 200.000 por habitación, dependiendo del área geográfica y de la localización
  - Acuerdos de leasing con opción de compra: Inversión inicial del 12% del precio del hotel
- 15-25% destinado a reformas para modernizar y adaptar los activos en renta a los estándares de NH

## Distribución de Capex Estimada

### Inversión de Capital de €500m

- Aprox. 75% en Europa
- Latam: 15-18%
- Resorts: 7%-9%

### c.€1.700m Total Capital Invertido (Incluyendo VPN de las Rentas)

- Aprox. 93% en Europa
- Latam: 4-6%
- Resorts: 2%-3%

- La inversión se centrará principalmente en Europa, el mercado principal de NH

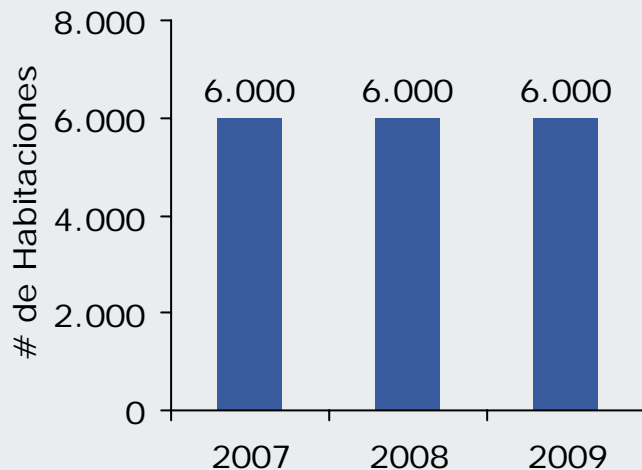


# Hipótesis del Plan de Expansión – Calendario

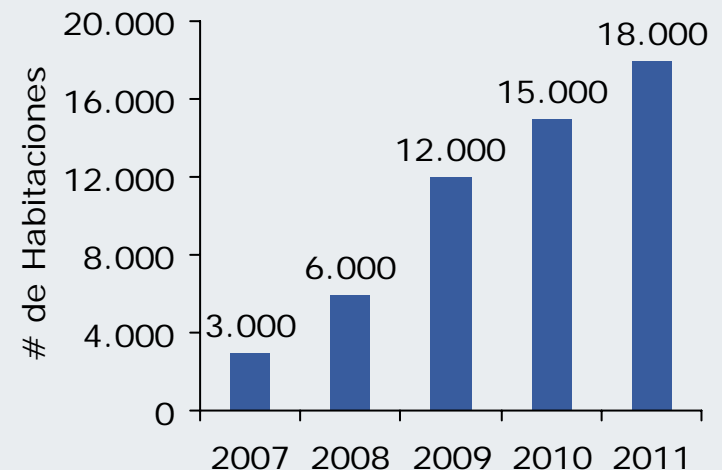
## Hipótesis de Plazos

- Firma de habitaciones entre 2007 y 2009
- 50% habitaciones operativas existentes / 50% nuevas habitaciones (2 años de desarrollo y se asume puesta en marcha a mitad del año)
- 2 años de rápido crecimiento hasta que los nuevos desarrollos estén en funcionamiento
- Inversión total: 2007-2011
- *Run Rate* completo en 2012

Evolución Habitaciones Firmadas (Crecimiento Orgánico)



Apertura de Habitaciones (Acumulada)



# Hipótesis del Plan – Magnitudes Económicas

## Retorno Esperado

- 10% ROCE objetivo, sin apalancar y después de impuestos

## Margen Objetivo *Run Rate*

- GOP Objetivo por encima del 35% en línea con los objetivos operativos de la compañía

## Capex

- €100.000 – 200.000 por habitación, dependiendo del área geográfica y la localización
- 5-7% de rentabilidad (*yield*) de los contratos de leasing

# Hipótesis del Plan – Mix de Hoteles

## Mix de Hoteles

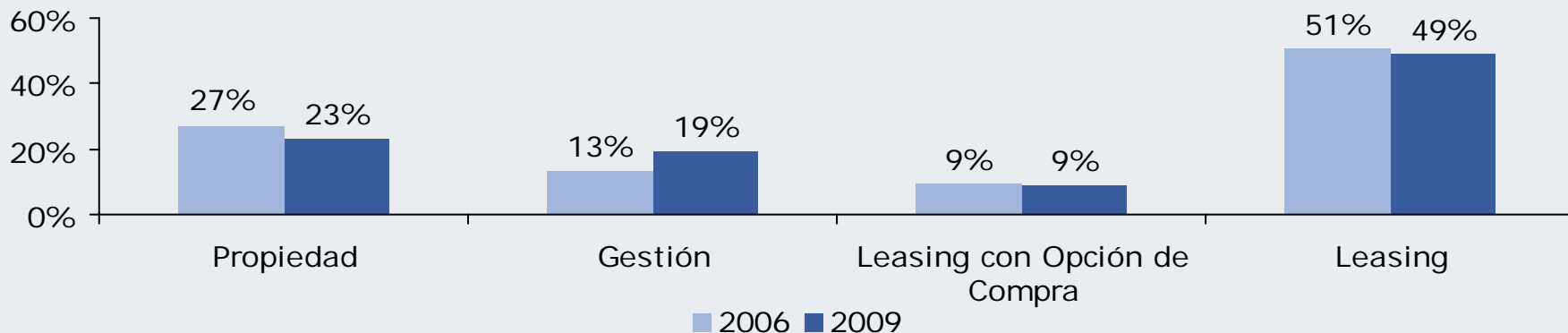
- España y Portugal: Crecimiento a través de leasings variables y contratos de gestión cuando sea posible
- Europa: Más de 1.000 habitaciones en propiedad  
Leasing con opción de compra en el resto de Europa con inversión inicial de NH de c. 12% del precio del hotel
- Latinoamérica (urbano): La participación de NH en los activos varía entre el 50-100%, centrándose en retener los contratos de gestión

2006

EBITDA: €158m

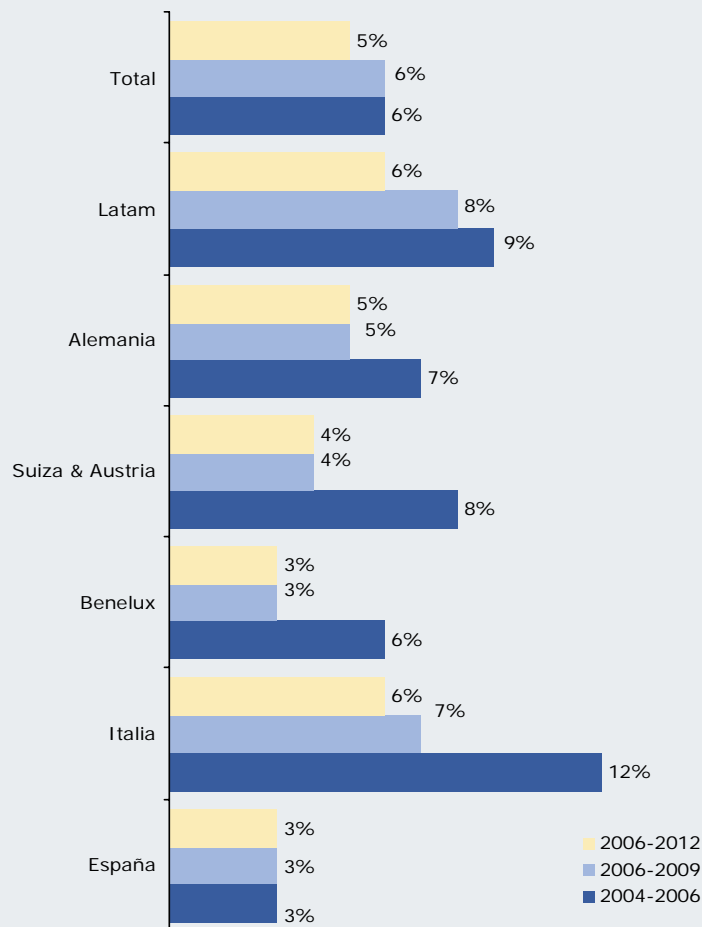
2009

EBITDA: €300m – €350m

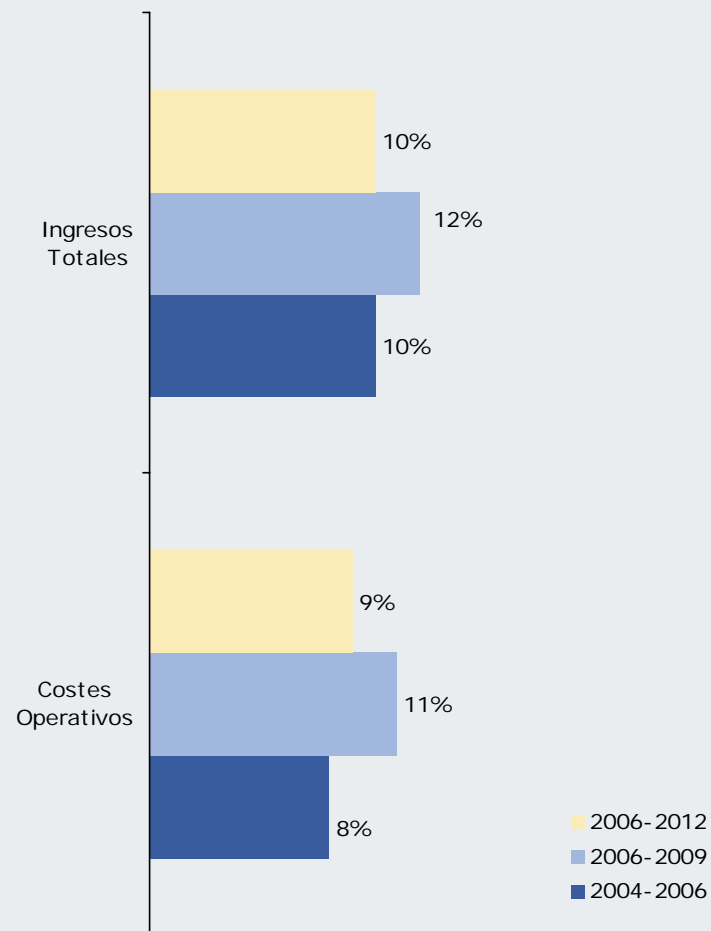


# Hipótesis del Plan – RevPar y Resultados

TACC esperado del RevPar



TACC de Ingresos y Costes Operativos



*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.*