

**Presentación para el
INSTITUTO DE ANALISTAS**

11 de junio de 2001

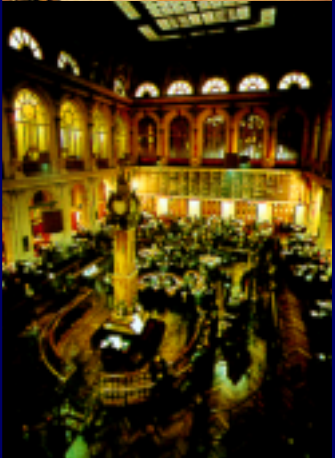
NH
HOTELES



www.nh-hoteles.com



Índice



- **NH Hoteles:
La tercera mayor cadena de hoteles urbanos en Europa**
- **Evolución Reciente del Grupo NH Hoteles**
- **Estrategia de Marca**
- **Estrategia de Crecimiento**
- **Evolución de Ventas en el primer cuatrimestre de 2001**



Con la integración de Krasnapolsky Hotels, NH Hoteles es la tercera mayor cadena de Hoteles urbanos en Europa.



NH Hoteles

- Posicionamiento de liderazgo en tres importantes países y presencia creciente en otros tres mercados Europeos
- La estrategia de crecimiento se desarrollará en torno a las marcas NH Hoteles y Golden Tulip
- Participación estratégica en Jolly Hotels
- Importantes proyectos en cursos sustentan el crecimiento orgánico.
- Éxito demostrado en la gestión de M&A



NH Hoteles es una de las compañías hoteleras con mayor crecimiento orgánico

Hoteles

- Actualmente NH Hoteles tiene una cartera de 173 hoteles con 23,679 habitaciones y está presente en 16 países a lo largo del mundo.
- Los principales mercados son España y Benelux, donde se localiza el 78% de la cartera hotelera.
- NH está también presencia en Suiza (6 hoteles), Alemania (4 hoteles) y Latinoamérica (8 hoteles).
- Reciente entrada en el mercado mexicano creando NH México con 5 hoteles en propiedad.
- NH cuenta también con un hotel en los siguientes países: Portugal, Suráfrica, Israel, Ghana, Cuba, Túnez y Malta
- Marcas gestionadas:
 - Segmento alto: NH, Golden Tulip, Alfa
 - Segmento económico: NH Express, Tulip Inn
- El 50% de todas las habitaciones son en propiedad, el 35% son en arrendamiento y el 15% son bajo contrato de gestión
- 28 hotels en desarrollo que representan un total de 3,477 habitaciones

Sotogrande

- Ocupa una extensa área en un lugar privilegiado situado a tan solo a 75 minutos del aeropuerto Internacional de Málaga
- Almenara Resort, un campo de golf de 27 hoyos y uno más en construcción
- Más de 3 millones de m² de parcelas para vender, 700 hectáreas de terreno edificable para desarrollar y posibilidad de construir nuevas instalaciones hoteleras.
- Una excelente fuente de fondos para la financiación del crecimiento del grupo NH Hoteles.



...con una clara estrategia de crecimiento.

Sólido posicionamiento en sus principales mercados



Profunda experiencia y conocimiento de la industria



Búsqueda de oportunidades de negocio en otros países de Europa Central para aprovechar las ventajas de los primeros movimientos de la consolidación de la industria hotelera



Crecimiento orgánico coordinado con expansión mediante adquisiciones



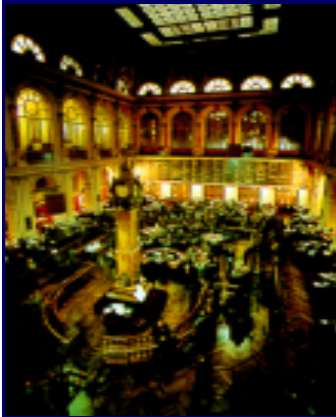
Financiación conservadora a través de cash flow operativo y una prudente combinación de recursos ajenos



- **Ofrecer un producto de alto nivel a los clientes de Europa Occidental en los principales centros urbanos**
- **Posición de liderazgo en hoteles urbanos en Europa Central**



NH Hoteles es una de las compañías dirigidas con mayor transparencia en la Bolsa española



- NH no tiene un accionista mayoritario de referencia. El free-float es del 85%, favoreciendo la liquidez del valor en Bolsa.
- El compromiso del equipo gestor de NH Hoteles queda reforzado por su participación directa en el accionariado y por el reciente plan de stock options
- La importancia estratégica de Caja Madrid en el accionariado de NH Hoteles (con un miembro en el Consejo de Administración) se ha visto corroborada con la joint-venture “Ahora” cuyo objetivo es desarrollar inversiones en los sectores de catering y ocio

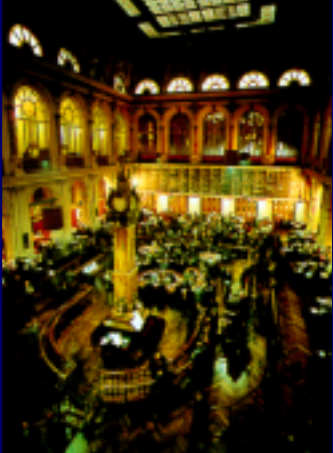
- Capitalización bursátil 1.680 millones de Euros.
- Cotizada en la Bolsas de Madrid y Amsterdam
- Incluida en el IBEX35
- Cotizada en NYSE en ADRs Level I (OTC)

Estructura Accionarial





Índice



- **NH Hoteles:
La tercera mayor cadena de hoteles urbanos en Europa**
- **Evolución Reciente del Grupo NH Hoteles**
- **Estrategia de Marca**
- **Estrategia de Crecimiento**
- **Evolución de Ventas en el primer cuatrimestre de 2001**

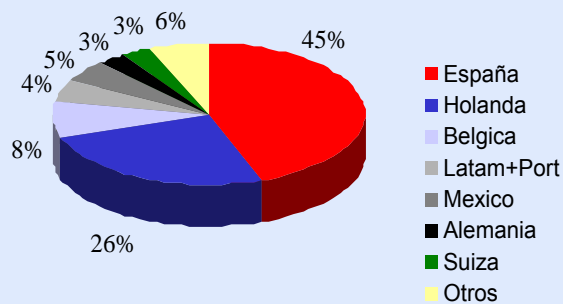


NH Hoteles cuenta con una sólida plataforma de partida para su estrategia de desarrollo en la arena europea

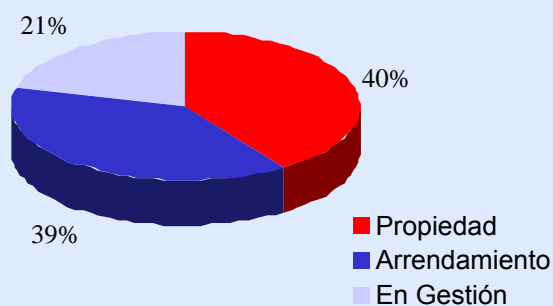
	NH Hoteles		K-Golden Tulip		NH Express		NH Mercosur + Portugal		Mexico		Total	
	Hoteles	Hab.	Hoteles	Hab.	Hoteles	Hab.	Hoteles	Hab.	Hoteles	Hab.	Hoteles	Hab.
Propiedad*	25	3,659	32	6,058	1	43	7	827	5	1,211	70	11,798
Arrendamiento	44	5,177	15	2,394	8	661	-	-	-	-	67	8,232
Gestión	9	835	22	2,434	3	159	2	221	-	-	36	3,649
Total	78	9,671	67	10,655	12	863	9	1,048	5	1,211	173	23,679
Proyectos Firmados	16	1,812	4	708	6	542	2	415	-	-	28	3,477
Total	94	11,483	73	11,594	18	1,405	11	1,463	-	-	196	25,845**

* Incluye Almenara.- ** 151 nuevas habitaciones son en hoteles en operación

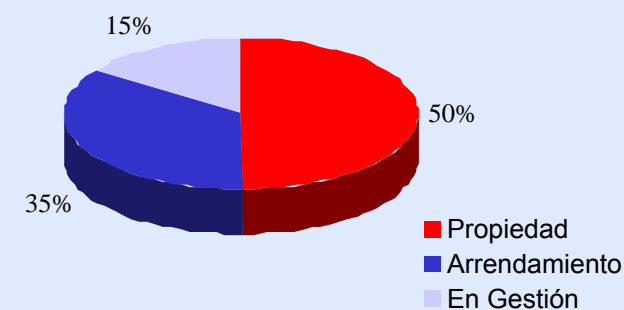
Total habitaciones



Hoteles



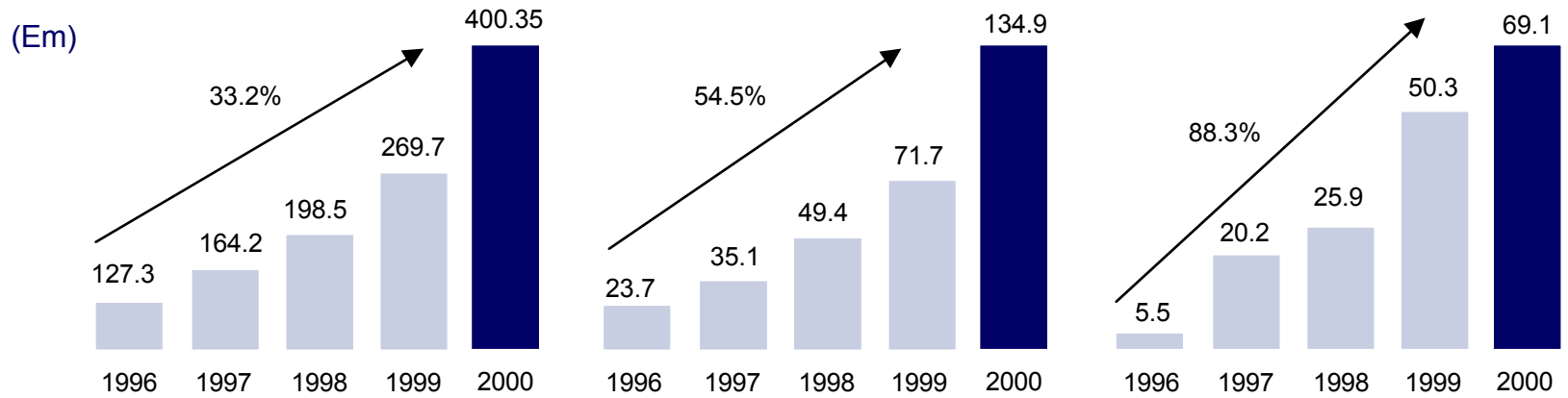
Habitaciones





El crecimiento operativo del Grupo está respaldado por una sólida estructura financiera...

NH Hoteles

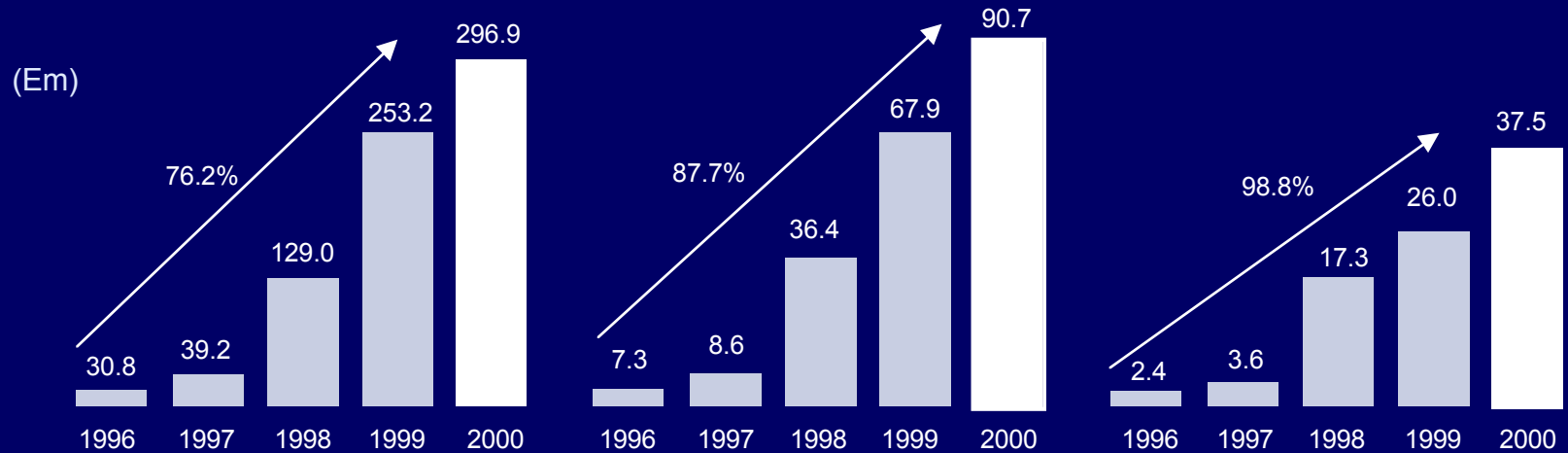


Ventas

EBITDA

Beneficio Neto

Krasnapolsky Golden Tulip





...por el aumento de la capacidad hotelera del grupo y la consolidación en los mercados España y Benelux de alto crecimiento...



- En el 2000, el RevPAR de los mercados europeos de NH Hoteles aumentó:
 - España: +12%
 - Países Bajos: +22.1%
 - Bélgica: +17.1%
- Amsterdam, Barcelona y Madrid disfrutaron de una ocupación superior a la media del mercado, combinada con un mayor precio medio de las habitaciones (ADR).
- Aunque los niveles alcanzados de ADR y de ocupación son ya elevados, se espera que el RevPAR siga creciendo, debido a:
 - El crecimiento continuado del PIB en España y Benelux
 - El incremento potencial de los precios como resultado de una progresiva reducción de las diferencias de precios entre España y el resto de Europa.
 - El creciente atractivo como destino de ocio y negocios y el moderado crecimiento de la oferta en el mercado holandés.
 - La recuperación del mercado Belga

ADR (€)(a) Ocupación (a)

Madrid	97.28	75.11
Barcelona	115.63	82.05
Resto de España	65.55	69.86
Amsterdam	126.41	85.20
Resto de Holanda	72.51	67.40
Bruselas	67.36	69.14
Resto de Bélgica	58.15	63.30

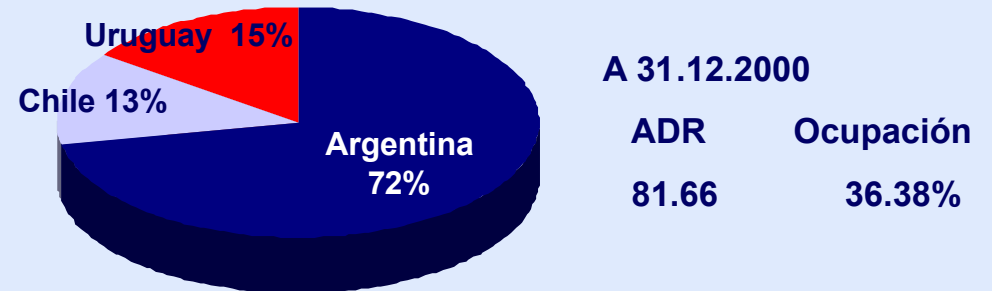
(a) A 31.12.2000



... y por la creciente presencia en los mercados latinoamericanos...



Habitaciones Operativas



- NH tiene en funcionamiento 8 hoteles en la zona, con un total de 965 habitaciones.
- Existen dos hoteles en proyecto con 415 habitaciones.
- El 86% de la cartera latinoamericana es en propiedad y el 14% restante están bajo acuerdos de gestión.
- La propiedad de los hoteles en Latinoamérica es clave para ofrecer consistencia a un producto de calidad
- Los bajos niveles de ocupación se deben a la situación de inicio de las operaciones y mejorará con la maduración de la actividad y la estabilidad económica de la zona.



... reforzada con la creación de NH Mexico y el Acuerdo con el Grupo Chartwell

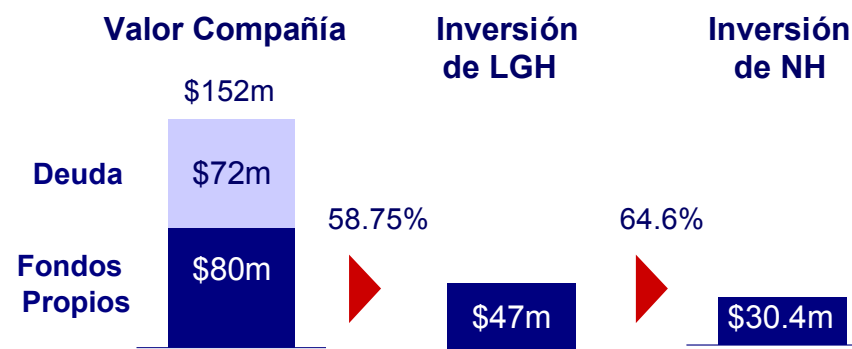
- El Grupo Chartwell es una compañía hotelera de ámbito local que opera más de 2,200 habitaciones en las principales ciudades mejicanas
- La operación comprende la compra de 5 hoteles (1,211 habitaciones) por US\$ 47 mm. Cuatro de los cinco hoteles llevarán la marca NH
- NH Hoteles entra en este proyecto junto a su socio Equity International Properties (EIP), a través de Latinoamericana de Gestión Hotelera (LGH), que tendrá una participación del 58.75% en NH México.
- Parte de la financiación procederá de una ampliación del capital de LGH, suscrita en su totalidad por EIP.
- Chartwell opera a través de las marcas Krystal y Krystal Expresss
- Argumentos de la inversión:
 - Mercado con gran potencial
 - Distribución en Estados Unidos
 - Calidad del equipo gestor
 - Cuota de mercado y cobertura de las principales ciudades mejicanas
 - Impulso al proyecto latinoamericano.

Datos Financieros

(\$M)	2000	2001E
Ventas	58.4	60.9
EBITDA	15.3	19.0

Portfolio

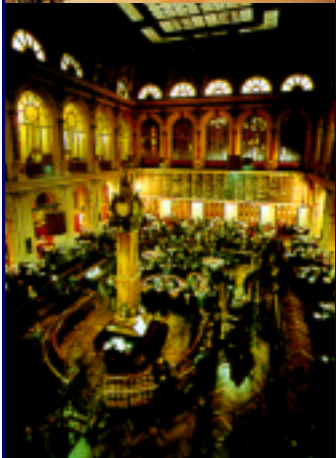
Ubicación	Núm.Hab
Guadalajara	422
Zona Rosa (Mexico DF)	302
Cancún	263
Coatzacoalcos	104
Lázaro Cárdenas	120





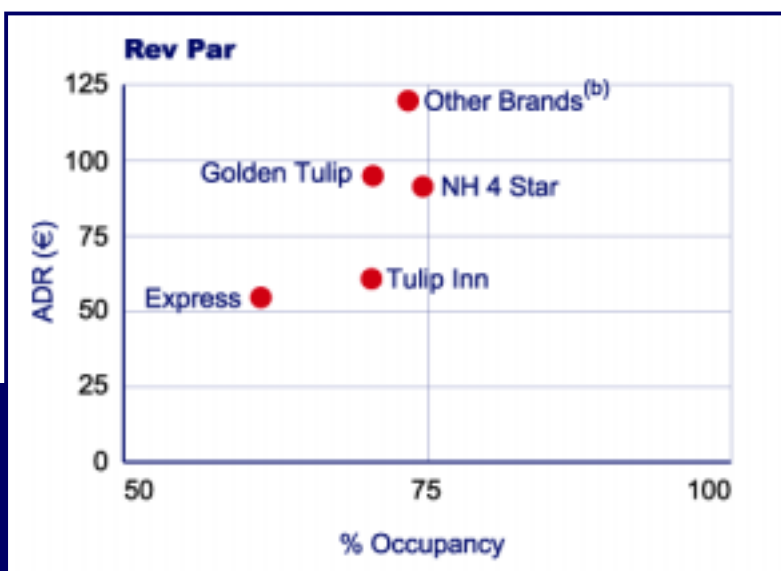
Índice

- **NH Hoteles:
La tercera mayor cadena de hoteles urbanos en Europa**
- **Evolución Reciente del Grupo NH Hoteles**
- **Estrategia de Marca**
- **Estrategia de Crecimiento**
- **Evolución de Ventas en el primer cuatrimestre de 2001**





Situación de las Marcas del Grupo



	ADR (€)(a)	Ocupación (%) (a)
NH 4 Estrellas	87.20	74.18
Express	54.85	64.70
Golden Tulip	90.23	70.75
Tulip Inn	60.46	70.26
Otras Marcas^(b)	118.09	73.87

(a) Diciembre, 2000

(b) Otras Marcas incluye: Crowne Plaza, Barbizon y Holiday Inn (segmento 5 estrellas)

- NH Hoteles opera a través de diferentes marcas dependiendo de:

Mercado geográfico

- España y Latinoamérica: NH, Express
- Benelux, Alemania, Suiza y resto del mundo: Golden Tulip, Tulip Inn, Alfa, Barbizon, Crowne Plaza, Holiday Inn

Segmento de mercado

- 5 estrellas: Barbizon, Crowne Plaza
- Superior: NH, Golden Tulip, Holiday Inn
- Económico: Express, Tulip Inn

- Las marcas del segmento económico tienen un ADR inferior a la media del grupo. Sin embargo, operan con una estructura de costes más reducida y alcanzan márgenes muy satisfactorios



La estrategia de marca

Multi-marca



- El enfoque multi-marca permite llegar más fácilmente a distintos tipos de cliente en diferentes zonas geográficas.
- Sin embargo, esta estrategia consume más recursos (marketing, personal, etc) y tiene unos costes de distribución más elevados
- Requiere una estructura descentralizada que dificulta la consecución de sinergias o ahorro de costes.
- Necesita un número mínimo de hoteles por marca (unos 150 hotels)

Dos marcas



- La estrategia del grupo pasa por utilizar dos únicas marcas, NH y Golden Tulip
- La implantación del proyecto implica:
 - La marca NH se implantará en los hoteles en propiedad y arrendamiento. La propuesta es muy selectiva en términos de ubicación, entorno, diseño interior, etc. Se centra en la consistencia del producto y el servicio ofrecido y su ámbito geográfico se limita a Europa y Latinoamérica.
 - La marca Golden Tulip se desarrollará única y exclusivamente a través de franquicias sin inversión por parte de la compañía. La franquicia no tiene ninguna restricción geográfica y es menos exigente en términos de producto y servicio.
- Los hoteles ya existentes, propiedad o arrendamiento, serán transformados progresivamente en NH. Las nuevas incorporaciones seguirán el criterio anteriormente explicado
- Esta estrategia ayudará a acelerar el crecimiento del grupo

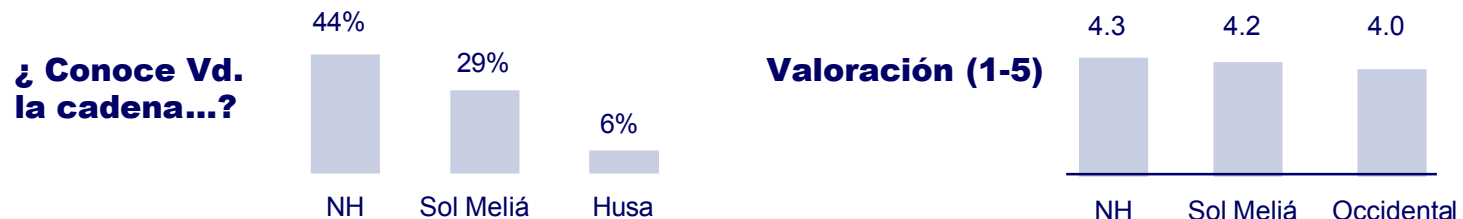


La estrategia de marca: ¿Por qué NH y Golden Tulip?

Argumento

- La marca NH es propiedad de NH Hoteles, que tiene control total de su desarrollo futuro
- El modelo de gestión de GT permite un menor grado de control sobre la marca
- NH tiene un fuerte reconocimiento de marca dentro de su segmento en España por la homogeneidad de los hoteles, en materiales, decoración, estilo, calidad del servicio...
- Aunque NH es una marca desconocida en Europa, es fácilmente exportable gracias a sus características:
 - Diferente y homogénea
 - Neutral
 - Moderna
 - Orientada al hombre de negocios
 - Imagen y estilo europeo
- La compañía aprovechará las principales características que son percibidas por sus clientes: urbana, “joven”, homogénea, dinámica, innovadora, buena relación calidad-precio y excelente servicio

Análisis del reconocimiento de marca (a)



(a) Fuente: Instituto de Investigaciones de Mercado y Marketing Estratégico Ikerfel, S.A. Marzo, 2001
2.000 entrevistas realizadas a clientes de negocios en el mercado español



La adquisición de la marca Golden Tulip World Wide

Estrategia

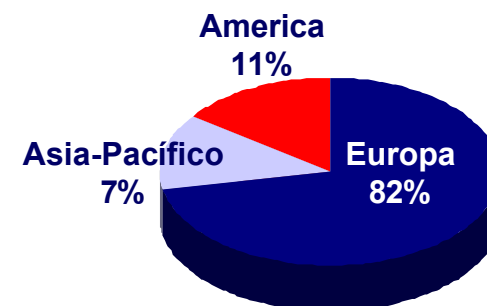
- Controlar la calidad de la red de franquicias Golden Tulip
- Posibilidad de crecimiento en mercados estratégicos sin inversión
- Aprovechamiento de una red de distribución mundial
- Incremento del volumen de ingresos a través de franquicias
- Aprovechamiento de la experiencia y know-how de los gestores del negocio de franquicias
- Inversión de €2.4 millones en la adquisición

Ingresos y Precio Medio

	1999	2000
Ingresos (€m)	11.3	21.5
Precio Medio (€)	112.56	136.22

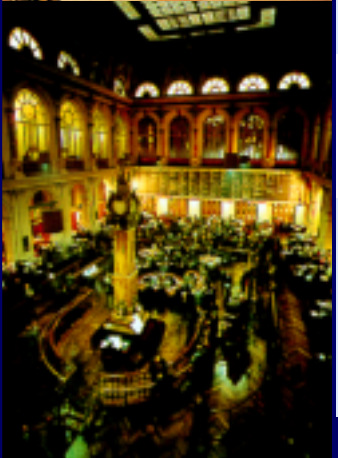
Portfolio actual

- 337 hoteles
- 250 ciudades
- 50 países





Índice



- **NH Hoteles:
La tercera mayor cadena de hoteles urbanos en Europa**
- **Evolución Reciente del Grupo NH Hoteles**
- **Estrategia de Marca**
- **Estrategia de Crecimiento**
- **Evolución de Ventas en el primer cuatrimestre de 2001**



Una estrategia de crecimiento enfocada a consolidar el posicionamiento en el mercado europeo...

- Posicionamiento como cadena Paneuropea en el segmento de Hoteles Urbanos de Nivel Alto.
- Consolidación y fortalecimiento del liderazgo en España y Benelux a través de la mejora de las actuales instalaciones hoteleras y de nuevos desarrollos
- Mayor expansión en países donde NH ya está presente pero no es líder del mercado, especialmente en las ciudades más importantes con alto crecimiento potencial, a través de nuevos desarrollos y las adquisición de cadenas o de hoteles individuales.
- Prioridad al desarrollo en Alemania (con 8 hoteles en las mayores ciudades), en Suiza y en Portugal (con hoteles estratégicos en Lisboa y Oporto)
- Búsqueda de una mayor penetración en los mercados europeos donde NH no está presente (Francia, Italia y UK) a través de nuevos desarrollos y adquisiciones
- Continuar el desarrollo en Latinoamérica y en el segmento económico en España



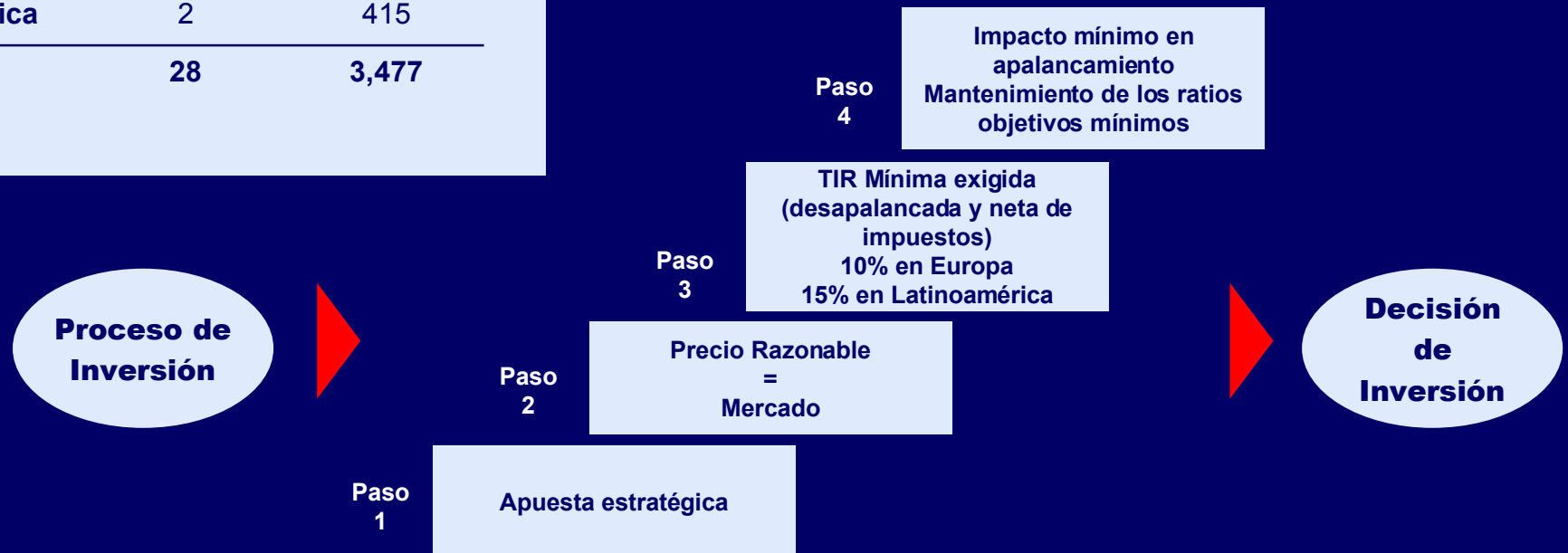
... Combinando el Plan de crecimiento orgánico con las oportunidades de inversión M&A...

España	Nº hoteles	Nº habitaciones
NH 4-Star	15	1,706
NH Express	6	542
Golf	1	106
Benelux / Europa		
Holanda	2	311
Bélgica	1	234
Alemania	1	163
Latinoamérica	2	415
Total	28	3,477

Oportunidades de M&A

Considerando nuevas oportunidades de inversión en el sector hotelero con estrictos criterios de rentabilidad:

- Contribución positiva a EV/EBITDA del grupo
- Rentabilidad superior al WACC del grupo





**... siempre con estrictos criterios de rentabilidad
y manteniendo una óptima estructura financiera**

Ratios Financieros
Eur. Mn

Capitalización bursátil (04.05.01)	1,684.9
Recursos Propios (31.03.01)	550,00
Deuda Neta (31.03.01)	541,00
EBITDA 2001 (E) (Consenso)	260,00
<hr/>	
EV/EBITDA (E) (x)	8,5x
Deuda Neta / RRPP (%)	98,36%
Cobertura de Intereses (x)	6,84x

- NH ha conseguido gestionar su actividad y su crecimiento manteniendo una saneada y a la vez conservadora política financiera.
- El compromiso es mantener estos mismos criterios de cara al crecimiento futuro del grupo.

• **Apalancamiento financiero:**

1x Deuda Neta / Recursos Propios Ratio
&
3x Deuda Neta / EBITDA Ratio



Sotogrande: Una excelente oportunidad de negocio...



Sotogrande

- Una excelente oportunidad de negocio que supone una importante fuente de recursos financieros para el Grupo
- Liquidez efectiva acumulada de 66 Millones de Eur.
- Ventas firmadas pendientes de contabilizar por un total de 66.13 Millones de Eur, el doble de los 29.93 Millones de Eur registrados a finales de marzo del año 2000
- El Hotel Almenara presenta un continuo crecimiento. Los ingresos han doblado los del mismo periodo del 2000.
- Mejora de las condiciones: La autopista en construcción reduce la distancia con el aeropuerto de Málaga a tan solo 45 minutos

Factores de éxito del negocio

- La fuerte subida de los precios en dos años:
 - El precio de venta de las parcelas: de 60/m² de Eur. a 150/ m² de Eur.
 - El precio de los apartamentos La Marina: de 1,500/m² de Eur. a 2,500/m² de Eur.
 - El precio del club de Golf: de 12,000 Eur. a 60,000 de Eur.
 - Los “Green Fees”: de 40 Eur. a 60 Eur.
- La demanda no muestra de momento señales de desaceleración.



...y una fuente importante de recursos para el Grupo



Activos de Sotogrande

- Terrenos disponibles
 - 3 Millones de m2 en parcelas
 - 45,000 m2 edificables en La Marina
- Hotel Almenara + Golf + Resort: Un atractivo para los compradores de las parcelas
- 2 campos de Golf en proyecto (uno en construcción)
- Club de playa
- Concesión del agua

Estrategia de Márketing

- Clientes objetivo procedente de España, Alemania, Reino Unido y otros países no europeos.
- Posicionamiento de Sotogrande como el resort más exclusivo de la Costa del Sol

Desarrollo futuro

- Una vez se hayan vendido los activos inmobiliarios, NH mantendrá la propiedad del hotel y de los campos de golf.
- También se mantendrá la concesión de suministro exclusivo de agua para la zona.



Índice

- **NH Hoteles:
La tercera mayor cadena de hoteles urbanos en Europa**
- **Evolución Reciente del Grupo NH Hoteles**
- **Estrategia de Marca**
- **Estrategia de Crecimiento**
- **Evolución de Ventas en el primer cuatrimestre de 2001**



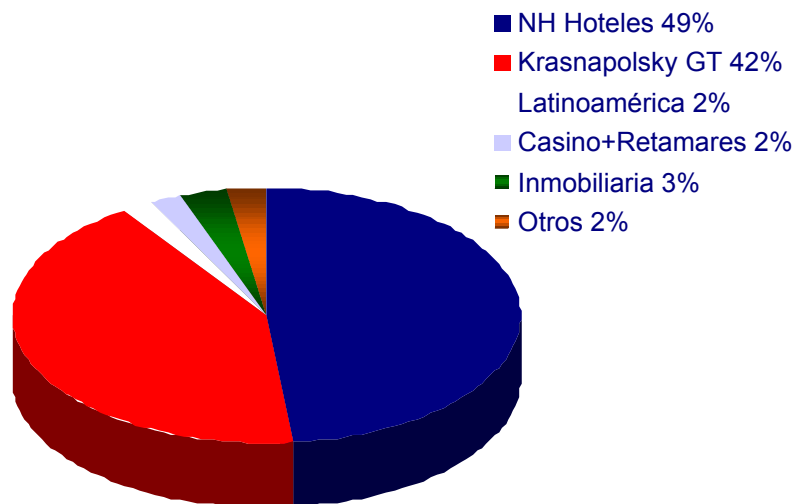


Evolución de ventas y principales indicadores en los cuatro primeros meses de 2001

Desglose de Ventas Enero-Abril 2001

Crecimiento de Ventas

- NH Hoteles: +12.3%
- Krasnapolsky GT: +14.1%
- Total ventas actividad hotelera: +109.7%
- Total ventas Grupo NH: +83.4%



Rev PAR Enero-Abril 2001

