

De conformidad con lo establecido en el artículo 228 del Real Decreto Legislativo 4/2015, de 23 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Mercado de Valores y normativa complementaria, NH Hotel Group, S.A. (en adelante, “la Sociedad” o “NH”) 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 del Consejo de Administración, D. Alfredo Fernández Agras.
- Presentación del *Chief Executive Officer (CEO)*, D. Ramón Aragonés Marín.

En Madrid, a 29 de junio de 2017.

Carlos Ulecia Palacios.
Secretario General.

INTERVENCIÓN DE D. ALFREDO FERNANDEZ AGRAS, PRESIDENTE DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

Queridos accionistas:

En nombre de NH Hotel Group, quiero darles la bienvenida a esta Junta General de Accionistas. Es para mí un honor ejercer de Presidente en esta sesión del máximo órgano soberano de la sociedad, a través del que se expresa la voluntad social.

La Junta ordinaria es, por antonomasia, el momento en que el Consejo, al que represento, se comunica con sus accionistas. Mi intención es que, hoy, esta comunicación sea sincera y completa, no dejando ningún tema relevante sin tratar.

En los próximos minutos, me propongo resumirles aquellos aspectos de la economía mundial que más han influido en la marcha de nuestra empresa. Desde lo general iré pasando a lo concreto, para detallarles los principales aspectos de buen gobierno y de negocio de nuestra compañía en 2016.

Como prólogo de mi intervención, quisiera adelantarles los dos grandes logros que, a mi juicio, han definido y definen la situación de NH, especialmente en los últimos doce meses:

- El firme compromiso con la creación de valor para todos los accionistas, lo que se refrenda con la mejora significativa en los resultados, balance y expectativas de la compañía; y
- Un foco en el Gobierno Corporativo y la gestión profesionalizada del negocio, logrando trascendentes avances en los dos ámbitos.

Después de varios años de ajustes económicos a nivel mundial, el contexto económico es más estable, con buenas perspectivas en el medio plazo y con un mayor equilibrio entre las economías avanzadas y las emergentes.

Más concretamente en Europa, se esperan crecimientos del 1,7% este año y del 1,6% el próximo. España continúa aportando un crecimiento por encima de la media y con un fuerte peso del sector turismo que está alcanzando cifras nunca registradas. En Latinoamérica, los países han dejado atrás la fase de incertidumbre y

la tendencia es positiva con un crecimiento cercano al 2% en 2018. En definitiva, la situación macroeconómica se presenta estable, aunque no debemos olvidar la incertidumbre geopolítica que existe en la actualidad.

La globalización económica, la transformación digital y los nuevos patrones de consumo, están transformando los modelos de negocio de las empresas. En este sentido, el Grupo NH continúa liderando en el sector el proceso de transformación tecnológica e innovación, que, junto a una oferta de mayor calidad y un posicionamiento hacia el segmento superior, nos permite obtener un mayor reconocimiento de marca y continuar beneficiándonos del auge de los viajes de negocio y de ocio.

En referencia al comportamiento del sector hotelero en el 2016, Europa ha tenido un desarrollo muy positivo, aumentando el número de pernoctaciones en un 2% y alcanzando una cifra de 2.800 millones. España en este contexto acentuó su liderazgo con mayores tasas de crecimiento, cercanas al 8%, por delante de países como Francia, Italia, Alemania y el Reino Unido. Dicho comportamiento positivo del sector en Europa, se ha apoyado en un moderado crecimiento de la oferta, que unido a un fuerte incremento de la demanda, ha permitido a NH apostar por una estrategia de crecimiento de precio, manteniendo los niveles de ocupación, y generando por tanto un excelente grado de conversión a EBITDA.

Exceltur viene señalando que, esa incuestionable nueva edad de oro del turismo en España, se basa en una renovación de la oferta cada vez más cualitativa; en el auge del business travel, y en la demanda creciente de un turismo experiencial que busca oferta de ocio y estilo de vida. NH ha reforzado sustancialmente su oferta en esos tres vectores de desarrollo, lo que nos sitúa en excelentes condiciones de futuro en términos de posicionamiento, de imagen y de aceptación por los clientes.

Nuestro principal reto es seguir acelerando en estrategia digital e innovación. Ambas cualifican nuestra propuesta de valor y refuerzan la marca. Ponemos así el foco en un servicio de calidad, capaz de seguir acrecentando el margen operativo y la rentabilidad. De esa forma reforzamos el liderazgo del Grupo y nuestra capacidad para competir en el largo plazo.

Así que NH está en el lugar y en el momento adecuados. Permítanme que se lo justifique y se lo detalle.

Al margen de que el señor Aragonés profundice después en estas cuestiones, sí que me gustaría avanzarles cinco razones por las que, a mi juicio, NH tiene perspectivas mucho más sólidas ahora que hace doce meses:

Primera. En septiembre de 2016 se procedió a la refinanciación de gran parte de la deuda bancaria de la compañía mediante la emisión de un bono y una línea de crédito a largo plazo que han permitido extender la vida media de la deuda para permitir que la Compañía afronte cómodamente los vencimientos.

En 2017 hemos emitido deuda ampliando el tamaño del bono colocado en 2016 para refinanciar gran parte de la deuda más cara de la Compañía con vencimiento en 2019. Conseguimos así una reducción del coste medio de la deuda desde el 4,7% al 4,1%, lo que supondrá un ahorro de costes financieros anuales recurrentes de seis millones de euros.

No sólo se adecúan los plazos de amortización de la deuda a la capacidad de pago con un coste más bajo, también se reduce el nivel de deuda bruta, de forma que NH está en una situación de fortaleza ante cualquier imponderable o cambio de ciclo.

Todo esto ha supuesto una mejora de la calificación crediticia. En 2016, las agencias de rating S&P y Fitch mejoraron el rating corporativo de “B-“ a “B con perspectiva estable”, mientras Moody’s asignó un rating corporativo “B2 con perspectiva estable”. Recientemente Fitch ha mejorado la perspectiva de estable a positiva.

Segunda. Hemos enfatizado la eficiencia operativa. Tenemos en marcha un plan de ahorro de costes, que incrementa la rentabilidad de nuestro negocio y lo hace más sostenible. Sus efectos se certifican con la buena conversión a EBITDA del aumento de ingresos, algo constatable en los meses transcurridos de 2017.

Tercera. Se ha fomentado el crecimiento a través de nuevos proyectos poco intensivos en capital. Cuando asumimos obligaciones de alquileres o inversiones, buscamos márgenes de seguridad que nos permiten estar cómodos para evitar situaciones de pérdidas operativas en el futuro.

Cuarta. Hemos firmado un nuevo contrato de gestión de los hoteles de nuestro accionista Grupo Hesperia, con las máximas garantías para el resto de los accionistas de NH, dada su naturaleza de parte

vinculada. Esperamos que aporte cerca de 9 millones de ingresos brutos en este ejercicio.

Quinta. Estamos concluyendo un nuevo plan de negocio para el trienio 2017-2019, que se hará público este año. Describiremos las líneas de crecimiento; las inversiones tanto de desarrollo como para la cartera actual; los objetivos de apalancamiento y la política de dividendos. Podrán observar que NH ya no necesita vender activos, pues ya tenemos un negocio recurrente rentable. Ahora bien, seguiremos haciéndolo, pero ahora dentro de una política de rotación de activos por motivos de creación de valor o de fit estratégico.

Todo ello ha sido posible gracias a un nuevo liderazgo ejecutivo. Tras un periodo transitorio inicial, con un equipo de gestión liderado conjuntamente por Ramón Aragonés, Rufino Pérez y Beatriz Puente, el Consejo, por unanimidad, decidió proponer a esta Junta el nombramiento como consejero del señor Aragonés para ocupar el cargo de consejero delegado.

Ramón no sólo es un excelente conocedor de la industria hotelera en general, y en particular de NH, sino que tiene dos características que, en mi opinión, lo hacen un perfecto candidato para este puesto: es el líder natural de la organización, respetado y admirado por toda la plantilla, y un firme defensor de que los accionistas ponen su dinero para rentabilizarlo, y que es su obligación hacerlo posible.

En el último año, el equipo directivo ha mejorado posicionamiento, reducido deuda, incrementado ingresos y beneficios, y sentado las bases para un crecimiento sostenido a largo plazo. Esto nos permite estar superando las expectativas más optimistas del negocio, y el comportamiento de la acción así parece reflejarlo.

En paralelo, el Consejo también ha acordado un Plan de Incentivos a largo plazo que hoy se somete a la aprobación de esta Junta. En mi opinión, alinea mucho mejor los objetivos de los accionistas con los del equipo directivo. Se trata de un modelo incentivador y a la vez retador. En particular, la Comisión de Nombramientos y Retribuciones y el Consejo han intentado que el plan sea perfectamente entendible y asumible por los directivos, que de esta forma constatan la correlación del resultado del incentivo a largo plazo a su buen desempeño.

Por otro lado, me gustaría destacar el buen funcionamiento de los órganos de gobierno colegiados de la compañía en el ejercicio 2016.

Bajo mi presidencia, las decisiones más relevantes acordadas por el Consejo lo han sido unánimemente.

En mi opinión, la defensa del interés social está plenamente garantizada. La actual co-presidencia no ejecutiva, ocupada por dos consejeros dominicales con perfiles muy complementarios, junto con un consejo con mayoría de independientes, garantiza una actuación en beneficio de todos los accionistas, y permítanme decirles que creo que es un modelo a seguir dentro del mundo de las empresas cotizadas.

He de resaltar que he incluido voluntariamente como independientes a los técnicamente denominados consejeros “otros externos”, pues independientes es como los considera el mercado, como ya ha ratificado algún proxy advisor.

Un tema muy relevante que hoy se propone a esta Junta es el pago de dividendos. Esto, que debería ser normal, no lo ha sido para NH en los últimos nueve años. Empezar ahora no sólo era de justicia para los accionistas de NH sino que facilita el cambio cultural en la organización: los dueños también deben ser remunerados cada año. Les aseguro que mi intención es que la compañía pague dividendos crecientes todos los años.

Por último, he de agradecer su participación en esta Junta, que a la vez que un derecho es también un deber, como demuestran las más recientes tendencias de mercado.

Espero que el Consejo siga siendo merecedor de su apoyo en las próximas Juntas, pues todavía hay mucho que hacer.

Les aseguro que para lograrlo contamos con un equipo humano formado por 20.000 empleados que cada día, con su esfuerzo y dedicación, hacen de NH una mejor compañía. A todos ellos también quiero agradecerleslo muy sinceramente.

Muchas gracias a todos.

Alfredo Fernández Agras
Presidente del Consejo de Administración



JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS



Madrid, 29 de Junio de 2017

ÍNDICE

- **NH HOY**
- RESULTADOS 2016
- INICIATIVAS ESTRATEGICAS
- OBJETIVOS 2017
- CONCLUSIÓN



Operador Europeo urbano líder con fuerte presencia en ciudades principales:

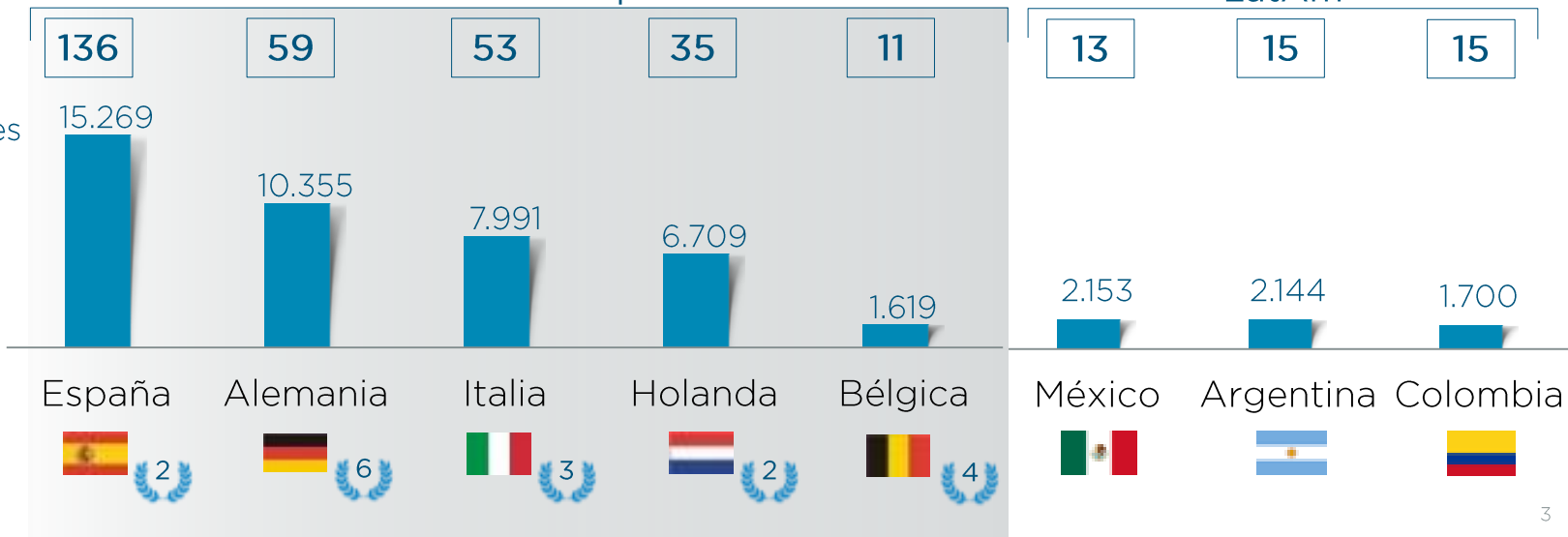
- Sexta cadena de Europa y una de las Top 25 mundial
- 379 hoteles operativos con mas de 58.000 habitaciones
- +30 hoteles con 5.000 habitaciones con apertura prevista en los próximos años

Foco en Europa

LatAm

379 Hoteles

>58K Habitaciones



Posicionamiento orientado hacia el segmento urbano de categoría superior y con un alto reconocimiento de marca:

NH
HOTELS

UPSCALE 4*/
MIDSCALE 3*



NH COLLECTION
HOTELS

UPPER UPSCALE

nhow
HOTELS

UPPER UPSCALE
(DESIGN)

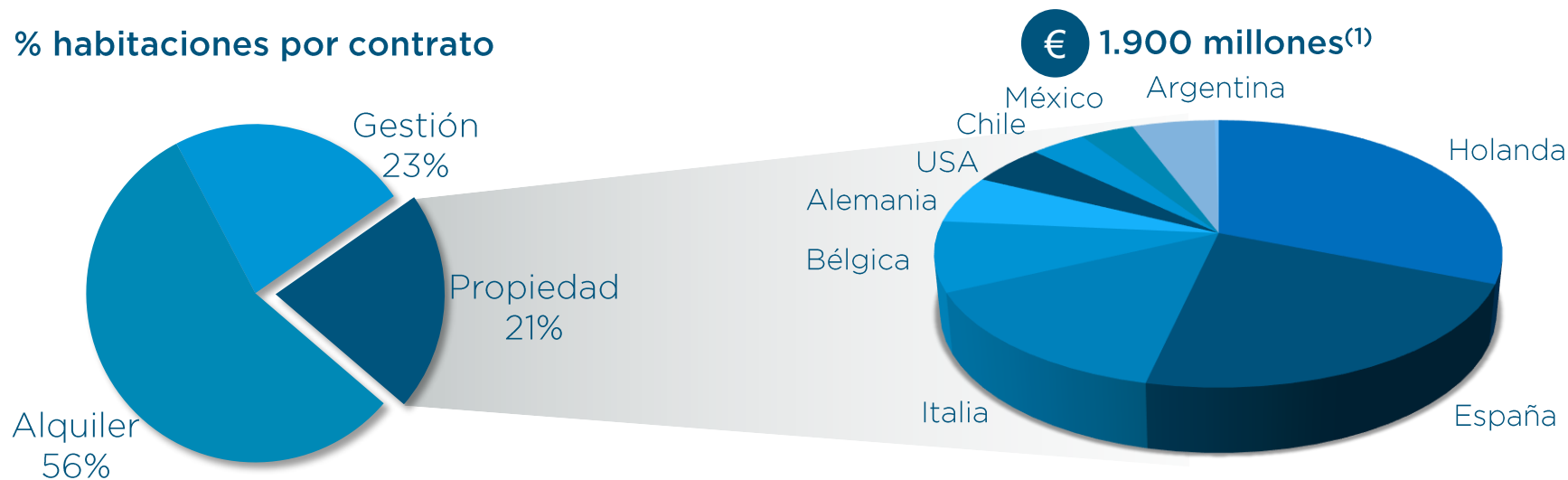
Hesperia
RESORTS

UPSCALE

Solida y diversificada base de activos respaldando al negocio:

- 224 hoteles en alquiler y 80 en gestión
- 75 hoteles en propiedad
 - €1.900⁽¹⁾ millones de valor estimado de mercado

% habitaciones por contrato



⁽¹⁾ €1.300m de tasaciones de terceros (31 hoteles a Diciembre 2016). Los restantes 44 hoteles se estiman aplicando una metodología similar

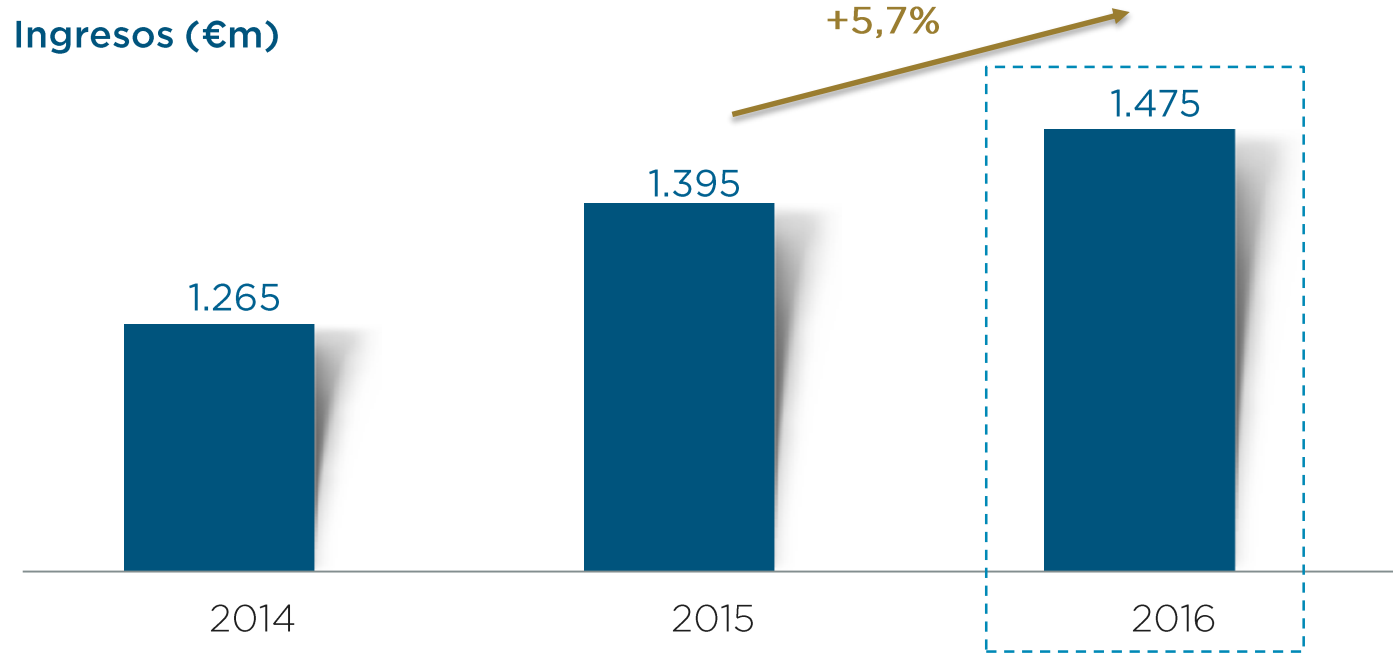
ÍNDICE

- NH HOY
- **RESULTADOS 2016**
- INICIATIVAS ESTRATEGICAS
- OBJETIVOS 2017
- CONCLUSIÓN

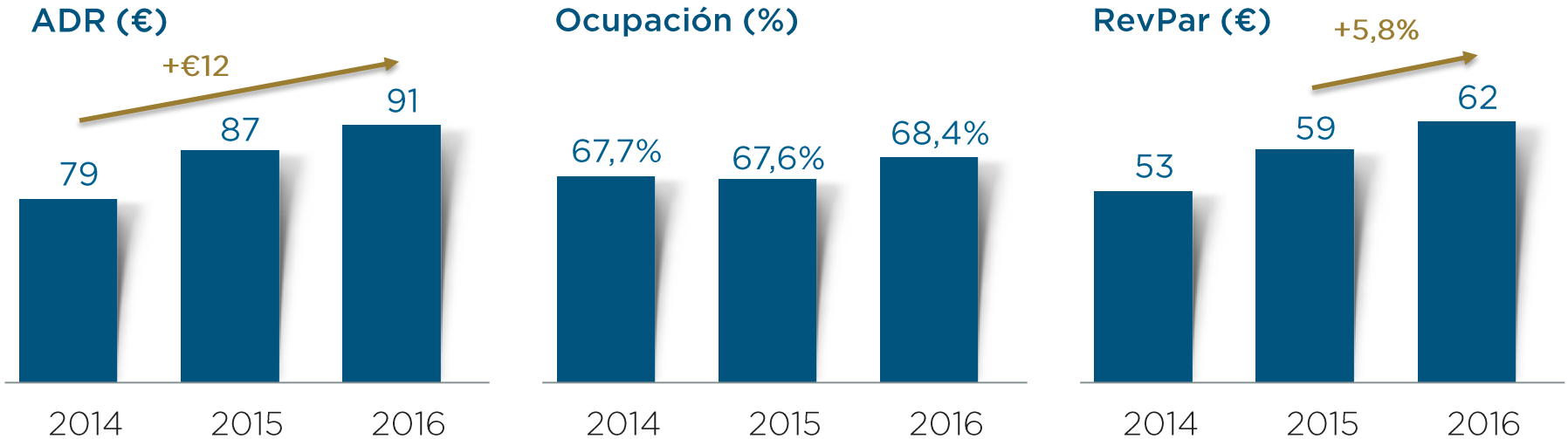


- Sólido crecimiento de los **ingresos** de **+5,7%** (+€79m) alcanzando los €1.475m, con un excelente comportamiento en España y Alemania
- **EBITDA** de €181m (+€31m): **+21%** alcanzando un margen del 12,3% (+1,6 p.p)
- Primer año de **Resultado Neto Recurrente positivo** desde 2008, alcanzando los **€11m** y Resultado **Neto Total de €31m**
- **Reducción del endeudamiento** a 4,1x (DFN/EBITDA Recurrente) vs. 5,6x en 2015

Mejora significativa de Ingresos

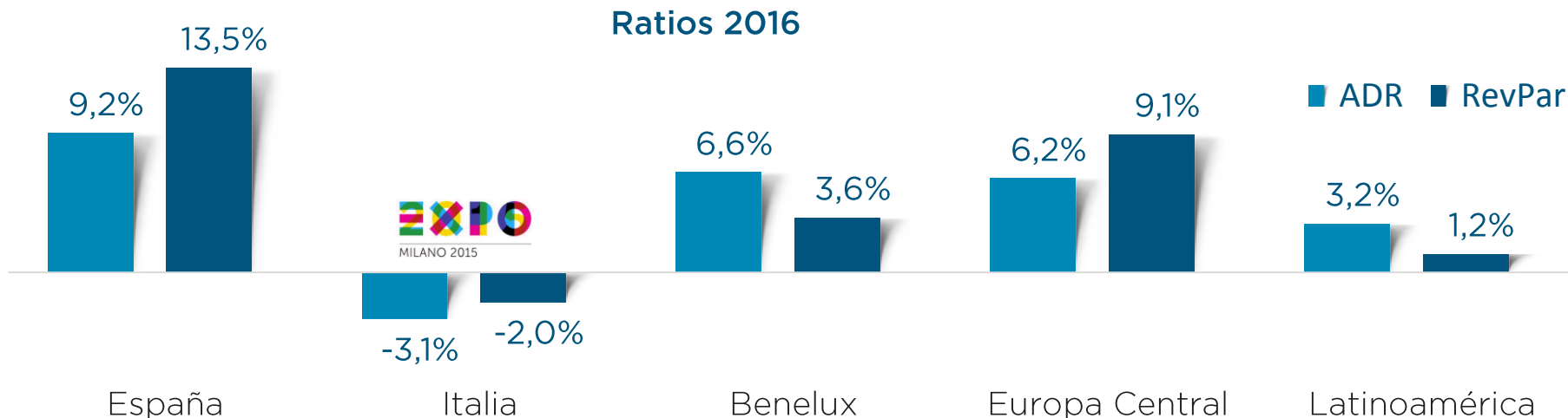


Solido crecimiento del RevPar



- +4,6% de incremento de precios en 2016 (+€4; alcanzando los €91) aportando el 80% del crecimiento del RevPar
- Se refleja la mejora de calidad alcanzando una puntuación en Tripadvisor de 8,4

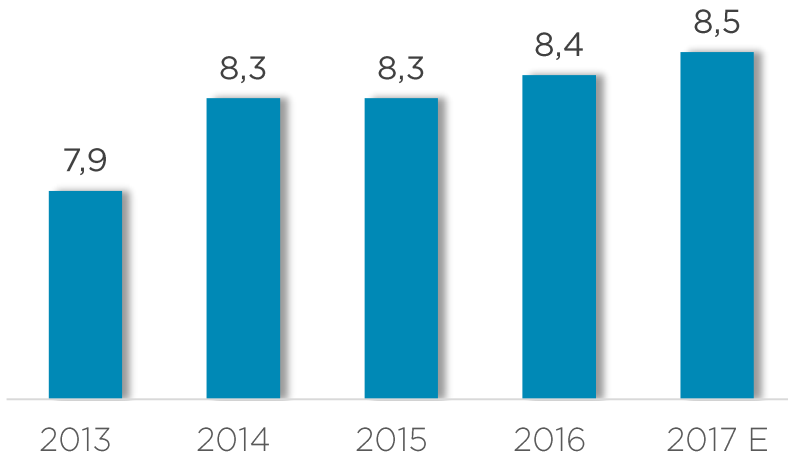
Crecimiento en los principales mercados



- Extraordinario comportamiento de España y Europa Central
- Finalización de las obras de reposicionamiento en Benelux y Europa Central
 - Impacto en Bruselas por los problemas de seguridad
- Difícil comparativa en Italia por la Expo Milán 2015 y Latam por depreciación de divisas

Y por encima de nuestros competidores apoyado en la mejora de calidad

Incremento de calidad



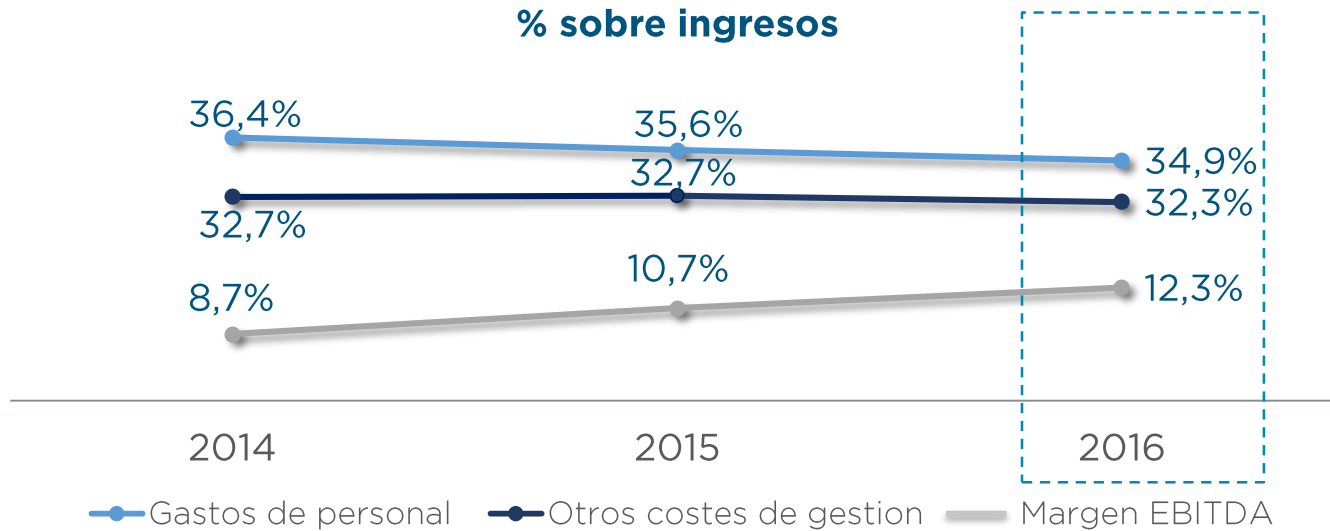
Fuente: Tripadvisor

| 2016 | RevPar NH | RevPar competidores |
|------------|--------------|---------------------|
| Barcelona | +14,0% | +5,6% |
| Madrid | +9,4% | +0,7% |
| Roma | +2,3% | -2,1% |
| Milán | -22,4% | -21,8% |
| Ámsterdam | +9,6% | +2,9% |
| Bruselas | -16,3% | -19,6% |
| Frankfurt | +7,9% | +2,2% |
| Múnich | +13,3% | +5,6% |
| NH* | +3,5% | -1,3% |

Fuente: STR

*NH Top Ciudades incluye 81 Hoteles

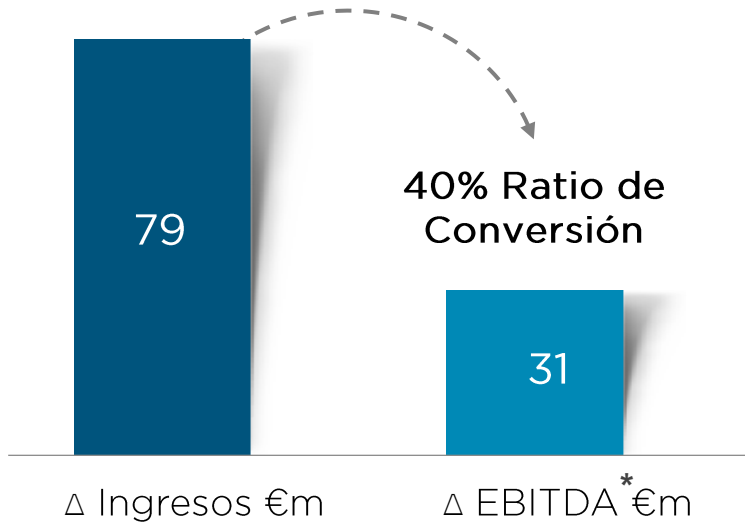
Buen control de costes a pesar del incremento en ocupación



- El margen de EBITDA se incrementó en +3,6 puntos desde 2014 hasta el 12,3% en 2016
- Lanzamiento del Plan de Eficiencia en 2017 & 2018

Alta conversión del incremento de ingresos a EBITDA

Conversión del incremento de ingresos a EBITDA

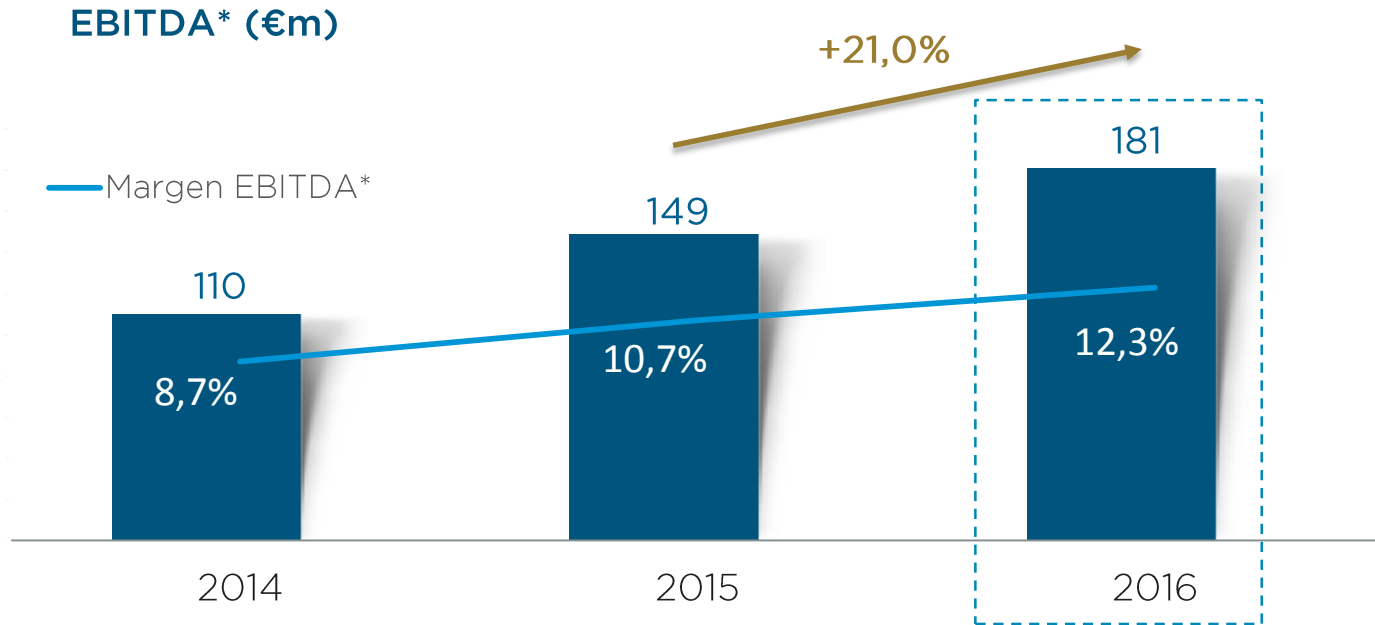


Mejora significativa de la conversión en un año afectado por:

- Comparativa Expo Milán 2015
- Bélgica: problemas de seguridad
- Coste de oportunidad reformas 2016 en Benelux y Europa Central

**EBITDA recurrente antes de reversión de onerosos*

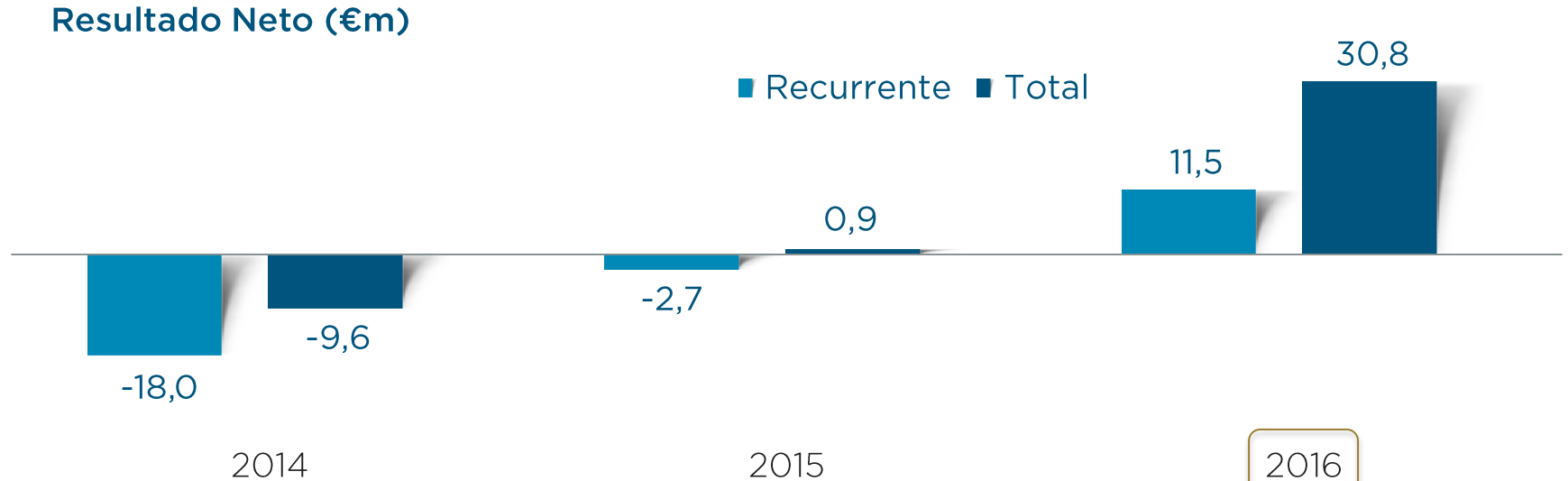
Fuerte crecimiento del Resultado Bruto de Explotación



- Desde 2014 +€70m de incremento de EBITDA implicando un crecimiento medio anual del 28,3% y una mejora del margen de 3,6 puntos

**EBITDA recurrente antes de reversión de onerosos*

Primer año de Beneficio Neto Recurrente desde 2008



2016

*Propuesta de reparto de dividendo:
€0,05 por acción en circulación*

ÍNDICE

- NH HOY
- RESULTADOS 2016
- **INICIATIVAS ESTRATEGICAS**
- OBJETIVOS 2017
- CONCLUSIÓN



Único sistema integrando Front (PMS, Central de Reservas, Revenue Management) y Back:

Δ Ingresos

- Gestión en tiempo real: **business intelligence & big data**
- Actualización **constante de previsión de ocupación** maximizando precios de venta
- **Base única de datos de clientes:** historial, consumos y preferencias mejorando la experiencia y propuestas de valor
- **Rapidez de check-in** (valoración 8,8) por captura de datos de clientes habituales y simplificando recogida de nuevos

∇ Costes

- **Externalización de procesos** administrativos mejorando calidad de facturación
- **Digitalización del 14% de facturas** con proveedores (30% en 2017E)
- **Incremento en el control del gasto en comisiones.** La gestión de reservas automáticas alcanzará el 85% del total de reservas comisionables

Ventaja competitiva en un mercado digital que permite capturar nuevas eficiencias

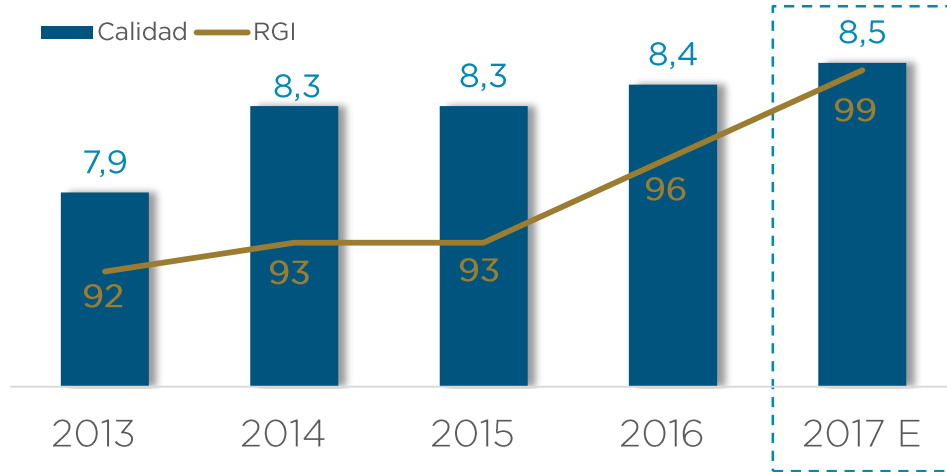
Pricing

- **“Open pricing one to one”**: precio exclusivo adecuado al perfil de cada cliente
 - “Ancillaries”, nuevas opciones de **upselling**
- **M&E Pricing**: optimización de disponibilidad y precio de nuestras salas de reuniones

Sistemas

- **Nueva plataforma web**
- **Digitalización de Transacciones**: “check-in online”, “choose your room” “check-out express”
- **CRM avanzado** para continuar incrementando la eficacia de la interacción con el cliente
- **Nuevas herramientas analíticas** de control de gestión

Exitosa estrategia comercial y de gestión del ingreso medio sustentada en la mejora de calidad



Fuente: STR & Tripadvisor

2014-2015

- Nuevos Equipos y Organización
- Cambio de segmentación
- Indexación del Portfolio por ciudad
- Inicio del reposicionamiento

2016-2017

- Nueva herramienta de gestión de precios
- Estrategia de precios dinámicos
- Automatización de funciones
- Mejor capacidad de predicción

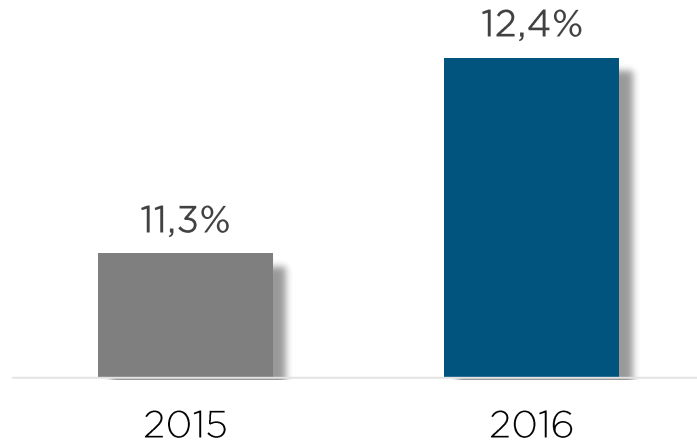
Incremento en puntuación relativa

| % hoteles | Dic. 2013 | Dic. 2015 | Dic. 2016 |
|-----------|-----------|-----------|-----------|
| En top 10 | 24% | 27% | 34% |
| En top 30 | 47% | 49% | 53% |

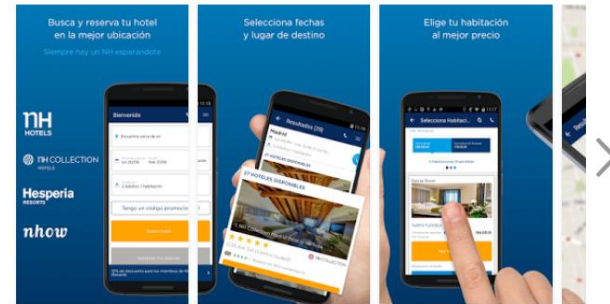
Fuente: Tripadvisor

En 2016 la web obtuvo un crecimiento record del 22%

Cuota ventas web
(% Ingresos Habitaciones NH)



Lanzamiento de la nueva aplicación móvil con excelentes resultados*:



+13%

en conversión

+49%

en reservas

+53%

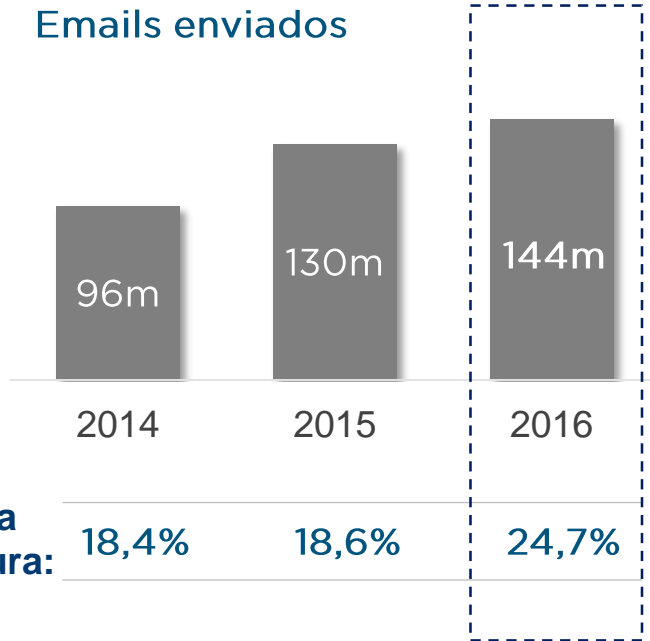
en ingresos

*Segundo semestre de 2016 vs. mismo periodo de 2015, para todo el tráfico de dispositivos móviles

Por primera vez, el crecimiento de los ingresos de la web (+22%) superó al de las OTAs (+17%), impactando positivamente en los márgenes

Mejora en la gestión del cliente (CRM) e incremento de miembros de NH Rewards

Emails enviados

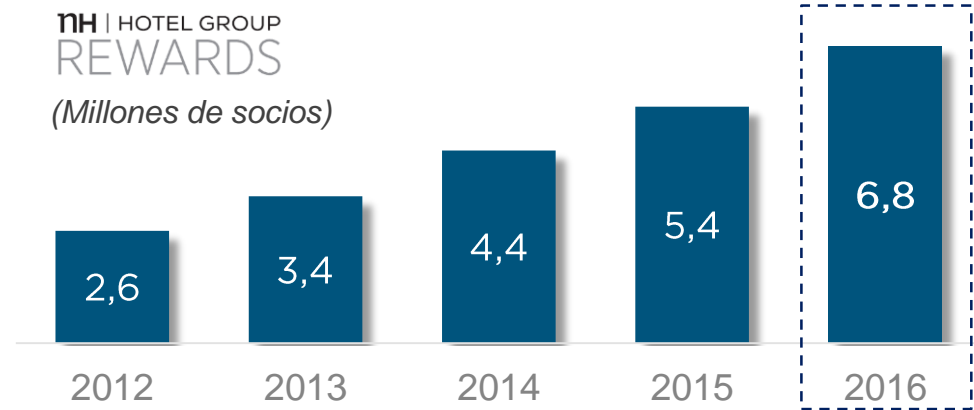


Tasa apertura:

| Año | Tasa apertura (%) |
|------|-------------------|
| 2014 | 18,4% |
| 2015 | 18,6% |
| 2016 | 24,7% |

NH | HOTEL GROUP REWARDS

(Millones de socios)



Más de 7 millones de socios en 2017 alcanzando el 36% de las ventas de NH

2014-2016: Fase de inversión en reposicionamiento finalizada con éxito

 Segmentación de marca hacia segmento superior (c.20% de las habitaciones)

 Principales hoteles reposicionados:

- España & Italia: 2014-2015
- Benelux & Europa Central: 2016

 Equipamiento de básicos implementado en todo el portfolio

 Nuevas herramientas de gestión de precios y Sistemas de Información con foco en la continua mejora de calidad percibida

 Optimización del portfolio: Rotación de activos no estratégicos y renegociación / cancelación de contratos de alquiler

NH Collection Amsterdam Barbizon Palace



ANTES



DESPUÉS

NH Collection Amsterdam Doelen



ANTES



DESPUÉS

NH Amsterdam Schiphol Airport



ANTES



DESPUÉS

NH Berlin Mitte



ANTES



DESPUÉS

NH Collection: una realidad con potencial

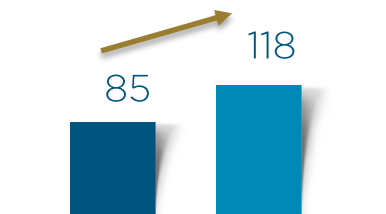


| 2016 | # Hoteles |
|---------------------|-----------|
| España | 24 |
| Italia | 10 |
| Benelux | 5 |
| Europa Central | 8 |
| Latinoamérica | 20 |
| Total NH Collection | 67 |

c.20% de las habitaciones

ADR (€) por marca

Premium c. +40%



Fuente: STR

- NH
- NH Collection

% de Hoteles

En Top 10

En Top 30



Fuente: Tripadvisor

- NH Collection
- NH Hotel Group

Aperturas en 2016: +1.000 hab. (92% en NH Collection)

NH Collection Roma Palazzo Cinquecento



NH Collection Madrid Suecia

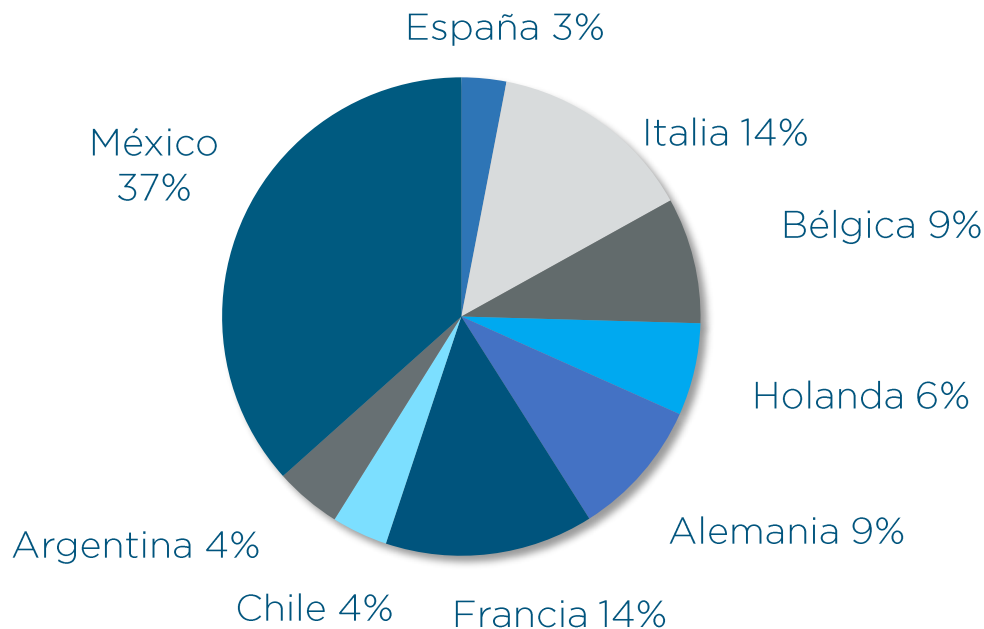


NH Collection Guadalajara
Centro Histórico - México DF

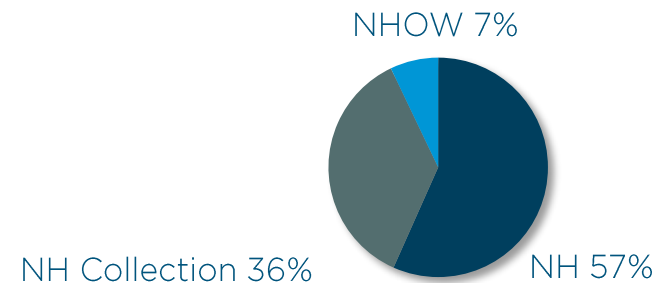


Firmas de 16 nuevos contratos en 2016 (+2.000 hab.)

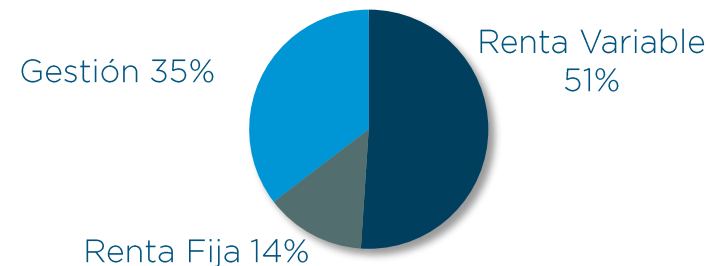
Distribución por país*



Por marca*



Por contrato*



- Foco en contratos de gestión o renta variable en mercados con presencia

* Por número de habitaciones

Ejemplos firmas 2016

nhow Marsella



NH Collection Mérida



NH Toulouse Airport



Ahorros de €7-8m en 2017

- **Administración:** mayores palancas de eficiencia
- **Migración de IT** concluida con integración Back & Front-office en un único sistema
- **Comercial:** optimización de equipos tras implementación de herramienta de gestión de precios
- **Proyectos & Construcción:** racionalización tras ejecución de fase de inversión

2018: Fase II del Plan de Eficiencia

Objetivo de ahorros adicionales de c.€7-10M en 2018

B.U. Latinoamérica

11 Países
61 Hoteles
10.724 Habitaciones

B.U. Norte de Europa

13 Países
124 Hoteles
21.963 Habitaciones

B.U. Sur de Europa

6 Países
192 Hoteles
25.633 Habitaciones

- Nuevo Modelo Operativo: reorganización geográfica de los diferentes niveles de gestión de las Unidades de Negocio a nivel país y equipo Corporativo

Sin olvidar la mejor generación de caja y reducción de deuda NH | HOTEL GROUP

| | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 E |
|----------------------------|------|------|------|------------|
| Deuda Financiera Neta (€m) | 644 | 838 | 747 | Aprox. 700 |
| DFN / EBITDA* | 5,9x | 5,6x | 4,1x | 3-3,25x |

- Foco en generación de caja:
 - Recuperación de capital circulante por la reducción del período medio de cobro, desde 36 días a cierre de 2015 a 23 días a diciembre de 2016
- Financiación del Capex del 2016 con la rotación de activos no estratégicos

*EBITDA recurrente antes de reversión de onerosos

Exitosa Refinanciación ejecutada en dos fases

Objetivos

1. Reducir **coste medio**
2. Extender la **vida media**
3. Reducir **deuda bruta**
4. Ganar **flexibilidad**

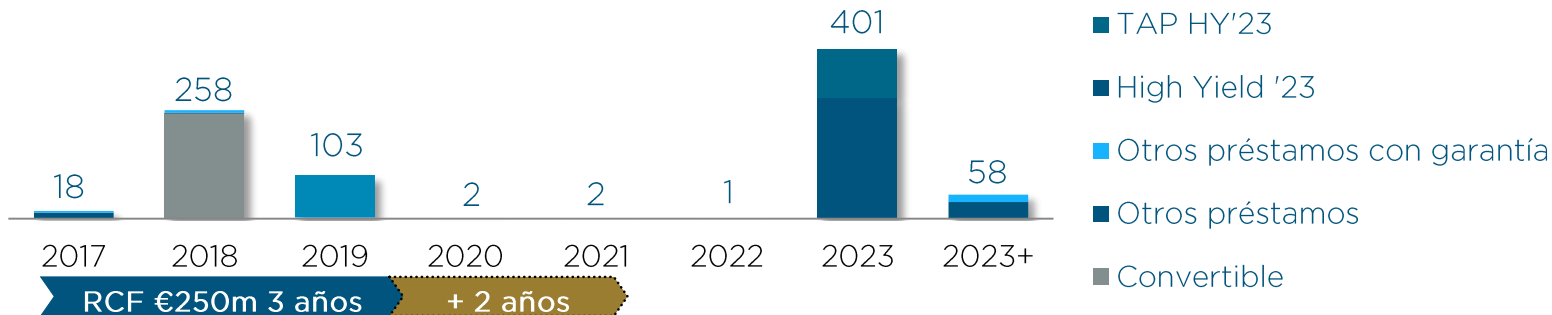
Octubre 2016:

- Emisión Bono a 7 años de €285m al 3,75%
- Línea de crédito sindicada €250m a L/P


Abril 2017:

- TAP Bono 2023 de €115m YTM 3,17%

Calendario de vencimientos pro-forma a 31 de Marzo 2017:
Deuda Financiera Bruta €843m



Mejora del Rating Corporativo

| Rating | NHH | HY'19 | HY'23 |
|---------|---|-------|-------|
| S&P | B | BB- | BB- |
| Fitch | B  | BB- | BB- |
| Moody's | B2 | n/a | Ba3 |

 **Perspectiva Positiva**

MOODY'S Asignación de rating B2 reflejando “el plan de transformación, la mejora de la liquidez y el enfoque asset-light” (27 julio, 2016)

S&P Mejora del rating corporativo a 'B' en base “a la mejora operativa y liquidez adecuada” (1 agosto, 2016)

Fitch Ratings Mejora en la perspectiva del rating corporativo a 'Positiva'. “En 2016 obtiene unos resultados mejor de lo esperado y expectativa de mejora hasta 2018” (24 marzo, 2017)

ROOM4 PEOPLE

- 2.000 habitaciones donadas Hoteles con Corazón

ROOM4 THE PLANET

- 131 hoteles con Certificación Verde

ROOM4 RESPONSIBLE BUSINESS

- Integración de los ODS de Naciones Unidas

Índices y Reconocimientos RSC 2016



- IX Premios CINCO DÍAS 2016 - *Hoteles con Corazón*
- Premios Actualidad Económica - *Hoteles con Corazón*
- Business in the Community Awards

Nuestros Empleados, claves en la transformación

- Plan de comunicación y gestión del cambio que acompaña el Plan de Transformación de la Compañía
- Nivel de compromiso del 80% (+3 p.p. vs. 2014)
- Plan de identificación y promoción del talento interno
- Assessment 360° y Plan de Desarrollo para Directores de Hotel
- NH University con 30.453 participantes y 138.320 horas de formación



SUCCESS STORIES



Best Practice in Commissions Accuracy

KPIs EVOLUTION

| CONSECUCION | SPAIN | ITALY | CE | BNLK | LATAM | OVERALL |
|---------------------|--------|--------|--------|--------|--------|---------|
| PO duplicated | 0% | 97% | 0% | 0% | 14,7% | 0% |
| Guest Ledger | 100% | n.a | 102,2% | 0% | 0% | 102,4% |
| Open Billing Issues | 111,7% | 120,7% | 100% | 119,4% | 111,8% | 118,4% |
| Closed invoices | 114,1% | 112,8% | 119,9% | 118,8% | 0% | 119,5% |
| Procurement | 102,4% | 0% | 0% | 0% | 100,2% | 0% |
| Comm. accuracy | 99,5% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% |
| OVERALL | 91% | 87,1% | 97% | 39,7% | 38,1% | 42,1% |

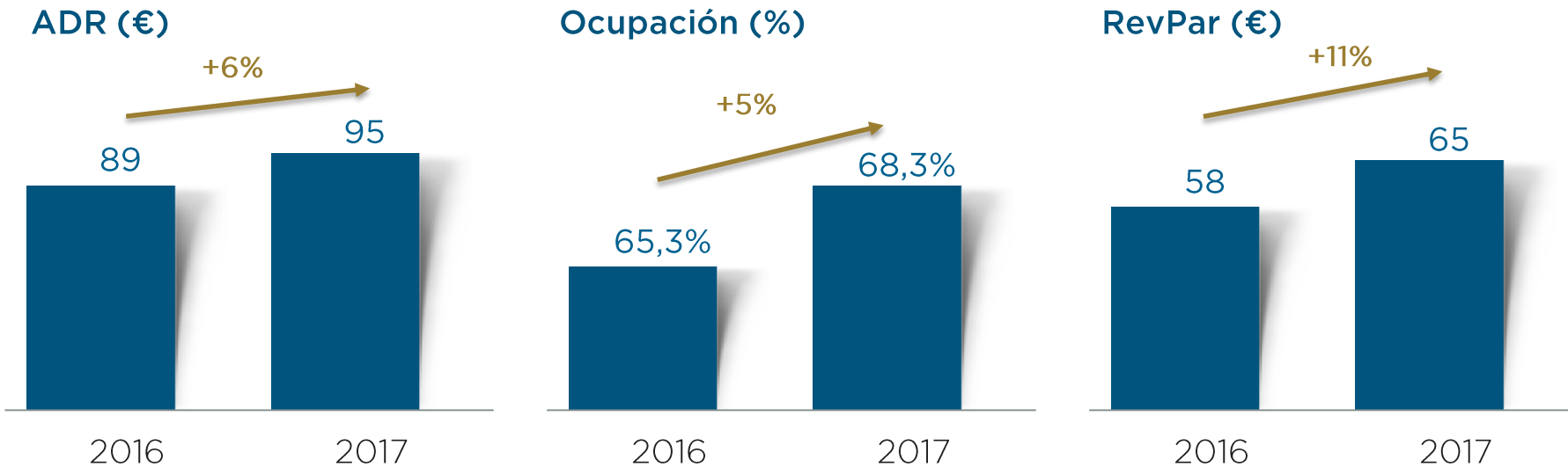
ÍNDICE

- NH HOY
- RESULTADOS 2016
- INICIATIVAS ESTRATEGICAS
- **OBJETIVOS 2017**
- CONCLUSIÓN

HOTEL PORTA ROSSA



Excelente comportamiento en los primeros 5 meses de 2017 TH | HOTEL GROUP

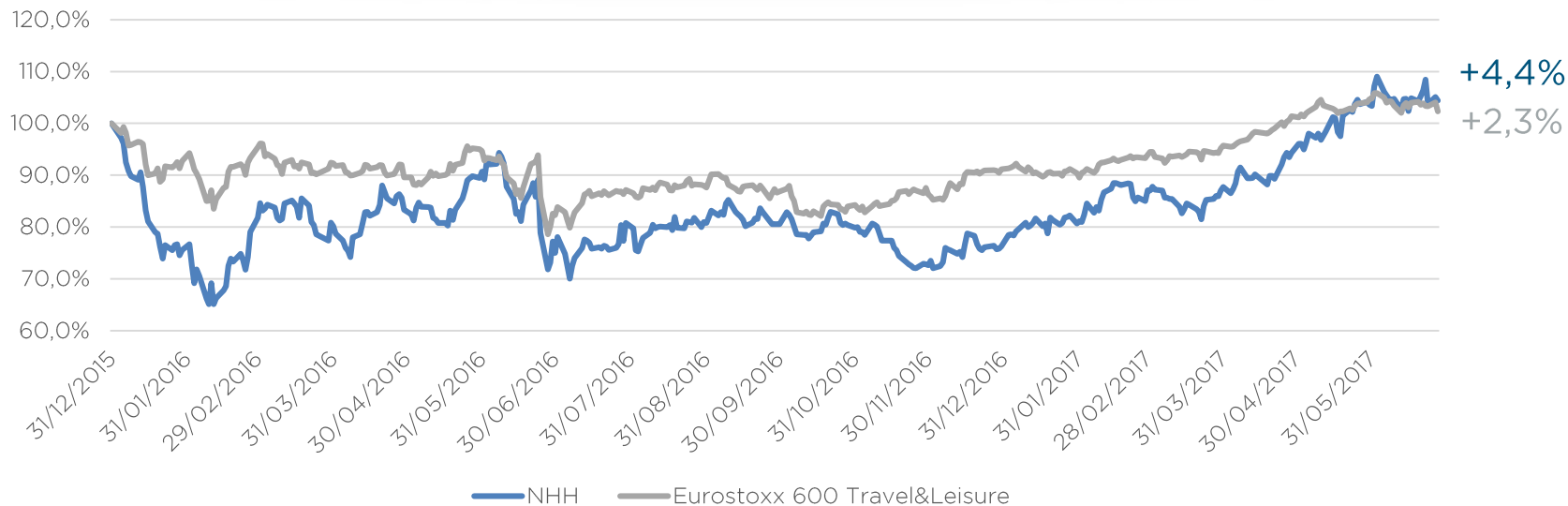


+8% de crecimiento en los ingresos acumulados a Mayo 2017

| | | |
|----------|-------------------------------|------------------------------------|
| + | Incremento de ingresos | +4-6%, 75% a través de precios |
| - | Plan de Eficiencia Fase I | €7-8M de ahorros de coste |
| | Margen EBITDA | Mejora de +2,0p.p, del 12% a 14% |
| ↑ | EBITDA 2017E | aprox. €225M (+25%) |
| ↓ | DFN/ EBITDA Recurrente | 3,0-3,25x (vs 4,1x en 2016) |

- Tendencia y visibilidad de 2017 consolidan las positivas perspectivas para 2018:
 - Crecimiento en principales mercados, destacando España y Benelux
 - Segundo año de ramp-up de las reformas de 2016
 - Fase II Plan Eficiencia: €7-10m ahorros adicionales

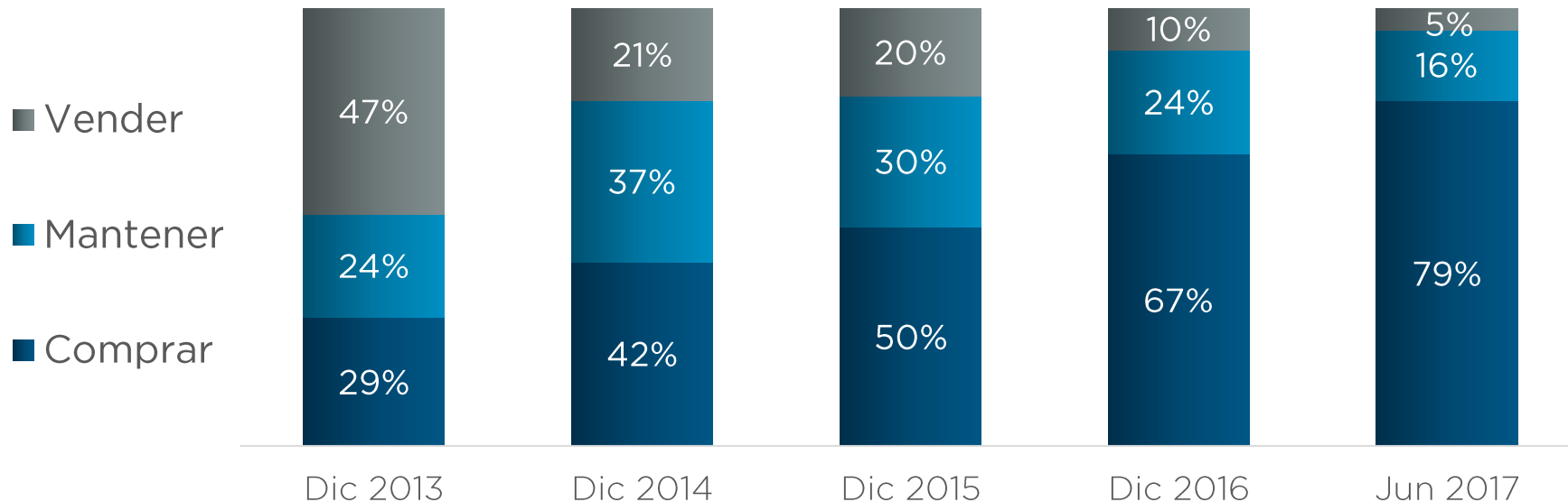
Evolución positiva de la acción



| % var. | NH Hotel Group | STOXX® Europe 600 T&L |
|----------------------------|----------------|-----------------------|
| 1 ene. 2016 – 31 dic. 2016 | -23,7% | -8,9% |
| 1 ene. 2017 – 27 jun. 2017 | +31,8% | +12,3% |
| 1 ene. 2016 – 27 jun. 2017 | +4,4% | +2,3% |

Positiva evolución de la percepción del mercado

Evolución Recomendación de Analistas



Fuente: Bloomberg 22-06-2017

Precio medio objetivo tras la publicación de resultados 1T 2017: €5,7

Nuevo Plan de Incentivos a largo plazo (“LTIP”)

- 3 ciclos independientes superpuestos con un periodo de carencia de 3 años cada uno y otorgado anualmente



- 100 beneficiarios en cumplimiento de los siguientes nuevos objetivos (25% cada uno):
 - Rentabilidad (en base anual y comparados con los objetivos de cada año)
 - EBITDA recurrente
 - Resultado Neto recurrente

- Rendimiento de Mercado:

- Precio de la acción:

| | Precio Acción | | | Coeficiente de pago |
|--------|---------------|-----------|-----------|---------------------|
| | 2017-2019 | 2018-2020 | 2019-2021 | |
| Mínimo | €6,0 | €6,6 | €7,26 | 100% |
| Máximo | ≥€7,2 | ≥€7,92 | ≥€8,72 | 120% |

- TSR sectorial relativo (Índice STOXX® Europe 600 Travel & Leisure)

Retorno para el accionista:

- Foco en la **generación de valor para los accionista**
- **Propuesta para aprobación:** distribución de un dividendo con cargo a los beneficios del ejercicio 2016 por un importe máximo de **€0,05 brutos por acción** en circulación
- **Desembolso** estimado de aproximadamente **€17m**

ÍNDICE

- NH HOY
- RESULTADOS 2016
- INICIATIVAS ESTRATEGICAS
- OBJETIVOS 2017
- **CONCLUSIÓN**



NH COLLECTION
PALAZZO BAROCCI

Afrontamos el futuro con gran optimismo

- Operador Europeo urbano líder con fuerte presencia en ciudades principales y un posicionamiento orientado hacia el segmento superior
- Continuamos beneficiándonos del reposicionamiento y de la ejecución de la fase de inversión en un entorno macroeconómico favorable
- Proseguir consolidando la puesta en valor de la estrategia comercial y de precios adaptándolas a las nuevas tendencias del mercado y con foco en la calidad percibida por nuestros clientes
- Foco en la generación de caja, reducción de deuda y mejora de la eficiencia
- Retribución al accionista: implementación de una política de dividendos estable y progresiva

MUCHAS GRACIAS A NUESTROS

EMPLEADOS

Sois el alma de la Compañía y vuestra vocación de servicio lo que nos diferencia

ACCIONISTAS E INVERSORES

Vuestra confianza es la base que nos permite generar valor día a día

PROPIETARIOS

Juntos expandimos horizontes

PROVEEDORES

Vuestra excelencia nos ayuda a ser más competitivos

Y CLIENTES

Sois nuestra razón de ser y vuestra lealtad nos impulsa a seguir innovando

**VUESTRO COMPROMISO ES LA MÁS SÓLIDA GARANTÍA
DE FUTURO PARA NH HOTEL GROUP**





JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS



Madrid, 29 de Junio de 2017