

En cumplimiento de los deberes de información previstos 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 de Mercado de Valores, y normativa complementaria, NH Hotel Group, S.A. (en adelante, “**NH**” o “la “**Sociedad**”) pone en conocimiento de la Comisión Nacional del Mercado de Valores (“**CNMV**”) el siguiente

### **HECHO RELEVANTE**

Adjunto se remite Presentación a Inversores relativa al guidance preliminar 2017.

En Madrid, a 12 de diciembre de 2016.

Carlos Ulecia  
Secretario General

**INVESTOR PRESENTATION  
STATUS STRATEGIC PLAN  
GUIDANCE PRELIMINAR 2017**

**BUILDING UP THE NEW NH**  
Diciembre 2016

|                                    |   |
|------------------------------------|---|
| DESCRIPCIÓN DE LA COMPANÍA.....    | 3 |
| REVISIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO..... | 4 |
| LOGROS HASTA LA FECHA.....         | 6 |
| LO QUE ESTÁ POR VENIR.....         | 9 |



# PERFIL DE NEGOCIO NH HOTEL GROUP

## Descripción del Negocio

- Sexta cadena hotelera en Europa y una de los Top 25 a nivel mundial
- 380 hoteles (propiedad, alquiler y gestión) con 58.085 habitaciones en 29 países
- Marca de alto reconocimiento enfocada al segmento superior



## Hitos Recientes

2016

- ✓ Refinanciación de Deuda: HY 2023 & RCF
- ✓ Acuerdo de Intenciones Contrato de gestión Hoteles Hesperia

2015

- ✓ Adquisición de Hoteles Royal

2014

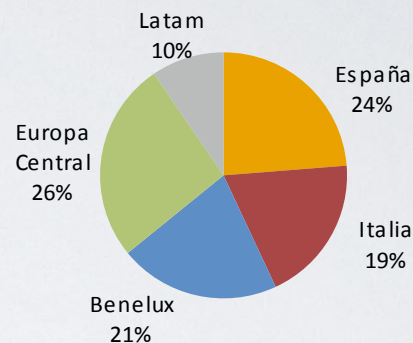
- ✓ Adquisición participación de Banca Intesa 44,5% en NH Italia
- ✓ Compromiso de venta de activos superado minimizando la pérdida de EBITDA

2013

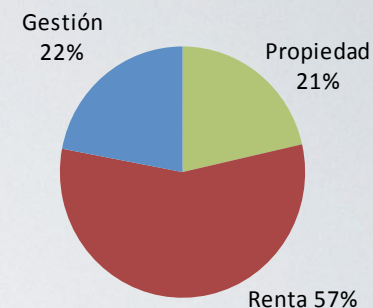
- ✓ Ampliación de capital de €234M HNA nuevo accionista
- ✓ Refinanciación de Deuda (€700M)
- ✓ Anuncio de Plan Estratégico

## Desglose Operativo

### Por geografía



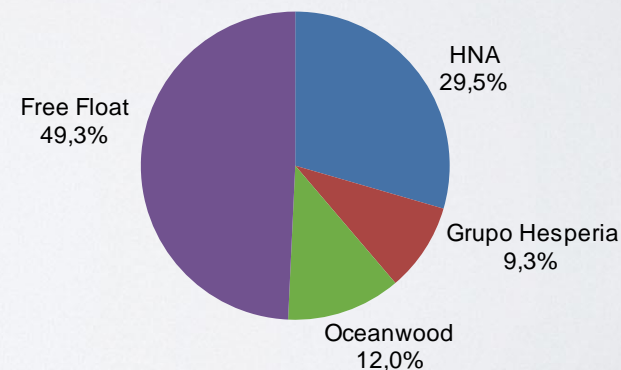
### Por contrato



Ingresos 2015: €1.396M

Nº de Habitaciones: 58.085 <sup>(1)</sup>

## Estructura Accionarial<sup>(2)</sup>



<sup>1</sup> Base de datos de compañía, Septiembre 2016

<sup>2</sup> 30 Septiembre 2016 (total número de acciones 350,3M)

## REVISIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

---

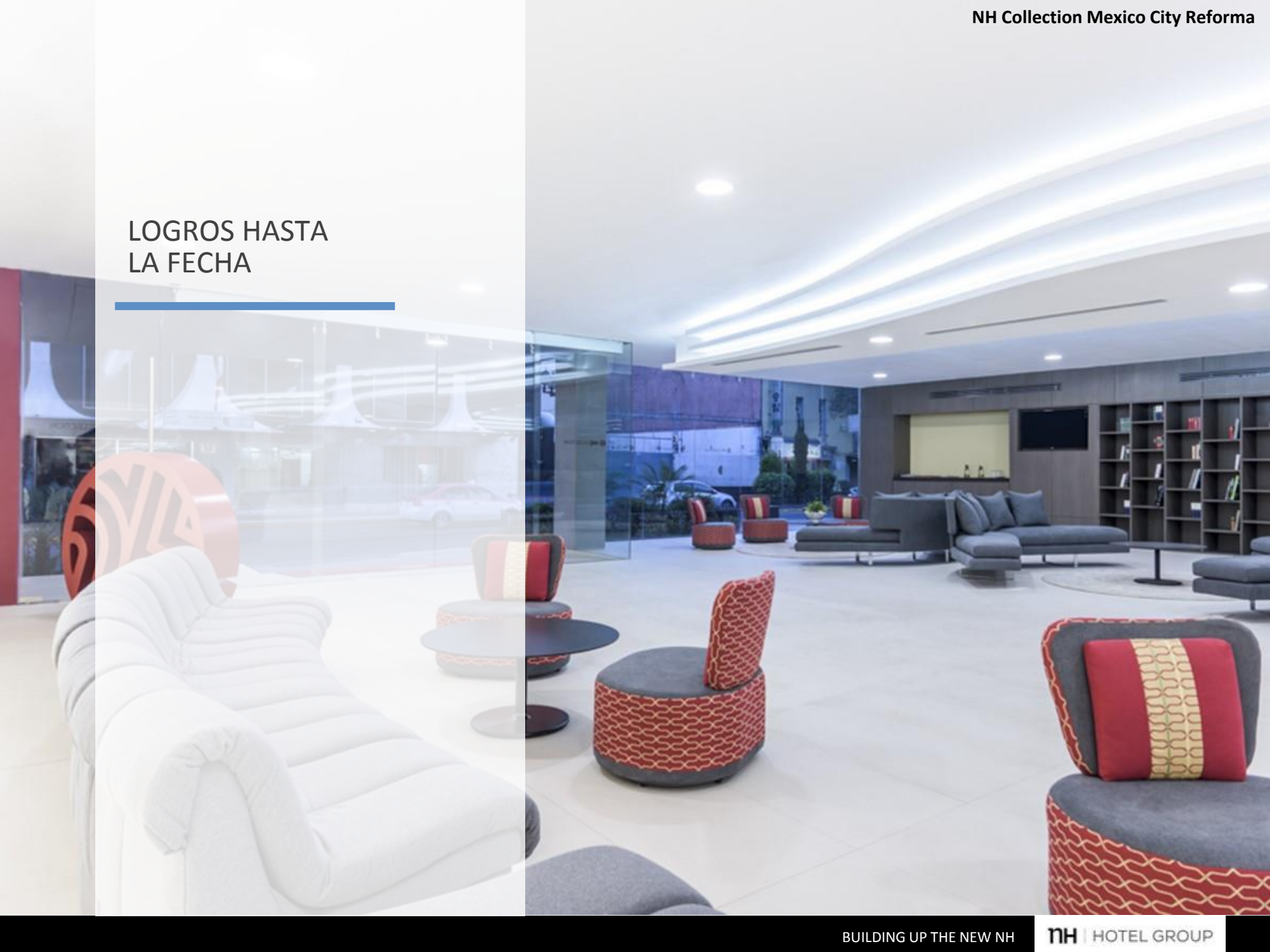


# “LO QUE DEFINIMOS PARA ALCANZAR”: PRINCIPALES INICIATIVAS DEL PLAN ESTRATÉGICO

| INICIATIVAS                       | DESCRIPCIÓN   | PERÍODO DE EJECUCIÓN |
|-----------------------------------|---|----------------------|
| <b>Propuesta de Valor</b>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>Arquitectura de Marca y Experiencia: foco en el segmento superior</li> <li>Estrategia de Precios e incremento de inversión en marketing</li> </ul>   | 2014-2018            |
| <b>Optimización del portfolio</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Plan de Reposicionamiento: c. €200M de inversión en los principales hoteles permitiendo la segmentación del portfolio</li> <li>Rotación de activos no estratégicos</li> </ul>                        | 2014-2016            |
| <b>Eficiencia en costes</b>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Optimización de funciones de soporte</li> <li>Plan de transformación de IT &amp; Administración</li> <li>Plan de ahorros de coste de c.€10M en 2018</li> <li>Plan de ajuste de alquileres</li> </ul> | 2014-2018            |
| <b>Refinanciación de Deuda</b>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Mejorar la estructura de capital y reducir el coste financiero</li> </ul>  | 2016                 |
| <b>Plan de Crecimiento</b>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Reforzar la presencia en Europa y Latinoamérica haciendo crecer la línea de ingresos y compensar los cierres por salidas de activos no estratégicos</li> </ul>                                       | 2014-2018            |
| <b>Generación de Caja</b>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>Reducción del apalancamiento: Deuda Financiera Neta / EBITDA 3,0-3,5x en 2017</li> </ul>   | 2014-2017            |

LOGROS HASTA  
LA FECHA

---



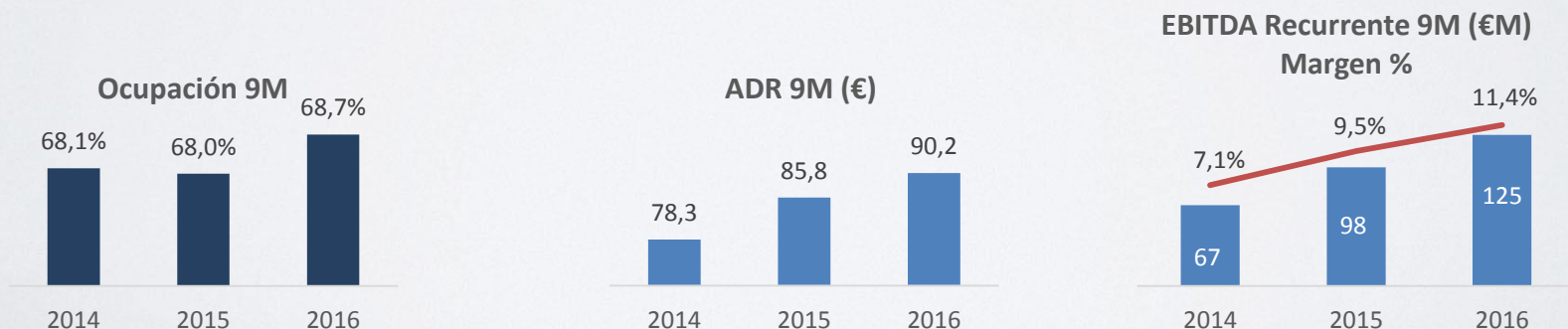
# PRIMERA FASE DEL PLAN ESTRATEGICO REALIZADA...

## ➤ **Periodo de inversión de reposicionamiento ejecutado con éxito** durante la primera fase del Plan (2014-2016):

- Segmentación de marca hacia un posicionamiento superior con un portfolio fortalecido: 11.300 habitaciones bajo la marca NH Collection a finales de 2016 representando c. 20% del portfolio
- Los hoteles clave han sido reposicionados y los “básicos” implementados en todo el portfolio
- Portfolio optimizado: venta de activos no estratégicos y renegociación o cancelación de alquileres en pérdidas

## ➤ Logrando un **sólido crecimiento de ingresos y EBITDA** en el período 2014-2016:

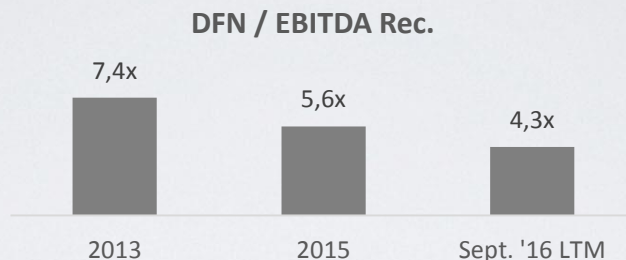
- +5% CAGR de crecimiento de ingresos representando +€200M :
  - ✓ Exitosa estrategia de crecimiento de RevPar a través de ADR y hacia clientes más rentables con niveles de ocupación preservados en niveles altos
  - ✓ El ADR creció de €78 en 2013 a más de €90 en 2016E (5% CAGR) confirmando nuestra capacidad de aumentar los precios por delante de los competidores
- +20% CAGR de crecimiento de EBITDA equivalente a +€70M:
  - ✓ Mayor eficiencia con foco en la conversión



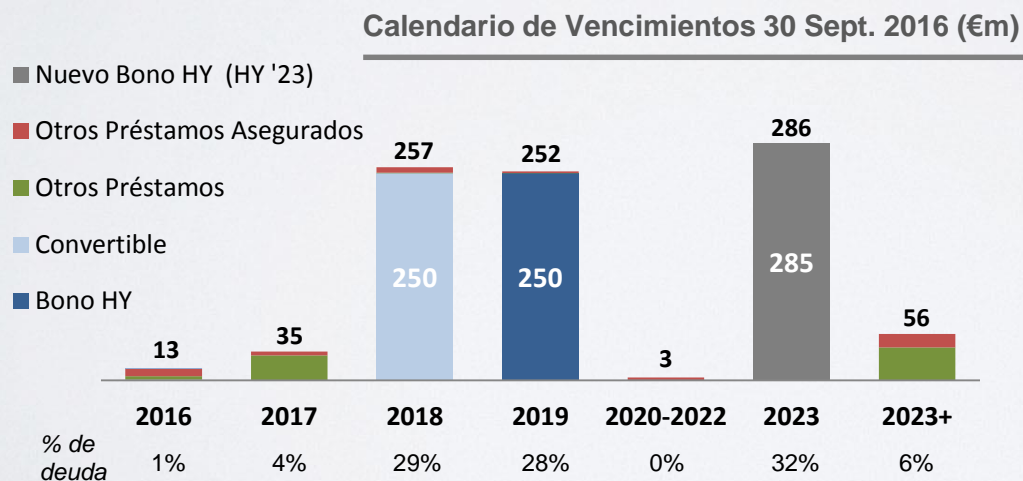


## ...CON FOCO EN EL DESAPALANCAMIENTO

- **€76M de reducción de deuda financiera neta en los primeros 9 meses del año** por la favorable generación de caja en el periodo y la financiación del Capex con ventas de activos no estratégicos (operaciones por importe de €125M han sido cerradas alcanzando el 90% del objetivo)



- Sept. '16: Exitoso **proceso de Refinanciación** con la emisión de **un bono senior garantizado a 7 años por importe de €285M** y un coste de 3,75% y la suscripción de una **línea de crédito sindicada a L/P "RCF" (3 +2 años) de €250M**



30 Sept. 2016  
 Deuda Financiera Bruta: -€903M  
 Caja: €142M  
 Deuda Financiera Neta\*: -€761M

(\*) DFN excluyendo ajustes contables

## LO QUE ESTÁ POR VENIR

---

### GUIDANCE 2017

Recoger los Beneficios con  
foco en la Eficiencia



# 2017 COMO PARTE DEL PLAN ESTRATÉGICO

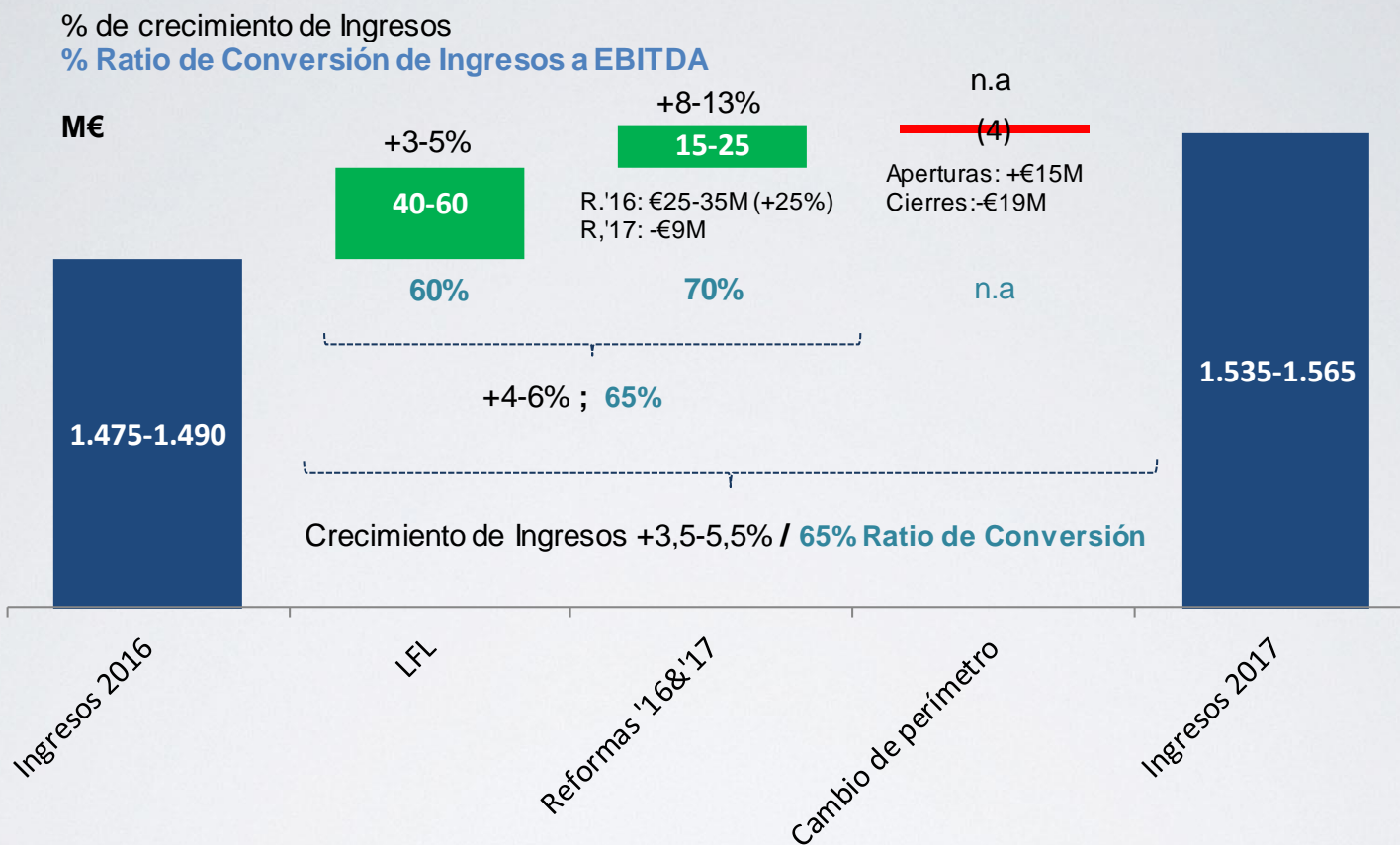
| INICIATIVAS                | DESCRIPCIÓN   |
|----------------------------|---|
| Propuesta de Valor         | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ <b>Arquitectura de Marca:</b> marca solida preferida convirtiéndose en el “Top 2 choice” para viajeros de negocio/ciudad. A finales de 2016 c.20% de las habitaciones bajo la marca NH Collection (vs. 9% en 2014)</li><li>▪ <b>“Pricing 2.0”:</b> implementación de precios dinámicos &amp; reglas de negocio (H1’17) y consolidar la estrategia de precios en M&amp;E. En línea para alcanzar un RGI superior a 100 en 2018 con un incremento esperado de 4p.p en 2017 alcanzando un nivel de 99 (vs. 92 en 2014)</li><li>▪ <b>Aumento de la Experiencia:</b> check-out expés, elige tu habitación, check-in/out online</li></ul> |
| Optimización del Portfolio | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ <b>Plan Reposicionamiento:</b> en 2017 concluye el plan (€207M, 97% ejecutado a final de 2016) finalizando la reforma de 6 hoteles (3 de los cuales comenzaros en 4T’16)</li><li>▪ <b>Rotación de Activos:</b> continuar con la venta de activos no estratégicos financiando el crecimiento orgánico</li></ul>  |
| Eficiencia en costes       | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Tras el diagnóstico en 2016, c. <b>€7-8M de ahorros identificados para 2017</b> en personal y gastos operativos. Principales áreas: <b>Administración</b> (palancas de eficiencia en el CSC), <b>IT</b> (migración concluida) y <b>Comercial</b> (optimización de los equipos tras la implementación de Duetto y redefinición de fuerzas de ventas globales)</li></ul>  |
| Crecimiento                | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Inversiones selectivas para <b>reforzar presencia en Europa y Latinoamérica</b> mediante contratos de alquiler y gestión</li></ul>  |
| Otras iniciativas          | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ <b>Plan de Transformación</b> mejorando la gestión del capital circulante: reducción de €22M de cuentas impagadas en los últimos 12 meses y del período medio de cobro desde 34 días Dic. ‘15 a 25 días Oct.’16</li></ul>   |

# HIPOTESIS DE INGRESOS Y COSTES QUE EXPLICAN UNA MEJORA DE EBITDA c.+25% EN 2017

- 2017 recogerá el impacto de las reformas del 2016, el desarrollo de la fase “Pricing 2.0” y la ejecución de la iniciativa de control de costes para aumentar la eficiencia

|                                    |  |
|------------------------------------|--|
| <b>Efectos Estructurales</b>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Crecimiento modesto positivo del PIB en ciudades europeas clave (+1-1,5%)</li> <li>▪ Recuperación de Bruselas esperada en el segundo semestre: +30% de aumento de ingresos frente a '16 o +3% frente a '15</li> </ul>   |
| <b>RevPar &amp; ADR</b>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 75% del crecimiento del RevPar a través de ADR alcanzado los €95 (+4-5%) permitiendo una mayor conversión</li> <li>▪ Se espera que la ocupación crezca +2-3% alcanzando 68-69%</li> </ul>   |
| <b>Ingresos +3,5% -5,5%</b>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Del 3% al 5% de crecimiento LFL:</i> España y Benelux contribuirán con mayor crecimiento</li> <li>▪ <i>“Ramp Up” de las reformas 2016:</i> +€25-35M principalmente en Benelux (60% del crecimiento) y España</li> <li>▪ <i>Reformas 2017 (-€9M)</i> concentradas principalmente en Italia (hotel clave en Roma financiado por el propietario) y Nueva York (reforma asumida bajo al escenario de Lease back)</li> <li>▪ <i>Cambios de perímetro:</i> impacto neutro</li> </ul> |
| <b>Gastos Operativos +1,0-1,5%</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aumento de coste de personal limitado al +2% debido a eficiencias</li> <li>▪ Otros gastos operativos estables vs. 2016</li> <li>▪ No hay un aumento significativo en las comisiones de intermediación por las mejoras en los acuerdos con las principales OTAs</li> </ul>   |
| <b>Alquileres +2,0%</b>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Las operaciones de Lease Back de 2016 aportan el 50% del crecimiento</li> <li>▪ El vencimiento de contratos de alquiler en 2016 compensa parcialmente el IPC, step-ups y rentas variables</li> </ul>  |

# DETALLE GUIDANCE 2017



- ✓ 75% del aumento del RevPar a través de ADR
- ✓ Mayor eficiencia incrementando el margen de EBITDA +2.5p.p
- ✓ 65% ratio de conversión de ingresos a EBITDA
- ✓ 40% del crecimiento de EBITDA por los hoteles reformados en 2016

**EBITDA 2017E ≈ €220-225M (c.+25%)**

# GUIDANCE 2017: RECOGER LOS BENEFICIOS CON FOCO EN LA EFICIENCIA

- 2017 será una continuación de las tendencias recientes y estaremos en línea para alcanzar los objetivos del Plan Estratégico:
  - **Drivers de la generación de valor:** Consolidación de la estrategia de RevPar para continuar aumentando el ADR
  - **Rentabilidad:** Aumento de la contribución de los hoteles reformados
  - **Ahorro de costes:** Foco continuo en el plan de eficiencia para incrementar el margen de EBITDA
  - **Optimización del portfolio:** Inversión selectiva en crecimiento orgánico en países con presencia clave que hagan crecer la línea de ingresos
  - **Generación de caja:** Mejora de la generación de caja a través de una mejor gestión del capital circulante, menores necesidades de Capex y venta de activos no estratégicos
  - **Reducción del apalancamiento:** En línea para alcanzar 3.0-3.5x Deuda Financiera Neta/EBITDA para finales de 2017
  - **Retorno para el accionista:** Foco en la generación de valor para los accionistas



**EBITDA 2017E ≈ €220-225M (c.+25%)**

- Adicionalmente, 2018 supondrá el segundo año de “Ramp Up” de las inversiones de Capex de 2016 en Benelux y Europa Central y se espera una mayor contribución del plan de crecimiento orgánico

**En línea para lograr el objetivo de €250M de EBITDA en el horizonte temporal 2017-2018**  
(revisado en Oct.2015 desde €200M)

# DISCLAIMER

*This presentation has been produced by NH Hotel Group S.A (“NH Hotel Group”), and it is provided exclusively for information purposes. By receiving or by reading the presentation slides, you agree to be bound by the following limitations.*

*This presentation does not constitute or form part of and should not be construed as, an offer to sell or issue or the solicitation of an offer to buy or acquire securities of NH Hotel Group in any jurisdiction or an inducement to enter into investment activity. No part of this presentation, nor the fact of its distribution, should form the basis of, or be relied on in connection with, any contract or commitment or investment decision whatsoever. Historical results of NH Hotel Group do not necessarily indicated or guarantee future results.*

*This presentation does not purport to be all-inclusive or to contain all of the information that a person considering an investment in the securities of NH Hotel Group may require to make a full analysis of the matters referred to herein. Each recipient of this presentation must make its own independent investigation and analysis of the securities and its own determination of the suitability of any investment, with particular reference to its own investment objectives and experience and any other factors which may be relevant to it in connection with such investment*

*The information contained in this presentation has not been independently verified. No representation, warranty or undertaking, express or implied, is made as to, and no reliance should be placed on, the fairness, accuracy, completeness or correctness of the information or the opinions contained herein.*

*This presentation includes “forward-looking statements.” These statements contain the words “anticipate,” “believe,” “intend,” “estimate,” “expect”, “aspire” and words of similar meaning. All statements other than statements of historical facts included in this presentation, including, without limitation, those regarding NH Hotel Group’s financial position, business strategy, plans and objectives of management for future operations (including development plans and objectives relating to NH Hotel Group’s projects and services) are forward-looking statements. Such forward-looking statements involve known and unknown risks, uncertainties and other important factors that could cause the actual results, performance or achievements of NH Hotel*

*Group to be materially different from results, performance or achievements expressed or implied by such forward-looking statements. Such forward-looking statements are based on numerous assumptions regarding NH Hotel Group’s present and future business strategies and the environment in which NH Hotel Group will operate in the future. These forward-looking statements speak only as at the date of this presentation. Each of NH Hotel Group, other relevant group entities and their respective agents, employees and advisers, expressly disclaims any obligation or undertaking to update any forward-looking statements contained herein.*

*Any assumptions, views or opinions (including statements, projections, forecasts or other forward-looking statements) contained in this presentation represent the assumptions, views or opinions of NH Hotel Group as at the date indicated and are subject to change without notice. All information not separately sourced is from internal Issuer data and estimates.*

*The statements and forecasts included in this document do not constitute testimony or guarantees, express or implied, on behalf of NH Hotel Group, its board members or directors.*

*Neither NH Hotel Group, nor its board members and directors, assume responsibility for any damage or loss, direct or indirect that may arise from the use of the information contained in this document.*



[www.nh-hotels.com](http://www.nh-hotels.com)