



***PLAN ESTRATEGICO 2024-2027***

Crecimiento, Rentabilidad y Sostenibilidad

*21 de junio de 2024*



## *Disclaimer*

El presente documento ha sido preparado por MILLENIUM HOSPITALITY REAL ESTATE, SOCIMI, SOCIEDAD ANÓNIMA (“MHRE” o la “Sociedad”) exclusivamente para su uso en las presentaciones de la Sociedad. Queda prohibida su reproducción total o parcial, así como su divulgación, publicación o uso de cualquier tipo distinto de la finalidad anteriormente indicada sin el consentimiento previo expreso y por escrito de la Sociedad.

Esta presentación no constituye ni forma parte de, y no debe ser interpretada en ningún caso como, una oferta de venta, canje, adquisición o emisión, ni como una invitación o solicitud de oferta de ningún tipo, y en concreto, de compra o suscripción de valores de la Sociedad. Asimismo, ni esta presentación ni ninguna parte de la misma constituyen un documento de naturaleza contractual, ni se podrá confiar en ella ni en el hecho de su distribución como base para integrar o interpretar ningún contrato o cualquier tipo de compromiso o decisión de inversión.

Se hace constar expresamente que este documento no se entenderá, en ningún caso, dirigido a personas residentes en países en los que la distribución del mismo o la realización de la oferta pudiera dar lugar a cualquier obligación de notificación, información o registro. Los inversores y potenciales inversores en valores de la Sociedad deberán realizar una investigación independiente por su cuenta y una valoración del negocio y de la situación financiera de la Sociedad, y no deben depositar una confianza indebida o excesiva en relación con la información contenida en el presente documento.

Ninguna declaración o garantía, expresa o implícita, es o será realizada por o en representación de la Sociedad, cualquiera de sus directivos, o sus respectivas filiales o agentes, o cualquiera de sus consejeros, directivos, empleados o asesores o cualquier otra persona en referencia a la precisión, integridad o corrección de la información o las opiniones contenidas en este documento y, en caso de confiar en ellas, será en su propio riesgo. Además, ninguna responsabilidad u obligación (tanto directa como indirecta, contractual, extracontractual o de otro modo) es o será asumida por la Sociedad, cualquier directivo, o cualquier otra persona en relación con la referida información o las opiniones o cualquier otra cuestión en relación con este documento o sus contenidos o de otra forma que surja en relación con ellas. En consecuencia, ninguno de los sujetos anteriores asume responsabilidad de ningún tipo, ya sea extracontractual, contractual o de otro tipo, con independencia de que concurra o no negligencia o cualquier otra circunstancia, respecto de los daños y perjuicios que pudieran derivarse de cualquier uso de esta presentación o a la información relacionada con la misma.

Esta presentación contiene información y afirmaciones o declaraciones, aparte de las referidas a datos históricos, con estimaciones o proyecciones de futuro sobre la Sociedad, incluyendo, sin limitación, aquellas referidas a nuestra situación financiera, estrategias de negocio, planes de gestión y objetivos, expectativas u operaciones futuras. Estas estimaciones o proyecciones de futuro están basadas en numerosas asunciones en referencia con nuestras estrategias de negocio presentes y futuras y en el entorno en el cual esperamos operar en el futuro. Dichas estimaciones o proyecciones no constituyen hechos históricos, se identifican generalmente por el uso de términos como “espera”, “anticipa”, “cree”, “pretende”, “estima” y expresiones similares, y están sujetas a riesgos conocidos y desconocidos, incertidumbres, cambios y otros factores, los cuales son difíciles de prever y están, con carácter general, fuera del control de la Sociedad, y que podrían ocasionar que nuestros resultados, rendimientos o logros, o resultados industriales reales sean significativamente diferentes de aquellos expresados, implícitos o proyectados en estas estimaciones o proyecciones de futuro. La información y afirmaciones o declaraciones con estimaciones o proyecciones de futuro sobre la Sociedad se refieren exclusivamente a la fecha en la que se manifestaron, están basadas en la información disponible a la fecha de esta presentación y, salvo en la medida en que lo requiera la ley aplicable, la Sociedad no asume obligación alguna de actualizar o revisar públicamente dichas previsiones a futuro, aun cuando se publique nueva información o se produzcan nuevos hechos o eventos futuros u otros. Por consiguiente, las afirmaciones o declaraciones con estimaciones o proyecciones de futuro contenidas en esta Presentación no constituyen garantía alguna de resultados futuros y no se debe depositar una confianza indebida en ninguna de las mismas.

En la medida de lo posible, los datos sobre la industria, el mercado y la posición competitiva contenidos en esta Presentación provienen de fuentes oficiales o de terceros. En general, las publicaciones, estudios y encuestas de terceros del sector afirman que los datos que contienen se han obtenido de fuentes que se consideran fiables, pero que no se garantiza la exactitud o integridad de dichos datos. Aunque la Sociedad cree razonablemente que cada una de estas publicaciones, estudios y encuestas ha sido preparada por una fuente confiable, la Sociedad no ha verificado de manera independiente los datos contenidos en las mismas. Además, algunos de los datos sobre la industria, el mercado y la posición competitiva contenidos en esta Presentación provienen de investigaciones y estimaciones internas de la Sociedad basadas en el conocimiento y la experiencia de la dirección de la Sociedad en los mercados en los que opera el Grupo. Si bien la Sociedad cree razonablemente que dichas investigaciones y estimaciones son razonables y confiables, éstas, así como su metodología y supuestos subyacentes, no han sido verificadas por ninguna fuente independiente en cuanto a su exactitud o integridad y están sujetos a cambios.

Adicionalmente a la información financiera preparada de acuerdo con las NIIF, esta Presentación contiene Medidas Alternativas del Rendimiento (“MARs”) a los efectos de lo dispuesto en el Reglamento Delegado (UE) 2019 / 979 de la Comisión, de 14 de marzo de 2019, y según se definen en las Directrices publicadas por la European Securities and Markets Authority sobre las Medidas Alternativas de Rendimiento el 5 de octubre de 2015. Las MARs tienen un uso limitado, pueden no ser indicativas de los resultados de las operaciones y no deben ser consideradas como alternativas a las establecidas en la información financiera de la Sociedad, sino como información adicional a la misma. Otras sociedades pueden definir o calcular las MARs de forma diferente o usar tales medidas con propósitos diferentes que los de la Sociedad, lo que limita su comparabilidad.



1. Descripción del negocio
2. Situación actual
3. Drivers de crecimiento
4. Fases: estabilización y consolidación
5. Pilares Estratégicos y Financieros
6. Estrategia de Cartera
7. Objetivos 2027
8. Conclusiones



## 1. Descripción del negocio

### Única compañía cotizada con foco Value Added en hoteles de lujo y presencia en España

#### Estrategia

- ✓ Adquisición de activos inmobiliarios emblemáticos en las zonas prime de las principales ciudades y zonas turísticas de España y Portugal.
- ✓ Creación de valor mediante la transformación y el reposicionamiento de los activos adquiridos en hoteles de lujo.
- ✓ Contrato con una estructura de renta variable con un mínimo garantizado.

#### Modelo diferencial con nicho de mercado único

- ✓ Modelo diferencial escalable.
- ✓ La industria hotelera de lujo como nicho de mercado con gran recorrido.
- ✓ Estrategia de retornos atractivos en el corto plazo y con un claro potencial de recorrido al alza en el medio plazo.

#### Equipo directivo alineado con la estrategia de la Compañía

- ✓ Free Float aproximado del 40 %.
- ✓ Management con más de 25 años de media de experiencia en el mercado inmobiliario, sector hotelero y mercado de capitales, altamente cualificado y comprometido con la estrategia de la Compañía.

#### Gobierno corporativo de primer nivel






- ✓ Consejo de Administración formado por 9 miembros de reconocido prestigio .
- ✓ Estructura de Gobierno Corporativo en línea con las prácticas de buen gobierno establecidas por la CNMV.



**SOCIMI COTIZADA EN BME GROWTH DESDE 4 DE JULIO DE 2019**

## 2. Situación actual de MHRE<sup>(5)</sup>

### Sólida posición para acometer la consolidación del negocio

 <b>CARTERA HOTELERA PRIME CON ELEVADO POTENCIAL DE VALOR</b>	 <b>SOLVENCIA FINANCIERA</b>	 <b>CRECIMIENTO A NIVEL OPERATIVO</b>	 <b>GOBIERNO CORPORATIVO E 1º NIVEL</b>	 <b>ACCIONARIADO ESTABLE</b>	
<p><b>12 activos</b> Principales zonas Prime de España</p> <p><b>Categoría 5*<sup>(7)</sup></b></p> <p><b>Marcas de 1º nivel:</b> Radisson Collection, Marriott, Nobu, Meliá, o Fairmont</p> <p><b>Contrato de renta variable</b> (72%-80% GOP, con un mínimo garantizado)</p> <p><b>El 47% del valor GAV de la cartera cuenta con un certificado Leed Oro o superior</b></p>	<p><b>GAV<sup>(1)</sup> 631 M€</b></p> <p>56% en operación <sup>(6)</sup> 44% en reconversión</p> <p><b>GAV/Coste de adquisición hoteles en operación <sup>(3)</sup> +17%</b></p>	<p><b>Bajo nivel de apalancamiento LTV neto<sup>(2)</sup> 17,7%</b> (LTV bruto 26,1%)</p> <p><b>80% de la deuda</b> vence con posterioridad a enero 2026</p> <p><b>82% de la deuda a tipo fijo<sup>(4)</sup></b></p>	<p><b>Ingresos 22,2 M€;</b> (+80% vs 2022)</p> <p><b>EBITDA 9,4 M€</b> (6x el de 2022)</p>	<p><b>Consejo de administración</b></p> <p>9 miembros con carácter multidisciplinar y 4 consejeros independientes/externo</p> <p><b>Equipo directivo altamente cualificado</b></p> <p>Una de las pocas compañías del sector con elevada experiencia en la transformación de activos en hoteles de lujo</p>	<p><b>Accionistas significativos</b></p> <p>Castlake 49,72% Arconas Int 5% Mutualidad de la Abogacía:5%</p> <p><b>Free Float aprx 40%</b></p> <p><b>Mas de 500 accionistas</b></p>

(1) Valoración realizada a 31 de diciembre de 2023 por expertos independiente tras la venta de Lucentum en marzo de 2024.

(2) (Deuda con entidades de crédito – Efectivo y equivalentes)/GAV

(3) Coste de adquisición=precio de adquisición + gastos de transacción+ Capex

(4) Incluye la deuda con cap negociado

(5) Los datos de ingresos, EBITDA, resultado Neto, son los correspondientes a 31 de diciembre de 2023

(6) Incluye: Radisson Sevilla, Radisson Bilbao, Meliá Bilbao, JW Marriott Madrid, Nobu Sevilla y Nobu San Sebastian

(7) Actualmente el hotel Iberostar Las letras cuenta con categoría 4 estrellas, pero tras el proceso de reposición que comienza en julio se convertirá en un hotel Nomade con categoría 5 estrellas

## 2. Situación actual: Cartera

Para todos los activos en reconversión se ha solicitado la certificación al menos LEED Oro

### Activos en cartera por un valor GAV<sup>(1)</sup> de 631 M

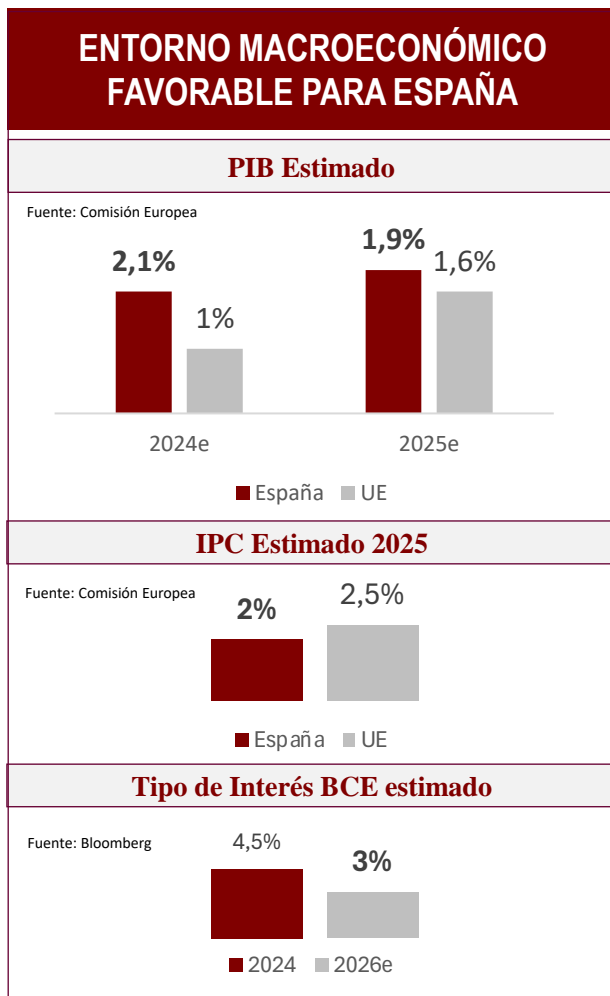
#### Operativos (56%<sup>(2)</sup> GAV<sup>(1)</sup>)

#### En reposición (44% GAV<sup>(1)</sup>)

Radisson Sevilla	Radisson Bilbao	JW Marriott Madrid	Nobu Sevilla	Nobu San Sebastián	Meliá Bilbao	Autograph Collection Madrid	Fairmont La Hacienda Cádiz	Hotel Iberostar Las Letras Madrid	Nobu Madrid	Palacetes de Córdoba	El Palmar Cadiz
<ul style="list-style-type: none"> <li>Habitaciones: 89</li> <li>Categoría 5*</li> <li>Tipología: Lujo</li> <li>Marca: Radisson Collection</li> <li>Tipo de contrato: Renta variable con renta mínima garantizada</li> <li>Edificio principal incorporado al perímetro en 2018 y anexo en 1S2019</li> <li>Certificado Leed Oro</li> <li>Certificado energético B</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Habitaciones: 137</li> <li>Categoría 5*</li> <li>Tipología: Lujo</li> <li>Marca: Radisson Collection</li> <li>Tipo de contrato: Renta variable con renta mínima garantizada</li> <li>Incorporado al perímetro en 1S2019</li> <li>Certificado Leed Platino</li> <li>Certificado energético A</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Habitaciones: 139</li> <li>Categoría 5*</li> <li>Tipología: Alto Lujo</li> <li>Marca: JW Marriot</li> <li>Tipo de contrato: Renta variable con renta mínima garantizada.</li> <li>Incorporado al perímetro en Octubre 2019. Consta de dos edificios</li> <li>Certificado Leed Oro</li> <li>Certificado energético A</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Habitaciones: 25</li> <li>Categoría 5*</li> <li>Tipología: Lujo boutique</li> <li>Marca: Nobu</li> <li>Tipo de contrato: Renta variable con renta mínima garantizada</li> <li>Incorporado al perímetro en 2019. Consta de dos edificios</li> <li>Certificado Leed Oro</li> <li>Certificado energético A</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Habitaciones: 20</li> <li>Categoría 5*</li> <li>Tipo de activo: Lujo Boutique</li> <li>Marca: Nobu</li> <li>Tipo de Contrato: Renta variable con un mínimo garantizado</li> <li>Incluido en la cartera en 4T20.</li> <li>Certificado Leed Platino</li> <li>Certificado energético A</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Habitaciones: 211</li> <li>Categoría 5*</li> <li>Tipología: Bleisure</li> <li>Marca: Meliá</li> <li>Tipo de contrato: Renta variable con renta mínima garantizada tras el reposicionamiento que se está llevando a cabo desde enero 24.</li> <li>Incorporado al perímetro en noviembre 2019</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Habitaciones: 50</li> <li>Categoría 5*</li> <li>Marca: Marriott Autograph Collection</li> <li>Tipo de contrato: Renta variable con renta mínima garantizada</li> <li>Incorporado al perímetro en julio de 2022</li> <li>Objetivo Leed Platino</li> <li>Objetivo certificado energético A</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Habitaciones: 311</li> <li>Categoría 5*</li> <li>Tipología: Resort I</li> <li>Marca: Fairmont</li> <li>Tipo de contrato: Renta variable con renta mínima garantizada</li> <li>Incorporado en diciembre 2019.</li> <li>Consta de Hotel, 2 terrenos (non core) 2 campos de golf, 1 casa club y 32 branded residences (no core)</li> <li>Objetivo Leed Oro</li> <li>Objetivo certificado energético A</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Habitaciones: 109</li> <li>Categoría 4*</li> <li>Tipología: Bleisure</li> <li>Marca Nomade<sup>(3)</sup></li> <li>Tipo de contrato: Renta fija: Renta variable con renta mínima garantizada</li> <li>Incorporado al perímetro en octubre de 2022</li> <li>Objetivo Leed Platino</li> <li>Objetivo certificado energético A</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Habitaciones: 50</li> <li>Categoría 5*</li> <li>Tipo de activo: Lujo.</li> <li>Incluido en la cartera en diciembre de 2021.</li> <li>Marca Nobu.</li> <li>Tipo de Contrato: renta variable con un mínimo garantizado.</li> <li>Objetivo Leed Platino</li> <li>Objetivo certificado energético A</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Habitaciones: 44</li> <li>Categoría 5*</li> <li>Tipología: boutique</li> <li>Operador: pendiente</li> <li>Incluido en la cartera en 1S2020. Consiste en reconvertir varios inmuebles en un único hotel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Habitaciones: 130</li> <li>Categoría 5*</li> <li>Tipología: Ecoresort de Lujo</li> <li>Actualmente se está realizando el diseño del proyecto</li> <li>Incorporado al perímetro en noviembre de 2022</li> <li>Operador Pendiente</li> </ul>
<p>Activos "non core"</p>											
						Aperturas previstas en 2024		Aperturas previstas en 1T2026			

(1) Valoración realizada a 31 de diciembre de 2023 por expertos independientes. Esta excluido el hotel Lucentum vendido en marzo de 2024 por 29,9 M€  
 (2) Incluye: Radisson Sevilla, Radisson Bilbao, Meliá Bilbao, JW Marriott Madrid, Nobu Sevilla y Nobu San Sebastián  
 (3) Actualmente Iberostar las Letras que cierra sus puertas el próximo 30 de junio para someterse a un proceso de reposicionamiento a un hotel que operará bajo la marca Nomade

**ENTORNO FAVORABLE**



### POSITIVA EVOLUCIÓN DEL TURISMO EN ESPAÑA

**En 2023**

Se consolida como 2º país del mundo en términos de número de turistas (85M), superando los datos prepandemia de 2019.

1º país de Europa en términos de inversión hotelera (>4.300 M€).

**En 2024 y en adelante**

Las tendencias apuntan a un crecimiento exponencial en todos los segmentos turísticos.

### ALTA DEMANDA DE MARCAS HOTELERAS DE LUJO PARA IMPLANTARSE EN ESPAÑA

Únicamente el 2,5% de los hoteles en España cuenta con categoría 5 estrellas vs 4,6% de la media europea.

Categoría	Porcentaje
5*	2,3%
4*	17,3%
3*	16,7%
Otros	63,7%

El precio pagado por habitación se situó en un nuevo récord en 2023.

>1M€ en Madrid y Barcelona en categoría 5\*  
TACC 2016-2023 precio pagado por habitación del 10,4%

Las principales variables hoteleras del segmento 5\* en 2023 han continuado mostrando claros síntomas de Fortaleza.

ADR de 256 € (+ 9,5% vs 2022) y REVPAR 173,7 € (+14,66%, vs 2022), siendo la categoría de 5 estrellas la que mejor comportamiento experimentó en 2023

**2024 apunta a un nuevo récord en ambas variables.**



## 1º Fase Estabilización

- ✓ Estabilización de la cuenta de resultados. Impulso a los ingresos y eficiencia en costes.
- ✓ Terminación de las obras en curso con estricto control de capex y de los plazos establecidos para las mismas.
- ✓ Estudio y adecuación de los contratos y sus estructuras conforme a la estrategia de inversión.
- ✓ Cierre de las financiaciones pendientes sobre cada uno de los activos de manera individualizada controlando el apalancamiento de la compañía, así como, la capacidad de hacer frente al servicio de la deuda.
- ✓ Programa de eficiencia y reducción de costes, con un plan de externalización o internalización de ciertas prácticas en función de la mejora en rentabilidad de la gestión del negocio.
- ✓ Realineación de los intereses y remuneración de los empleados con los retornos reales (*total shareholder remuneration*) de los accionistas.
- ✓ Gestión en base a la creación de retorno para el accionista, control del apalancamiento y de la capacidad de generación de caja que permita soportar el balance de la compañía.

## 2º Fase Consolidación

- ✓ Estrategia basada en la remuneración a todos los accionistas de la compañía vía dividendo y/o incremento de EPRA NAV, generando valor mediante el reposicionamiento, el desarrollo, la inversión y la rotación de activos, todo ello basado en criterios de disciplina económica y técnica.
- ✓ Desarrollo de una gestión centrada en los principios de generación de flujos de caja libres provenientes de la obtención de ingresos, que permita servir la estructura de capital y la financiación individualizada de los activos, así como, la obtención de un retorno adicional mediante la revalorización de los mismos tras su reposicionamiento y puesta en operación.

## 4. Fases de estabilización y consolidación





## 5. Sólidos pilares sobre los que asentar el crecimiento

### Crecimiento, Rentabilidad y Sostenibilidad



#### PILARES ESTRATEGICOS

- 1 OPTIMIZACIÓN DE CARTERA**
  - ✓ Rigurosa política de inversión y de desinversión de proyectos., Adquisiciones selectivas, con tamaño mínimo, a precios competitivos y con potencial de creación de valor. GYoC objetivo en cartera estabilizada c.6%
  - ✓ Prioridad por zonas urbanas con alta demanda de turismo de calidad: Madrid. Barcelona, Valencia, Málaga, y fuera de España, Lisboa
  - ✓ Alianzas con las cadenas hoteleras más importantes del mundo que operan en el segmento de lujo.
  - ✓ Contrato de renta variable con mínimo garantizado. Renta objetivo en el rango 70%-80% del GOP del hotel.
  - ✓ Proyectos de categoría 5 estrellas de corta maduración
- 2 SOSTENIBILIDAD COMO PILAR TRANSVERSAL**
  - ✓ Cartera con Leed Oro o superior y certificación energética "A"
  - ✓ Vinculación a la política de ESG de los aspectos retributivos.
- 3 OPTIMIZACIÓN DE LA LIQUIDEZ Y VISIBILIDAD DEL VALOR EN BOLSA**

#### PILARES FINANCIEROS

- 1 IMPULSO LOS INGRESOS**
  - ✓ Acelerar la puesta de hoteles en operación con el objetivo de tener la totalidad de la cartera actual abierta en 2026<sup>(1)</sup>
  - ✓ Rotación de activos no estratégicos (non core) buscando incrementar la rentabilidad del Grupo.
  - ✓ Nuevas inversiones en función de las desinversiones que efectivamente se materialicen.
- 2 MEJORA DE EFICIENCIA OPERATIVA**
  - ✓ Simplificación de la estructura organizativa y racionalización de los recursos internos y servicios prestados por independientes
  - ✓ Nueva política retributiva del *management* alineada con las prácticas de mercado

**Margen EBITDA Objetivo 2027 75%-80%**
- 3 MAXIMIZACIÓN DEL DIVIDENDO**

**Objetivo de 1º pago de dividendo en 2025**  
**Payout objetivo > 90%**
- 4 SOLVENCIA FINANCIERA**

**LTV objetivo en el rango c.40%**

(1) Excluidos El palmar y Córdoba

## Rigurosa política de inversión y de desinversión de proyectos



### CRITERIOS DE INVERSION Y DESINVERSION DE ACTIVOS

- Clasificación de los activos de la cartera actual en Estratégicos y Oportunistas, llevando a cabo el desarrollo y explotación de los estratégicos y disponiendo de aquellos Oportunistas.
- Foco en inversiones que generen valor para los accionistas considerando el Coste de Capital y el Coste de la deuda como criterio fundamental para la inversión en activos de nueva incorporación.
- Definición de un período máximo para el reposicionamiento/rehabilitación de activos y entrada en generación de rentas, con estricto control de capex.
- Estrategia de rotación de activos: Desinversión de activos maduros cuyo Yield Compression se ha completado y carecen de recorrido al alza, e inversión en activos de nueva incorporación con amplio potencial de retorno. Todo ello cuidando la estabilidad y recurrencia de ingresos.
- Decisiones de inversión en nuevos activos regidas por criterios rigurosos de disciplina económica (retorno, tiempo, financiación, ubicación...):
  - ✓ Exigencia de un retorno mínimo esperado
  - ✓ Priorización en proyectos de 5\*, corta maduración y con un tamaño mínimo en número de habitaciones
  - ✓ Estructura de financiación eficiente desde el momento de la adquisición del activo
  - ✓ Selección de operadores solventes con contratos reforzados para proteger el cash flow de la compañía.
  - ✓ Ubicación o localización de las inversiones centrada únicamente en las zonas consideradas core por la compañía.

**Análisis continuo de nuevas oportunidades que nutran un pipeline recurrente para el crecimiento futuro de la compañía.**

### Activos Estratégicos “core”

- Activos de 5\* zonas core.
- GYoC objetivo en activo estabilizado c. 6%.

### Activos oportunistas “non core”

- El Palmar.
- Córdoba.
- Alcaidesa: parcela R1H1 y 32 villas Fairmont

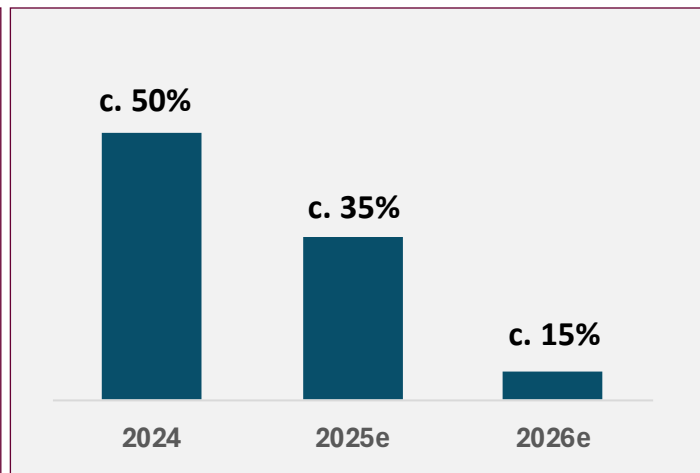
### Potenciales inversiones

- Activos objetivo de 5\* con más de 50 llaves
- Periodo máximo de reposición 12 meses.
- Zonas prioritarias o core: Madrid, Barcelona, Valencia, Málaga y Palma y fuera de España, en Lisboa.
- GYoC objetivo en activo estabilizado c.6%
- Contrato de renta variable con mínimo garantizado (70-80% del GOP)

**MHRE cuenta con capacidad financiera suficiente para terminar los proyectos actuales en curso**

**Capex c.100M <sup>(1)</sup>**

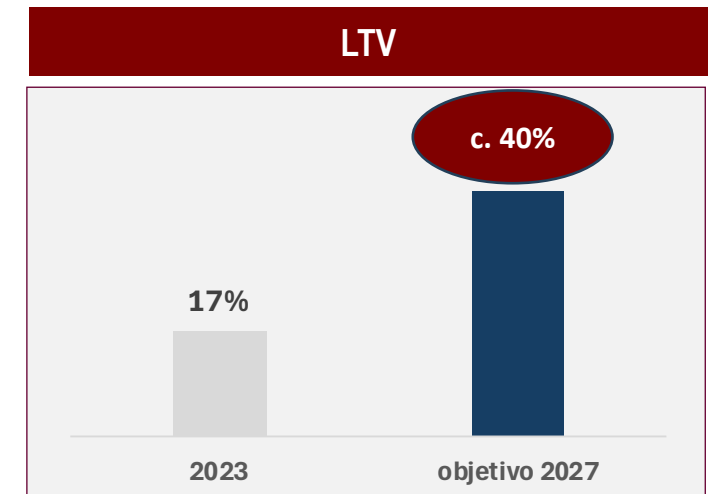
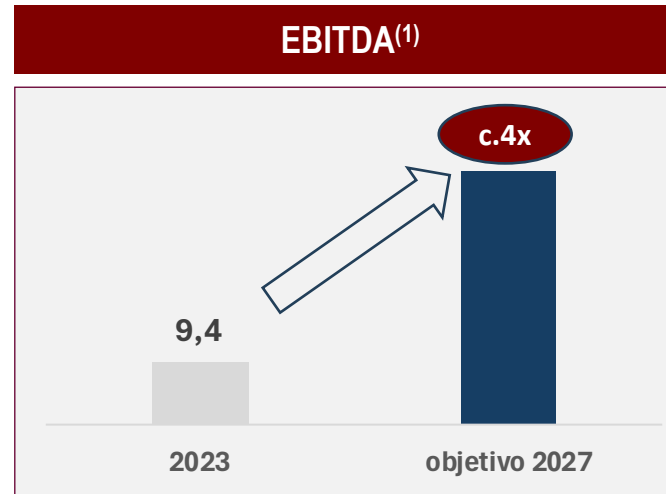
- ✓ El capex de 2024 está previsto que se destine en su mayor parte a terminar las obras de La Hacienda San Roque (Cádiz) y del Autograph Collection de Madrid (Zorrilla 19). Ambos hoteles se estima que abran sus puertas en 2024.
- ✓ Durante 2025 y 2026, el Capex se destinará fundamentalmente a la renovación de los hoteles Nobu y Nomade en Madrid
- ✓ El Capex se financiará mediante deuda y recursos propios.



**Se han implementado medidas para gestionar de forma más eficiente el capex pendiente de ejecutar con el fin de acortar la duración de los proyectos hasta su apertura.**

*(1) No incluye el capex objetivo de potenciales nuevas inversiones*

## 7. Objetivos financieros



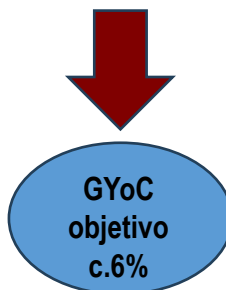
### OBJETIVO- RETRIBUCIÓN AL ACCIONISTA A PARTIR DE 2025



(1) Definición de EBITDA = Resultado de explotación-variación de provisiones-variación del valor razonable de inversiones inmobiliarias-Deterioro y resultado por enajenación del inmovilizado-Amortizaciones-Resultado por pérdida de control de sociedades dependientes



## 7. Objetivos financieros. Ingresos Objetivo



### 2024

- ✓ 12 meses: JW Marriott Madrid, Radisson Sevilla, Radisson Bilbao, Nobu Sevilla y Nobu San Sebastian
- ✓ 6 meses: Iberostar las Letras, debido a que a partir de julio comienza un reposicionamiento cuya duración estimada es de 12-18 que está previsto culmine en 4T25.
- ✓ 7 meses: Meliá Bilbao ya que desde enero a junio se ha sometido a un proceso de reposicionamiento, estando actualmente ya operativo
- ✓ 1-3 meses: Marriott Autograph Colección Madrid y La Hacienda San Roque (Alcaldesa).
- ✓ Actividad de los Campos de Golf. Esperada mejora de los ingresos de los campos de Golf, derivada de la mayor afluencia de público y el incremento de tarifa.

### 2025

- ✓ 12 meses: toda la cartera <sup>(1)</sup> a excepción de Nobu Madrid y Nomade Madrid que está previsto abran sus puertas en 1T26.

### 2026

- ✓ 12 meses: toda la cartera <sup>(1)</sup> a excepción de Nobu Madrid y Nomade Madrid que está previsto abran sus puertas en 1T26.
- ✓ Potenciales nuevas adquisiciones.

### 2027 CONSOLIDACION DE LA CARTERA

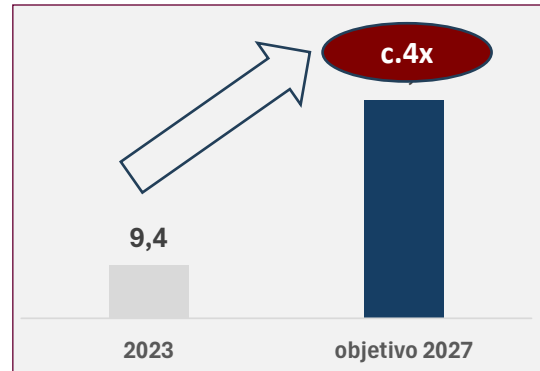
**Contribución creciente de activos a los ingresos por**

(1) estabilización de activos

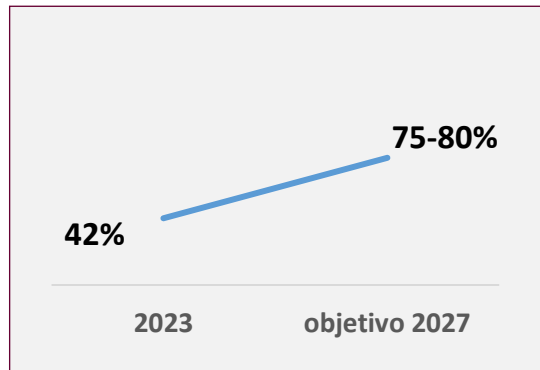
(2) entrada de nuevos activos tras reposicionamiento y potenciales adquisiciones



### EBITDA<sup>(1)</sup>



### MARGEN EBITDA



## 7. Objetivos financieros. EBITDA Objetivo

### Implementación de medidas encaminadas a mejorar la eficiencia operativa

- ✓ Reorganización del organigrama de la Sociedad en 5 grandes áreas, todas ellas dependientes del Consejero Delegado, que hagan más eficiente la organización de los recursos.
- ✓ Aprobación de una política de retribución variable para *management* alineada con las mejores prácticas de mercado y los intereses de todos los accionistas.
- ✓ Mayor equilibrio entre la subcontratación de profesionales independientes y los recursos internos, que nos permitan reducir sensiblemente estas partidas con respecto a años precedentes.
- ✓ Ahorros derivados de la maduración del negocio.
- ✓ Impacto neutro estimado de la actividad de los campos de golf, con el objetivo de arrendarlo a un tercero.
- ✓ Mejora de la estructura de capital de la compañía.



### Objetivos medioambientales Gestión sostenible de nuestros activos



100% de la cartera con un certificado Leed Oro o superior..



100% compromiso de certificación energética entre "A"<sup>(1)</sup> en los activos reposicionados.

Implementación de medidas con el objetivo de:

- ✓ Maximizar la implicación ESG en empleados y proveedores.
- ✓ Digitalización como acelerador de la eficiencia.

### Objetivos Sociales Mejorar el impacto con los distintos grupos de interés externos e internos del Grupo

Creamos edificios con impacto social positivo

- ✓ Contribución al desarrollo local y promueven el empleo.
- ✓ Búsqueda de satisfacción de los empleados y clientes de nuestros hoteles.
- ✓ Diversidad e igualdad de oportunidades
- ✓ Derechos humanos.
- ✓ Formación y desarrollo del talento.
- ✓ Seguridad y salud laboral.
- ✓ Brecha salarial.



### Objetivos de Gobernanza Apostar por los más altos estándares de gobierno corporativo y transparencia

Política de comunicación con inversores respetuosa igualitaria y transparente.

Política anticorrupción y protección del denunciante.

Estructura de Gobernanza sólida

- ✓ Consejo de Administración
- ✓ Comisión de Auditoría y Control
- ✓ Comisión de nombramientos y retribuciones
- ✓ Consejero Coordinador
- ✓ Auditor Interno y Compliance officer

Objetivos:

- ✓ Creación de una comisión de sostenibilidad
- ✓ Publicación del Informe de sostenibilidad
- ✓ Plan de sucesión de puestos clave
- ✓ Evaluaciones anuales del Consejo de Administración
- ✓ Revisión constante del sistema de control.

(1) A excepción de Radisson Sevilla que cuenta con certificación energética B



## 8. Resumen y conclusiones

**Contamos con una posición adecuada para encarar el crecimiento y estabilización de la compañía.**

- ❑ **Cartera defensiva con alto potencial de valor y foco en hoteles de 5 estrellas en las principales ciudades turísticas de España y Portugal**
- ❑ **Exposición a un mercado líder en turismo mundial con perspectivas de seguir creciendo a niveles significativos en el segmento de lujo.**
  - ✓ Se estima que España crecerá por encima de la media de los países de la UE y con menor inflación<sup>(1)</sup>
  - ✓ España se consolida como el 2º país del mundo en número de turistas <sup>(1)</sup>.
  - ✓ Las cadenas hoteleras que operan en el segmento de lujo siguen apostando por España para tener o aumentar presencia en España.
  - ✓ El mercado inmobiliario podría verse beneficiado de una *previsible* bajada de los tipos de interés por parte del BCE.
- ❑ **Centramos con una estrategia clara y bien definida.**
  - ✓ Impulso a la cuenta de resultados y a la eficiencia operativa (objetivo de duplicar los ingresos de 2023 y situar el Margen EBITDA en 75%-80% en 2027).
  - ✓ Crecimiento sostenido treves de la gestión eficiente de la cartera: Rotación de activos y el control de operadores.
  - ✓ Solidez del balance (LTV objetivo c.40%).
- ❑ **La sostenibilidad como pilar transversal de nuestra estrategia.**
  - ✓ Transparencia y buen gobierno como objetivo prioritario.
  - ✓ Cartera con al menos certificación Leed Oro y con certificación energética "A"<sup>(2)</sup> en los activos reposicionados.
- ❑ **Alineación de intereses entre los accionistas y el equipo directivo.**

**Que permita maximizar el retorno para el accionista basado en dividendos y revalorización del valor de los activos.**

Objetivo 1º dividendo en 2025  
PAYOUT >90%

(1) IBE; Comisión Europea

(2) En hoteles reposicionados, salvo en hotel Radisson Sevilla que cuenta con una certificación B





## *Contacto*

*María Pardo Martínez*

*Directora de Relación con Inversores y Comunicación Corporativa*

Email: [mariapardo@mhre.es](mailto:mariapardo@mhre.es)

Paseo de la Castellana 102  
28046 Madrid

Teléfono: 91 185 17 10

[www.mhre.es](http://www.mhre.es)