



Servicios Ciudadanos



Plan Estratégico

20 de marzo de 2013



Contenido del documento

- 1** Contexto y evolución sectorial
- 2** Fortalezas y activos del Grupo FCC
- 3** Objetivos y estrategia del Grupo FCC
- 4** Estrategia Financiera
- 5** Conclusiones



1

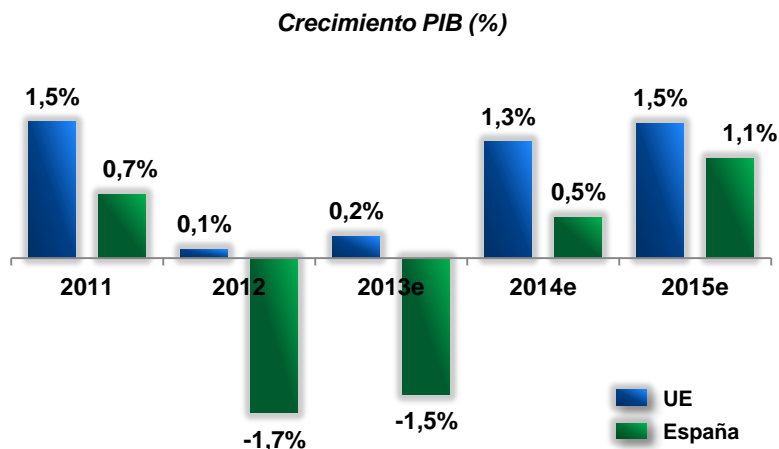
Contexto y evolución sectorial



El presente Plan ha sido elaborado considerando un escenario económico restrictivo, condicionado por una lenta recuperación económica y escasez de financiación

Lenta recuperación económica en la UE, especialmente en España

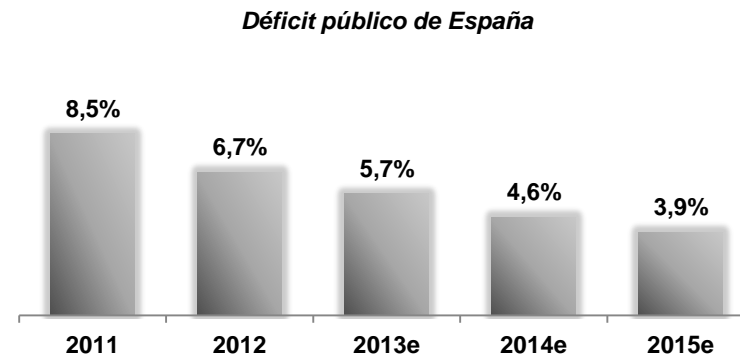
- Moderada recuperación de la actividad económica en la Unión Europea...



- ... aunque con cierto retraso en España, experimentando crecimientos inferiores a 1,5%

Entorno marcado por escasez de financiación y difícil acceso al mercado de capitales

- Sector bancario europeo en proceso de saneamiento de balances, con restricción del crédito y aumento del spread de financiación
- Déficit público previsto en España, implicando una prima de riesgo > 300 p.b.



2

Fortalezas y activos del Grupo FCC



El Grupo FCC se encuentra en posición de liderazgo en sus mercados estratégicos, cuenta con amplia presencia internacional y presenta una significativa recurrencia de ingresos

Fortalezas del Grupo FCC

1 Liderazgo en mercados domésticos

Posición de referencia en España, Centroeuropa y Reino Unido

2 Presencia internacional

56% de ingresos procedentes de mercados internacionales en 2012

3 Oferta completa en Servicios Medioambientales y Agua

Desde tratamiento de residuos a gestión integral del ciclo del agua

4 Know – how específico

Experiencia y gestión en proyectos complejos de infraestructuras y Servicios Medioambientales

5 Visibilidad de ingresos

Cobertura de cartera respecto a ingresos en 3,5 años (6,9 en Servicios y 1,4 en Construcción)

6 Recurrencia del negocio

65% de EBITDA del Grupo en 2012 soportado por contratos a largo plazo

Servicios

• Cartera en 2012	24.981 Mn€
• Cobertura saneamiento urbano	+4.000 municipios
• Clientes de agua a nivel mundial	28 Millones
• % cuota mercado de agua en España	37%

Construcción

• Cartera en 2012	8.595 Mn€
• % de cartera en obra civil	73%
• % Ingresos fuera de España	69%
• Puentes (últimos 15 años)	+1 millón m ²

3

Objetivos y estrategia del Grupo FCC



El Grupo FCC en el futuro estará caracterizado por:



Concentración en los negocios estratégicos:

- Ingeniería y ejecución de grandes proyectos de infraestructuras
- Gestión de servicios medioambientales y urbanos (residuos y mantenimientos)
- Gestión del ciclo integral del agua e infraestructuras hídricas



Presencia internacional en geografías atractivas y rentables



Eficiencia en las operaciones, con costes adaptados a las condiciones del mercado



Generación de caja recurrente



Deuda y costes de estructura adecuados a la generación de caja de los negocios

La estrategia que seguirá el Grupo tiene como objetivo reducir la deuda en 2.700 Mn€, recuperar el EBITDA hasta alcanzar una cifra de 1.200 Mn€ y generar un flujo de caja de las actividades de 850 Mn€ anuales

Principales magnitudes	Antes		Después	Transformación
	2011	2012		
• Ingresos	11.897 Mn€	11.152 Mn€	9.700 Mn€	• ... sosteniendo el volumen de negocio saneado, sin contar con una recuperación del mercado
• EBITDA	1.256 Mn€	753 Mn€	1.200 Mn€ ⁽¹⁾	• ... recuperando niveles de EBITDA y adaptando costes a las condiciones del mercado
• Flujo de Caja de las actividades⁽²⁾	1.003 Mn€	253 Mn€	850 Mn€ ⁽³⁾	• ... equilibrando la generación de caja y manteniendo las inversiones por debajo de amortizaciones
• Deuda Neta (incluyendo Energía)	7.265 Mn€	7.881 Mn€	5.200 Mn€	• ... reduciendo 2.700 Mn€ de deuda en el periodo
• Deuda Neta (excluyendo Energía)	6.593 Mn€	7.088 Mn€	5.200 Mn€	• ... reduciendo 1.900 Mn€ de deuda en el periodo

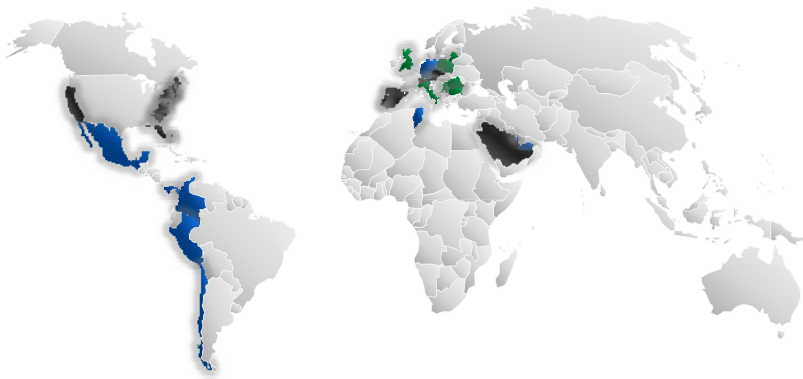
(1) Incluye gastos de Corporación de 30Mn€

(2) Flujo de Caja de las actividades = Operaciones Explotación + Operaciones Inversión

(3) Referido a Flujo de Caja de las actividades recurrente

La evolución del Grupo FCC mejorará el equilibrio de la contribución al EBITDA de cada uno de los negocios, con presencia internacional en geografías más atractivas y rentables

Contribución de ingresos por geografía

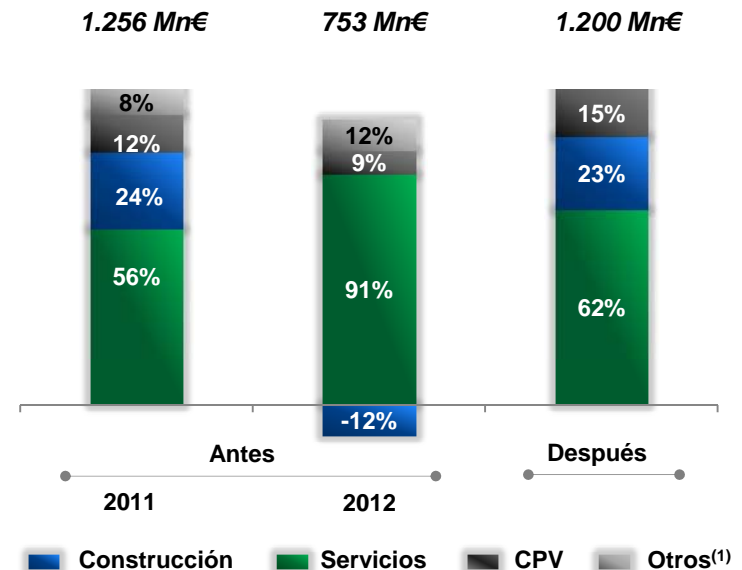


● **Construcción** ● **Servicios** ● **Construcción y Servicios**

Ingresos Después	Construcción	Servicios	Grupo
Nacional	36%	58%	48%
Internacional	64%	42%	52%

- El Grupo reorganizará su actividad internacional concentrando sus actividades en los mercados domésticos europeos y posicionándose en las geografías más rentables.

Contribución de EBITDA por negocio



- A partir de 2012 se espera un reequilibrio en la generación de EBITDA tras la recuperación de Alpine y el crecimiento de Construcción Internacional.

La reducción del endeudamiento y mejora de la rentabilidad se conseguirán por la ejecución de cinco iniciativas estratégicas

- 1 Desinversiones en activos**
- Ejecución de un programa de desinversión en activos no estratégicos por valor de 2.200⁽¹⁾ Mn€

- 2 Reestructuración del negocio de Construcción**
- Ajuste de medios de producción en Construcción Nacional
 - Repliegue a mercados domésticos y mejora de eficiencia en Alpine
 - Impulso de la rentabilidad en Construcción Internacional (sin Alpine), centrando la actividad en obras y geografías más rentables

- 3 Ajuste en capacidad y medios de producción en Cemento**
- Adecuación de medios de producción y estructura a la situación del mercado

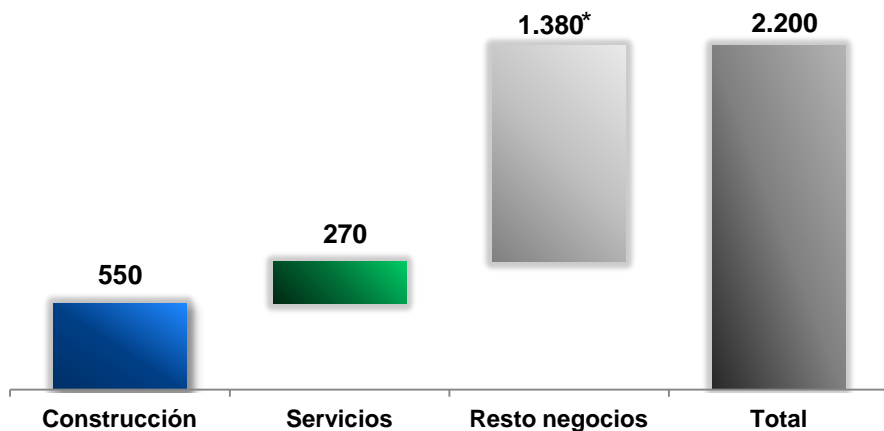
- 4 Refuerzo del liderazgo de Servicios en España y reposicionamiento en Reino Unido**
- Refuerzo del liderazgo en Medioambiente Nacional y ASA (gestión de residuos en Centroeuropa)
 - Reposicionamiento de negocio en UK hacia actividades de gestión y tratamiento de residuos
 - Mantenimiento del liderazgo de Aqualia (agua) en España y desarrollo internacional

- 5 Reducción de costes de estructura**
- Reducción del coste de estructura en todas las áreas, tanto a nivel corporativo como en los negocios

(1) Incluyendo deuda de Energía

Priorización de desinversiones en activos no estratégicos, con el objetivo de generar caja y concentrar el Grupo en torno a Servicios Medioambientales, Construcción y Agua

Desinversiones por área



Se conseguirá un Grupo más homogéneo, centrado en Servicios Medioambientales, Construcción y Agua

Criterios de priorización de activos a desinvertir

- 1** Activos no estratégicos, conservando aquellos clave de Construcción, Servicios Medioambientales y Gestión del Agua
- 2** Venta de activos con participación minoritaria, en los que el Grupo no tiene el control de la gestión
- 3** Activos en los que el Grupo no cuenta con liderazgo de mercado
- 4** Activos intensivos en capital, que puedan requerir aportaciones sustanciales de caja para su desarrollo

Generación de caja para reducir la deuda neta del Grupo

Ajuste de capacidad en Construcción Nacional, repliegue del negocio de Alpine a sus mercados domésticos e impulso del negocio internacional en geografías más rentables

<i>Magnitudes Relevantes</i>		Objetivo
	• EBITDA	275 Mn€
	• Margen %	5,6%
	• Inversión periodo	190 Mn€

Construcción Nacional Ajuste de medios de producción a la realidad del mercado

- Desvinculaciones para adaptar los gastos de personal a la situación actual del mercado,
- Ajuste durante 2013, evitando el deterioro de rentabilidad
- Reducción de estructura comercial, adaptándola a la situación actual del mercado

Alpine Repliegue a mercados domésticos y mejora de eficiencia

- Abandono progresivo de mercados con rentabilidad negativa
- Incremento de eficiencia mediante mejor selección de proyectos y ajuste de estructura
- Optimización del circulante reduciendo el ciclo de cobro
- Desinversión de activos

Construcción Internacional Impulso de la rentabilidad centrado en geografías concretas

- Selección de obras y mercados más rentables: geografías específicas de Latinoamérica y MENA⁽¹⁾, y proyectos concretos de EE.UU
- Crecimiento del negocio industrial en geografías seleccionadas de Latinoamérica

(1) Middle East and North Africa, Oriente Medio y Norte de África

CPV realizará un ajuste de capacidad y medios de producción, junto con el desarrollo de palancas para incrementar eficiencia tanto en España como en EE.UU. (New Giant)

<i>Magnitudes Relevantes⁽¹⁾</i>		Objetivo
	• EBITDA	165 Mn€
	• Margen %	23%
	• Inversión periodo	50 Mn€

España

Ajuste de medios de producción y estructura, y mejora de eficiencia

- Ajuste de medios de producción y estructura, implicando una reducción de capacidad
- Lanzamiento de medidas para incrementar la eficiencia:
 - Optimización de compras
 - Eficiencia de plantas
- Explotación de licencias y royalties

Estados Unidos

Desarrollo de programa completo de optimización

- Programa completo de:
 - Reducción de costes variables
 - Incremento en utilización de las fábricas
 - Optimización de compras:
 - Centralización de compras
 - Reducción de especificaciones
 - Consolidación de proveedores
- Cancelación de contratos exteriores prescindibles

(1) Magnitudes considerando un escenario de proyecciones conservador en consonancia con las hipótesis asumidas en el Plan. Siendo objeto de revisión por parte de CPV

Refuerzo de la posición de Servicios en España, reposicionamiento del negocio en Reino Unido y refuerzo del liderazgo y expansión internacional en Aqualia

<i>Magnitudes Relevantes</i>		Objetivo
	• EBITDA	750 Mn€
	• Margen %	18%
	• Inversión periodo	1.100 Mn€

Medioambiente nacional Refuerzo de la posición de liderazgo

- Refuerzo del liderazgo incrementando contratos
- Mejoras de eficiencia por control de costes, y limitación de inversiones a mantenimiento

Medioambiente internacional Reposicionamiento del negocio en Reino Unido

- Potenciación de la actividad de servicios de tratamiento y gestión de residuos en RU
- Ajuste de la capacidad de vertederos a su demanda actual

Agua Refuerzo del liderazgo y crecimiento internacional

- Mantenimiento del 30% de cuota en el mercado español
- Expansión internacional a través de modelos EPC y utilizando tecnología propia en la gestión de ciclo del agua

Residuos industriales Recuperación de volumen y rentabilidad

- Exportación de tecnología propia a mercados de alto potencial (MENA⁽¹⁾)
- Incremento de la especialización en sectores de alto potencial: residuos peligrosos, derivados de la actividad petrolífera y residuos químicos

(1) Middle East and North Africa, Oriente Medio y Norte de África

Implantación de medidas de reducción de costes de estructura con el objetivo de incrementar el EBITDA del Grupo en 50 Mn€

Palancas de actuación para la obtención de ahorros

- 1 Centralización de las funciones de soporte, eliminando duplicidades
- 2 Reducción del número de delegaciones, con el objetivo de crear economías de escala
- 3 Focalización de las delegaciones en actividades comerciales y técnicas
- 4 Simplificación de los procesos de administración y tareas de soporte

Obtención de ahorros recurrentes mediante simplificación de estructura

Ahorro esperado

- **Ahorro recurrente anual** 50 Mn€

Actividades objeto de ahorro

Estudios y Servicios técnicos

Administración y Finanzas

Gestión y Administración de RRHH

Tecnologías de la Información

Alquileres

Marketing y Ventas

4

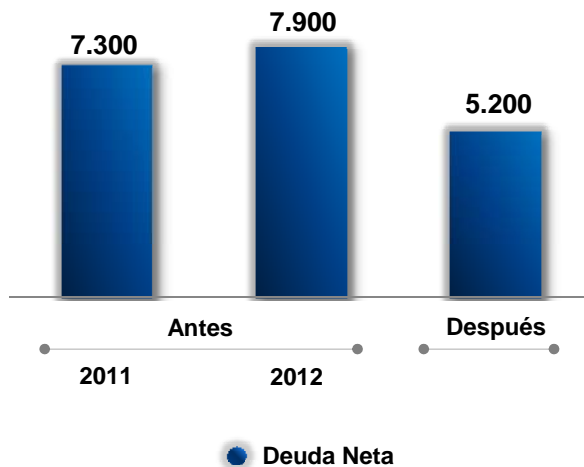
Estrategia financiera



Estrategia financiera dirigida al fortalecimiento del balance del Grupo y reducción de la deuda bancaria

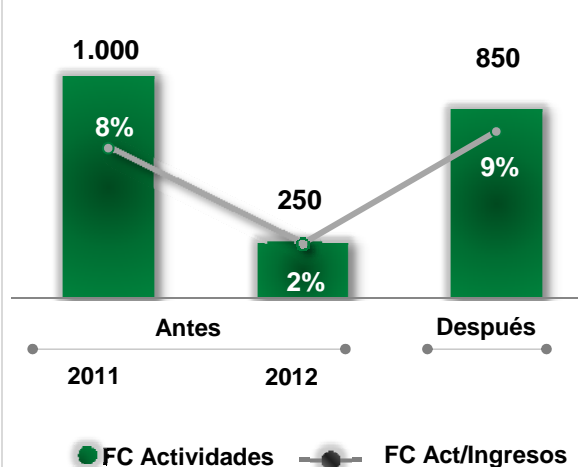
1 Reducción de Deuda Financiera

Reducir la deuda neta en 2.700 Mn€ hasta 5.200 Mn€



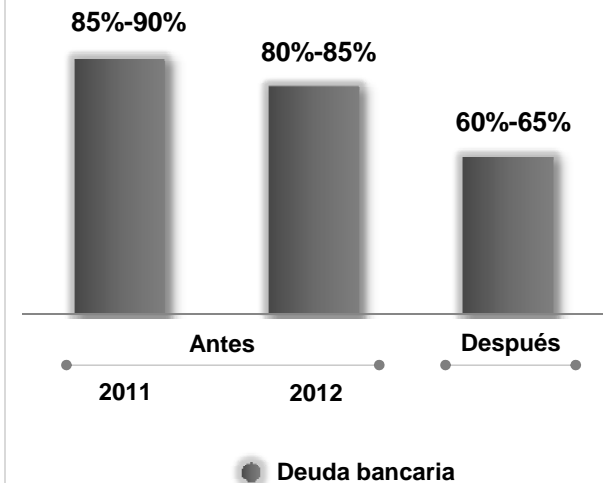
2 Generación de Flujo de caja de las actividades

Generar 850 Mn€ anuales de Flujo de Caja de actividades⁽¹⁾



3 Diversificación de fuentes de financiación

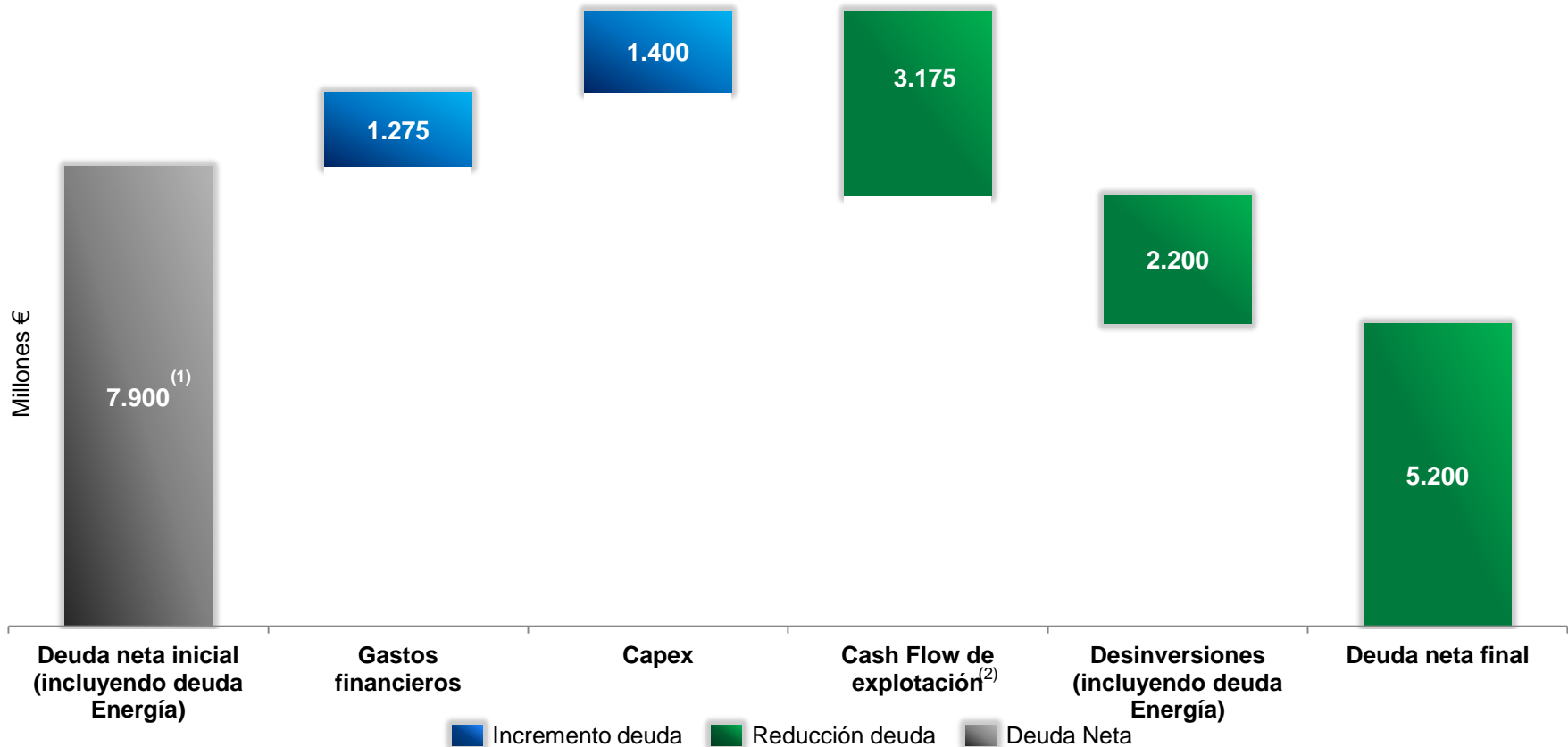
Reducir el peso de la deuda bancaria sobre el total



(1) Flujo de caja incluido al final del periodo referido a la caja recurrente generada por las operaciones de explotación e inversión

El programa de desinversiones y el incremento de caja de las operaciones permitirán hacer frente al plan de inversiones y reducir la deuda en 2.700 Mn€

Evolución Deuda Neta prevista




⁽¹⁾ Deuda energía ajustada por deuda intragrupo y Enerstar

⁽²⁾ Recursos de explotación generados después de impuestos, incluyendo variación del Fondo de Maniobra


5

Conclusiones




 En un contexto económico y financiero restrictivo, el Grupo FCC persigue incrementar la generación de caja y reducir la deuda


- Concentración en los negocios estratégicos: medioambiente, infraestructuras y gestión del agua
- Presencia internacional en las geografías y mercados más rentables
- Eficiencia en las operaciones: adaptación a las condiciones del mercado
- Deuda en línea con la generación de caja

 Para ello, el Grupo FCC dispone de las fortalezas y los activos necesarios para poner en ejecución una estrategia basada en 5 iniciativas:

- Desinversión de activos no estratégicos por valor de 2.200 Mn€ (incluyendo deuda de Energía)
- Reestructuración del negocio de Construcción
- Ajuste en capacidad y medios de producción en Cemento
- Refuerzo del liderazgo de Servicios en España y reposicionamiento en Reino Unido
- Reducción de costes de estructura

 El Grupo FCC alcanzará una posición que asegura su sostenibilidad operativa y financiera de forma que:

- Generará 1.200 Mn€/año de EBITDA recurrente
- Generará 850 Mn€/año de caja (de las actividades de explotación e inversión)
- Habrá reducido su nivel deuda (incluyendo Energía) en 2.700 Mn€

 El Grupo FCC disfrutará en el futuro de una posición óptima para hacer frente a la mejora del ciclo económico en los mercados en donde opera y aprovechar nuevas oportunidades de crecimiento.