



Comprometidos en grupo

Estrategias para superar la crisis y salir fortalecidos

Presidente y Consejero Delegado
Baldomero Falcones Jaquotot

27 de abril de 2010

Presidencia



Servicios Ciudadanos

sumario

1. Entorno y fortalezas
2. Plan Estratégico y objetivos
3. Equipo humano
4. Conclusiones

Presidencia



Servicios Ciudadanos

Entorno y fortalezas

Presidencia

- **Caída de la actividad económica global en 2009:**
 - Fuerte contracción del PIB y aumento del desempleo en la OCDE, la Unión Europea y España
 - Excepción de las economías emergentes, que tan sólo han visto ralentizado su crecimiento
- **Crisis financiera internacional** con rescates públicos de bancos y fuerte restricción del crédito
 - Las instituciones financieras españolas han demostrado gran solidez dentro de la crisis financiera
- **Intervención pública** a través de regulación, gasto público, estímulos fiscales y tipos de interés al mínimo para reactivar la economía y los mercados de crédito
 - Importantes déficit fiscales producidos por los diferentes planes de estímulo de la economía adoptados y la caída de ingresos de los estados como consecuencia de la deceleración económica
- **Estabilización económica global y gradual recuperación**, reflejada en la revalorización de la renta variable y las mejoras en los índices de actividad y confianza a principios del 2010
- España afronta una **lenta recuperación** con la adopción de reformas estructurales con el objetivo de aumentar la competitividad de la economía y mantener la fortaleza del sistema financiero

Evolución del PIB real (%)				Resto de indicadores en España y UE			
	2009	2010E	2011E	España		UE	
				2009	2010E	2009	2010E
Mundo	-0,8	3,9	4,3	-0,3	0,9	0,9	1,1
OCDE	-3,5	1,9	2,5	-12,3	-12,5	-6,9	-7,5
Union Europea	-4,0	1,0	1,9	18,8	20,0	9,5	10,7
Europa Central y del Este	-4,3	2,0	3,7	-6,0	-4,7	-0,8	-0,5
Economías emergentes	2,1	6,0	6,3				
España	-3,6	-0,6	0,9				

Fuente: FMI-World Economic Outlook, Enero 2010; OCDE-Economic Outlook, Noviembre 2009
 (1) Datos de la Comisión Europea -European Economic Forecast, Otoño 2009 para la UE y del Ministerio de Economía para España

- **Servicios**

La producción de RSU cayó un 7% en 2009.

- **Obra Pública**

En 2009 la licitación de las administraciones en obra civil descendió un 8,7%.

- **Edificación**

En 2009 el número de visados se ha reducido en un 56% en comparación con 2008.

- **Cemento**

En 2009 el consumo de cemento en España se ha reducido en un 33%.

- **Otros**

Disminuye el tráfico aéreo (Flightcare) y se reduce la publicidad (Cemusa).



1. Crecimiento de la población económica mundial

- Clase media en desarrollo en países emergentes

2. Mayor concentración en zonas urbanas

- Se prevé que la población urbana crezca un 50% hasta 2030¹

3. Redistribución del poder económico

- Nuevas potencias económicas: China, India, Brasil

4. Escasez de infraestructuras y energía y preocupación por el medio ambiente

- Escasez de infraestructuras urbanas, de gestión de agua, de gestión de recursos energéticos, etc.
- Voluntad de reducción de emisiones, gestión de residuos, etc.

Creciente demanda de:

- Infraestructuras

- La inversión requerida en 2010 en países de la OCDE en 2010 en carreteras y ferrocarril es de 190B\$
- Euroconstruct estima que la obra civil crecerá en Europa del Este más de un 30% en 2009-2010

- Servicios medioambientales

- En 2020 los residuos crecerán un 35% respecto los generados en 2000, según la UE
- El objetivo de la UE es incrementar el reciclaje y valorización en un 20% en 2010 sobre los niveles del año 2000

- Energías renovables

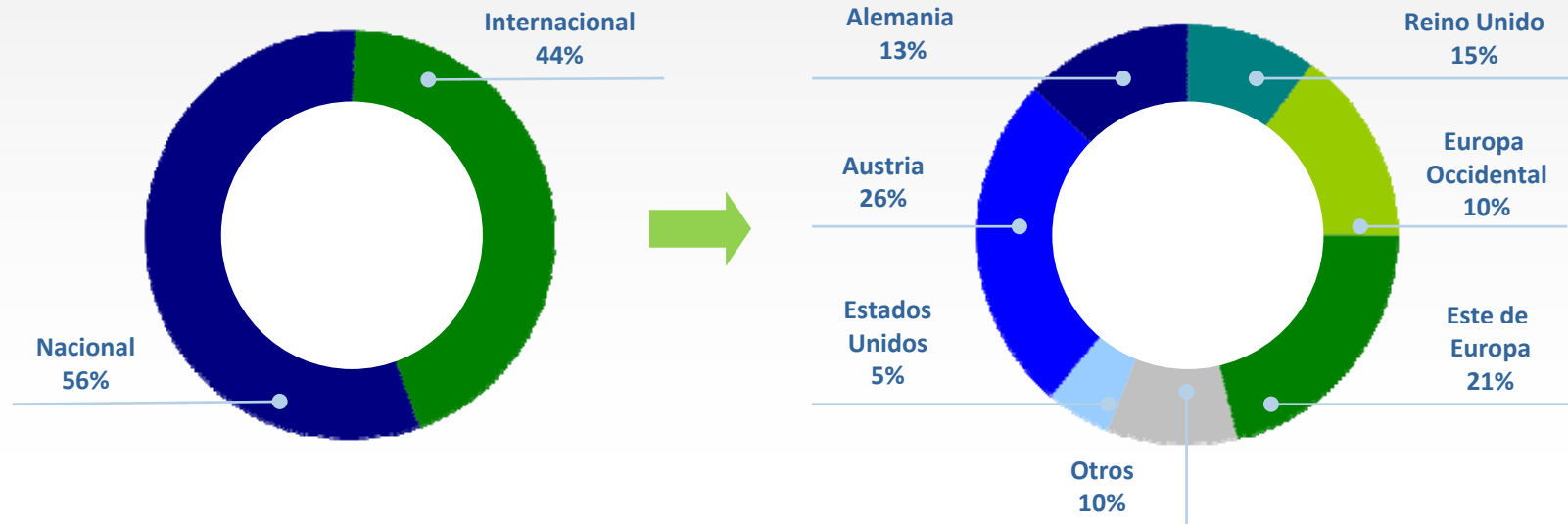
- En 2020 un 20% del consumo en la UE debe proceder de energías renovables, frente al 12% previsto en España en 2010

La evolución económica mundial se apoyará en programas de desarrollo sostenible de infraestructuras, servicios y recursos energéticos

1 Diversificación geográfica

- Presencia en mercados con razonables perspectivas de **crecimiento** y con **bajo perfil de riesgo**
- El **44%** de los ingresos son generados en mercados internacionales
- **Europa** representa el **85%** de los ingresos internacionales, donde FCC ha desarrollado una posición destacada en Construcción y en Servicios Medioambientales

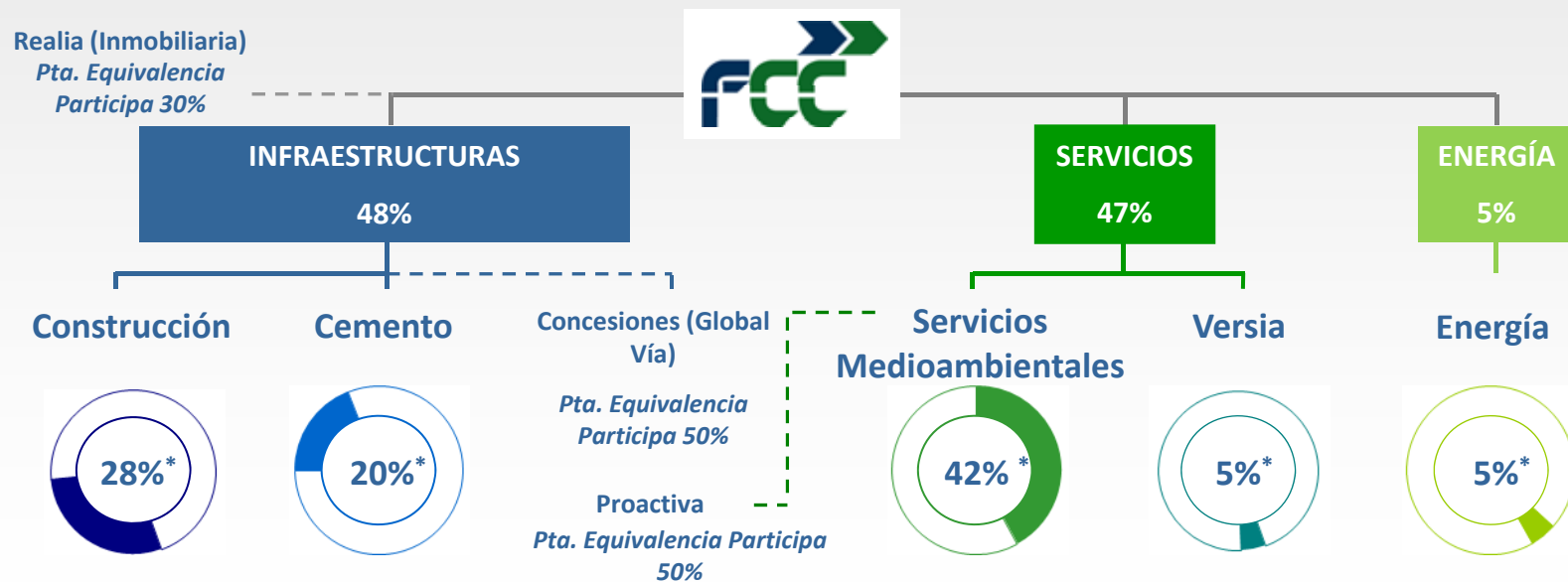
Cifra de negocio por zonas geográficas (2009)



2 Diversificación sectorial

- Sustentado en actividades con amplio **potencial de crecimiento a largo plazo**
- EBITDA equilibrado entre actividades **recurrentes** y con elevada visibilidad y actividades centradas en la **generación de caja**

% de EBITDA por líneas de negocio (2009)



* % del EBITDA por líneas de negocio 2009

3 Posición de liderazgo

• Servicios

- ✓ 1º en servicios medioambientales en España (*cuota de mercado del 40%*)
- ✓ 2º en gestión del agua en España (*cuota de mercado del 36%*)
- ✓ 4º en gestión del agua en el Mundo

• Construcción

- ✓ 1º en España¹
- ✓ 2º en Austria

• Energía

- ✓ 7º en eólica en España (*cuota de mercado del 2,5%²*)
- ✓ 5º en termo-solar en España³

• Cemento

- ✓ 1º en España y en Túnez
- ✓ 25º en el Mundo

• Concesiones

- ✓ 5º en longitud de autopistas de peaje gestionadas en el Mundo⁴

(1) Fuente: SEOPAN

(2) Cuota sobre potencia instalada

(3) Estimación basada en potencia instalada

(4) Fuente: Engineering News Recording 2009

4 Equipo humano

- **Capacidad técnica y de innovación**
Especialistas en diferentes áreas
Reconocimientos a la innovación
- **Capacidad de gestión**
Diferentes tipos de clientes
Diferentes áreas de negocio
- **Equipo internacional**
Presencia en 52 países
- **Equipo diverso y multidisciplinar**
- **Equipo comprometido con la empresa**
Vinculación a largo plazo
Predominio de promociones internas
Participación activa en iniciativas de la empresa



5 “Know-how” tecnológico y referencias

- Con más de 100 años de experiencia, FCC se ha situado entre las compañías más avanzadas del mundo en **construcción de infraestructuras**

Ferrovias: alta velocidad y metros de Nueva Dheli, Singapur, Málaga, Madrid, Atenas, Barcelona, etc.

Marítimas: obras complementarias nuevo cauce Canal de Panamá, ampliación del Puerto del Musel en Gijón, muelle flotante en Mónaco, etc.

Subterráneas: túnel de San Gotardo (Suiza), segundo túnel de Pfänder (Austria), etc.

Aeroportuarias: T4 Madrid-Barajas, T1 Barcelona, Aeropuerto Santiago de Chile, etc.

- Compañía pionera en innovación tecnológica en **servicios medioambientales**

Premios Cinco Días a la Innovación Empresarial 2009

Vehículos eléctricos y gestión integral del agua en servicios medioambientales, etc.

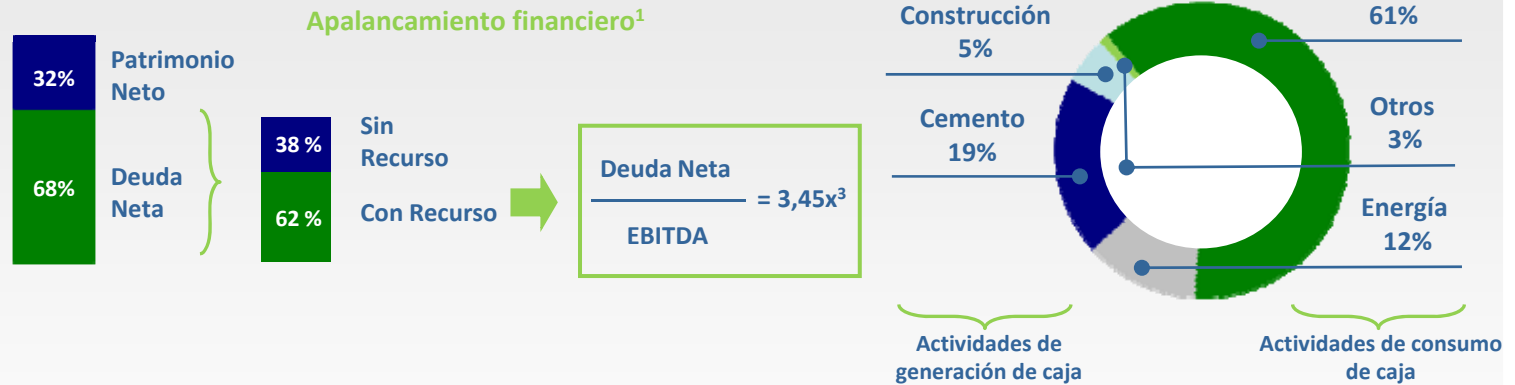
Plantas desalinizadoras en Argelia, ecoparques en el Reino Unido, incineradoras en Austria, etc.

- “Know-how” técnico como compañía industrial en **cemento**

Desarrollo de nuevos productos de valor añadido

6 Fortaleza financiera

- Nivel de endeudamiento **ajustado** a la recurrencia de ingresos y a la seguridad del cash-flow



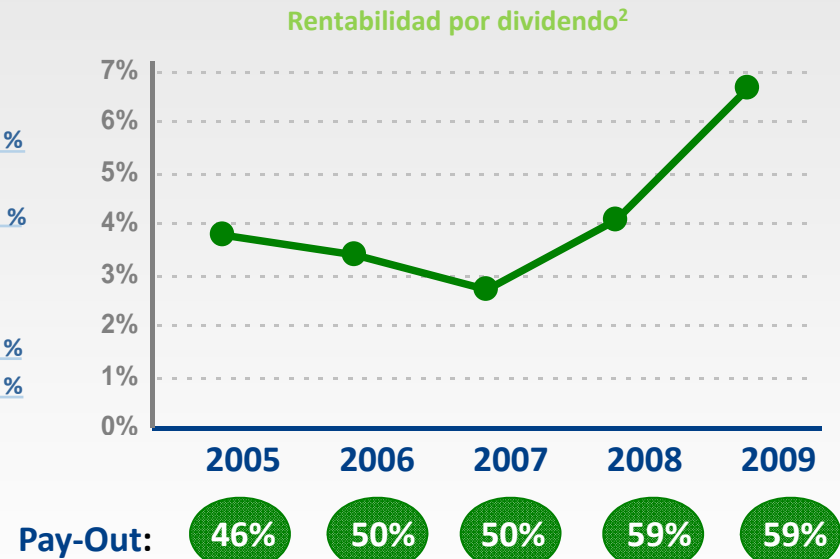
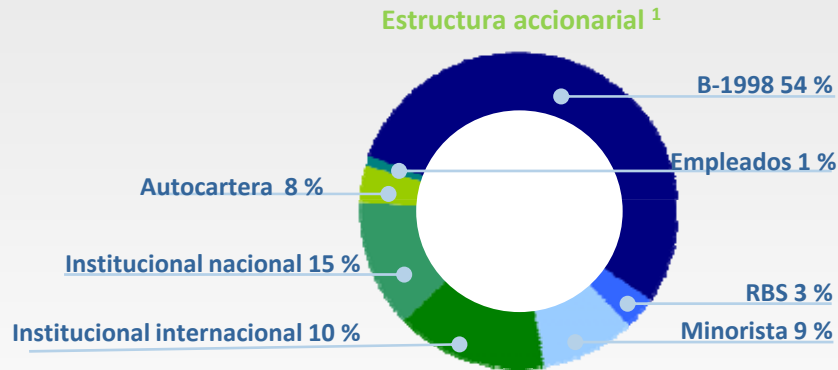
- Menor nivel de deuda con recurso, un 10,3% inferior en 2009
- Estructura de la deuda adecuada a la generación del cash-flow
- Fuerte posición de liquidez con más de 1.000 M€ en líneas de crédito disponibles

(1) Y (2) Enero 2010

(3) Datos diciembre 2009. Deuda neta y EBITDA ambos con recurso

7 Estabilidad accionarial

- Base accionarial estable y comprometida que garantiza un **respaldo** permanente a la gestión del Grupo



- Pay-Out del 59% con una rentabilidad por dividendo del 6,7% en 2009
- Política de dividendo: Pay-Out mínimo del 50%
- Rentabilidad por dividendo media del 4% anual en los últimos 5 años

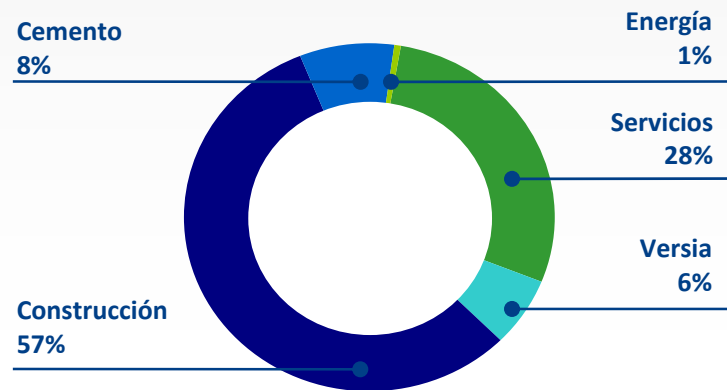
(1) Enero 2010
 (2) Calculada sobre la cotización de inicio del ejercicio correspondiente

	2009 (M€)	Var./2008 (%)
Cifra de Negocio	12.699,6	- 6,7%
EBITDA	1.460,6	- 10,5%
Margen EBITDA	11,5%	- 0,5 p.p.
Beneficio Neto Atribuible	307,2	- 8,0%
Cash Flow de Explotación	1.577,6	+ 38,8%
Deuda Neta con Recurso	4.773,4	- 10,3%
Cartera	35.547,2	+ 5,6%

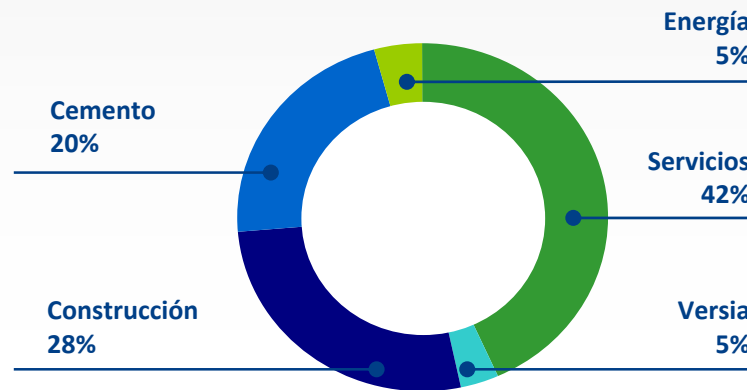
INGRESOS Y EBITDA 2009 POR ÁREA DE NEGOCIO

	Ingresos 09 (M€)	Var./08 (%)	EBITDA 09 (M€)	Var./08 (%)
Medio Ambiente	3.601,7	- 1,0%	610,1	+ 0,7%
Construcción	7.201,2	- 7,0%	406,1	- 12,3%
Cemento	1.035,4	- 27,3%	289,0	- 30,7%
Versia	820,0	- 8,6%	74,6	- 22,7%
Energía	81,9	N.A	65,8	N.A
Otros	(40,6)	N.S	(7,7)	N.S
Total	12.699,6	- 6,7%	1.460,6	- 10,5%

Ingresos por áreas de negocio



EBITDA por áreas de negocio





Plan Estratégico y objetivos



Presidencia

- **FCC es un grupo líder, diversificado e internacional, de servicios ciudadanos.**

1 Consolidar los negocios actuales

- Mantener cuotas de mercado y márgenes
- Consolidar adquisiciones internacionales
- Rentabilidad, gestión de cobros y generación de caja controlando el endeudamiento

2 Aprovechar las oportunidades de crecimiento internacional

- Infraestructuras, Concesiones, Servicios, Agua
- Focus en geografías estratégicas: Europa Central y Este, EEUU, RU y emergentes
- Diversificación en Energía: Waste to Energy y apertura a nuevas oportunidades

3 Incrementar la eficiencia de la organización

- Reingeniería organizativa y de procesos
- Orientación a resultados y gestión del talento
- Optimización de costes
- Aprovechar sinergias entre líneas de negocio

4 Responsabilidad Social Corporativa, calidad y sostenibilidad

- La RSC, la calidad como factor diferencial y la sostenibilidad forman parte del ADN corporativo

1 Enfoque en ejes de crecimiento rápido a nivel mundial:

- Servicios medioambientales
- Construcción de infraestructuras de obra civil
- Gestión de agua
- Energías renovables

2 Aprovechar el posicionamiento estratégico destacado en sectores cíclicos

- Cemento
- Inmobiliario

3 Mantener el proceso de internacionalización

- **Servicios:** expansión en mercados próximos mediante productos “core” - mancha de aceite
- **Infraestructuras:** “focus” en un número reducido de mercados en crecimiento
- **Energía:** explorar oportunidades de crecimiento en Europa y EEUU

4 Gestión activa del portfolio de negocios

- Salida de negocios maduros en los que se ha producido la mayor parte de la generación de valor
- Incorporación de socios financieros en negocios intensivos en capital

5 Estricto control financiero y del endeudamiento

- Aprovechar oportunidades de inversión evitando vulnerabilidad en la parte baja del ciclo
- Énfasis en gestión de cobros

6 Incrementar la eficiencia en la organización

- Planes de gestión de compras, optimización de costes y sistemas de información
- Implantación de la dirección por resultados
- Aprovechar sinergias entre líneas de negocio
- Nuevos desarrollos (I+D+I)

7 Responsabilidad Social Corporativa

- Gestión integrada de la RSC, calidad como factor diferencial y sostenibilidad
- Comunicación responsable / visibilidad, potenciación y unificación de la marca FCC

Servicios

- 1. Expansión internacional tipo “mancha de aceite”**
 - Expansión a mercados próximos para aprovechar economías de escala regionales
 - Concentración en la Península Ibérica, Europa Central y del Este, EEUU y U.K.
- 2. Puesta en valor de adquisiciones internacionales (WRG)**
- 3. “Energy-from-Waste”: sinergias con Energía**
- 4. Control del endeudamiento derivado de las inversiones necesarias**
 - Importancia de la gestión de cobros

Negocio de márgenes operativos elevados (*mgn. EBITDA c.17%*) pero elevado endeudamiento

➤ **Seguir creciendo ordenadamente en mercados próximos; aprovechar sinergias (EfW)**

Infraestructuras

1. Poner en valor nuestros activos mediante su internacionalización

- Proyección internacional de los **equipos técnicos y de gestión**
- Aprovechar **“know-how” tecnológico y referencias** como ventajas competitivas
- **“Focus”**: presencia en **7 mercados en crecimiento**, colaborando con socios locales

2. Defender la cuota de mercado en España

- Aprovechar nuestro tamaño en España como principal ventaja competitiva

3. Aprovechar la generación de caja para reducir el endeudamiento (*gestión de cobros*)

Negocio de alta generación de caja, márgenes ajustados (*mgn. EBITDA c.5%*) y bajo endeudamiento

- Internacionalización de los recursos concentrando la presencia 7 mercados

Energía

- 1. Consolidar la posición actual en el mercado español**
 - Rentabilizar nuestra inversión inicial en renovables
 - Ganar masa crítica mediante crecimiento orgánico
- 2. Desarrollar el equipo humano y las capacidades técnicas y de gestión**
- 3. Priorizar proyectos “greenfield”: sinergias con Construcción**
- 4. Explorar oportunidades de crecimiento internacional**
 - Europa Central y del Este, Reino Unido y EEUU

Negocio de ingresos recurrentes (*con riesgo regulatorio*) y de elevadas inversiones financiables sin recurso

- **Consolidar posición en España vía “greenfields” y desarrollar equipo humano**

Cemento

- 1. Defender la posición de liderazgo en España, clientes y márgenes**
 - Sector cíclico, actualmente en fase de estabilización paulatina: rentabilidad elevada en fases de crecimiento
 - Explotar la principal ventaja competitiva: elevadas barreras de entrada
- 2. Revisión del posicionamiento estratégico y geográfico**
- 3. Nuevos productos de valor añadido = I + D + I**
- 4. Generación de caja e incremento EBITDA mediante ahorro en costes**
 - Plan 100 y Plan 100+

Negocio rentable al llegar la fase expansiva del ciclo y con fuertes barreras de entrada

➤ **Defender la posición dominante para aprovechar la recuperación**

Globalvía

1. Revisión del plan estratégico y de la estructura
2. Gestión activa del portfolio de concesiones
3. Coordinar expansión geográfica con Construcción
 - Priorizar proyectos “greenfield”



**Negocio de elevadas inversiones financiables sin recurso
con sinergias con FCC Construcción en proyectos “greenfield”**

Realia

- 1. Mantener la posición de liderazgo en España**
 - Sector cíclico en fase de recuperación
- 2. Gestión activa del portfolio**
- 3. Priorizar activos en alquiler frente a la promoción de viviendas**
- 4. Diversificación geográfica selectiva**



Negocio rentable al llegar la fase expansiva del ciclo

➤ **Foco en el segmento patrimonial y en activos de calidad**

Servicios corporativos

1. Administración

- Planes de gestión centralizada de compras, optimización de costes y TI

2. Auditoría interna: apoyo en el control de procesos y en la eficiencia

3. Comunicación responsable y de proximidad

- Difusión del posicionamiento (Servicios Ciudadanos)
- Incrementar la reputación para facilitar las oportunidades comerciales
- Impulsar el alineamiento y la motivación de las personas de FCC

4. Responsabilidad Social Corporativa

- Forman parte del ADN del Grupo FCC
- Aplicar la ética en todas nuestras decisiones

Apoyo al incremento de la eficiencia desde todas las áreas del Grupo

➤ **Importancia de la comunicación responsable y de la responsabilidad social y ética**



Servicios Ciudadanos

Equipo humano



Presidencia

Las personas son la clave del éxito de las empresas

- El **talento** humano es el **recurso más valioso y diferenciador**
- El **liderazgo a largo plazo** sólo lo logran las empresas que **mejor gestionan** el talento, atrayendo, reteniendo y motivando a los mejores

La importancia del talento se realza en tiempos de crisis

- El **compromiso** de nuestro equipo humano en **momentos difíciles** es nuestra mayor fortaleza y cuenta con nuestro **reconocimiento**
- Se necesitan **líderes** en toda la organización para llevar a cabo los **cambios** necesarios para salir fortalecidos y ser capaces de capturar **nuevas oportunidades**



1 Impulsar la dirección por resultados

- Incentivos claros y consistentes con los objetivos y resultados de la empresa
- Sistemas que reconozcan la contribución al éxito a largo plazo

2 Potenciar la participación del empleado en la vida de la empresa

- Fomento de la innovación y creatividad de los empleados
- Instrumentos de comunicación interna y posicionamiento de marca como empleador

3 Facilitar la diversidad y movilidad de los empleados

- Movilidad interna entre negocios, funciones y geografías
- Planes de igualdad y políticas de responsabilidad social

4 Fomentar la internacionalización del equipo

- El crecimiento Internacional como fuente de oportunidades personales y profesionales
- Desarrollo de carrera que tiene en cuenta la experiencia internacional

5 Consolidar nuestro planteamiento ético de los negocios

1 Impulsar la dirección por resultados

- Tres años con el sistema de DPR
- Estructura organizativa y salarial basadas en niveles de responsabilidad y competencias

2 Potenciar la participación del empleado en la vida de la empresa

- Portal del empleado
- Premios a la eco-eficiencia

3 Facilitar la diversidad y movilidad de los empleados

- Seis planes de igualdad firmados y cinco años de memoria de RSC
- Proyectos de movilidad interna, Aqualia, Compras, Construcción ...

4 Fomentar la internacionalización del equipo

- Mas de doscientos empleados expatriados
- Programa de intercambio de jóvenes ingenieros con Austria

5 Exigencia estricta de nuestro código de conducta



Servicios Ciudadanos



Conclusiones

Presidencia

- Nos encontramos en un entorno de **crisis** que impacta en nuestros negocios y mercados
- Contamos con **fortalezas** para poner en valor nuestros negocios: es nuestra responsabilidad aprovecharlas
- Nuestro **Plan Estratégico** nos permite salir fortalecidos aprovechando las oportunidades y haciéndonos más eficientes
- Nuestro activo más importante es el compromiso de los **accionistas** y del **equipo humano**



Muchas gracias

Presidencia

Comprometidos en grupo