



Servicios Ciudadanos

JUNTA GENERAL
DE ACCIONISTAS

2015



Historia de una transformación



Historia de una transformación

- Reestructuración
- Nuevos inversores y ampliación de capital
- Nueva estructura de Gobierno Corporativo

2012

- **Crisis y endeudamiento**

2013

- **Reducción de deuda y costes operativos**

2014

- **Inicio de la recuperación y crecimiento**

2014

2015



1 Reducción de deuda por venta de activos

Generación de caja y desinversiones en activos no estratégicos por hasta 2.200 millones de euros

2 Mayor eficiencia en los procesos de negocio

Reducción de costes por 200 millones de euros con ajuste de costes de estructura a la demanda en Construcción y Cemento

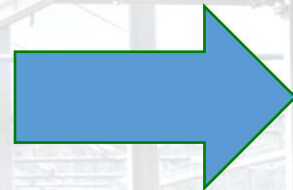
3 Refinanciación de la deuda remanente

4 Nuevos Inversores y ampliación de capital *

*No incluido inicialmente en el Plan Estratégico

1 Generación de caja y desinversiones en activos no estratégicos por hasta 2.200 millones de euros

2013	
Proactiva	150 Mn€
Aqualia Czech (49%)	97 Mn€
Concesiones FCC	75 Mn€
Efecto Alpine	315 Mn€
Autocartera	150 Mn€
Total	787 Mn€



2014	
FCC Energía	771 Mn€
Logística	32 Mn€
Cemusa	80 Mn€
FCC Environmental	70 Mn€
Total	953 Mn€

2015	



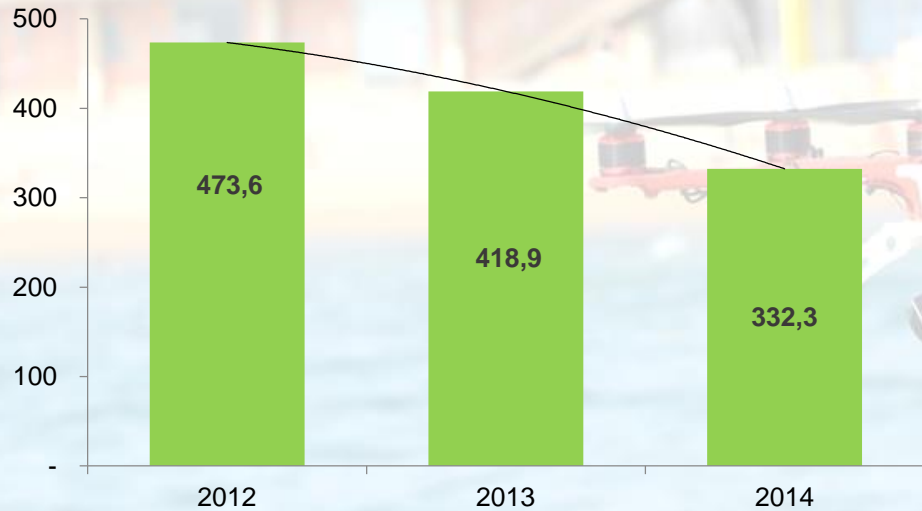
Total: 1.740 Mn€



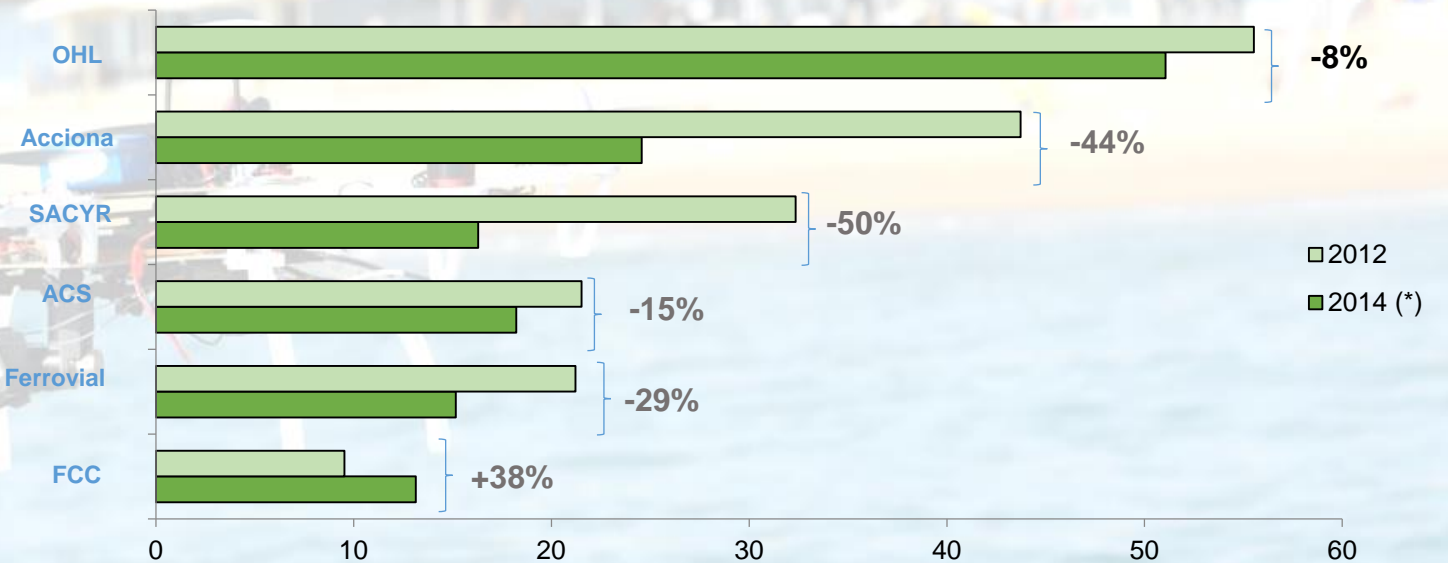
Durante el ejercicio 2014, FCC continuó con el proceso de desinversiones iniciado en 2013, con el objetivo de **reducir deuda**

2 Reducción de costes por 200 millones de euros con ajuste en estructura y a la menor demanda en Construcción y Cemento

Evolución costes de Estructura 2012-2014



Comparativa EBITDA / Empleado 2012 VS 2014



Dos ERE en Construcción (con una reducción estimada de 95 millones de euros al año) y otro ERE en Servicios Centrales (ahorro 10 millones de euros al año)

Las mejoras en costes de estructura ha permitido que FCC sea la única que mejore su EBITDA por empleado, convergiendo con sus competidores

(*) Datos a 31.12.2014 para FCC. Para el resto datos a 31.12.2013

3 Consecución de una estructura financiera a largo plazo y alineada con los objetivos del Plan Estratégico

	Importe	Vencim.	Características
Préstamo Sindicado 4.528 Mn€	Tramo A: 3.178 Mn€ <i>Senior</i>	4 años + 2 años en caso de conversión del Tramo B	<ul style="list-style-type: none"> 5% amortizable en 2016 y 2017. 90% restante <i>bullet</i> a 2018 Tipo de interés: EURIBOR + 3% - 4
	Tramo B: 1.350 Mn€ <i>Senior</i>	4 años	<ul style="list-style-type: none"> Deuda convertible en acciones de FCC PIK <i>Bullet</i>
Bono Convertible	450 Mn€ <i>Senior Unsecured</i>	6 años	<ul style="list-style-type: none"> Precio de conversión: 30 €/acción (vs. anterior de 37,8 €/acción) Cupón: 6,5% (mismo que el anterior)
Aplazamiento CPV	200 Mn€	4 + 2 años	<ul style="list-style-type: none"> Deuda contingente Mismas condiciones que Tramo A

Financiación esencialmente *bullet* a 4 años prorrogable a 6 años

Last updated: October 22, 2013 11:11 pm

Bill Gates bets on Spain's recovery with FCC investment

By Miles Johnson in Madrid



Microsoft co-founder Bill Gates has made a big bet on the recovery of Spain's construction sector by becoming the second-largest shareholder in FCC, a Spanish builder hit hard by the collapse of a decade-long property bubble five years ago.

Shares in FCC, whose main shareholder is the heiress and philanthropist Esther Koplowitz, rose almost 10 per cent on Tuesday to €17.20 after the company said it had sold 6 per cent of its treasury shares to funds connected to Mr Gates for €113.5m.



Spain's government was quick to link the investment with rising confidence in the country's economy, with Madrid having recently raised its growth forecasts for next year in an expected exit from recession.

More

Ante las nuevas perspectivas del Grupo FCC, gracias a su nuevo Plan Estratégico y a su proceso de transformación, nuevos inversores de prestigio internacional se interesaron por la compañía

Bill Gates pasó a ser el segundo máximo accionista de referencia con un 5,7% debido al posicionamiento de FCC en sectores ligados a sus visiones de sostenibilidad (Servicios Medioambientales y Agua)

La apuesta del millonario fue interpretada como un cambio de tendencia y la creación de un núcleo de importantes inversores dentro del Grupo FCC

George Soros buys stake in Spanish construction group FCC

By Miles Johnson in Madrid

George Soros has bought a stake in Spain's FCC, becoming the second prominent international investor after **Microsoft co-founder Bill Gates** to bet on the indebted construction company in less than three months.

En diciembre de 2014, FCC realizó una ampliación de capital por importe de 1.000 millones de euros con los siguientes objetivos y beneficios:

- Amortizar y reestructurar el Tramo B de la deuda bancaria, liberando valor para nuestros accionistas
- Reforzar la estructura de capital de CPV y FCC Environment (UK)
- Reducir el apalancamiento financiero del Grupo e incrementar el beneficio neto
- Fortalecer la estructura de capital del Grupo tras las provisiones y deterioros no recurrentes contabilizados hasta la fecha
- Diversificar la base accionarial y aumentar la liquidez de las acciones de FCC en el mercado

Importe aplicado

900 millones €*
200 millones €

La ampliación de capital permitió la incorporación de Carlos Slim, uno de los empresarios más prestigiosos del mundo, con gran fortaleza financiera y presencia internacional, destacada en todo el ámbito americano.

Carlos Slim to be largest shareholder of Spanish group FCC

Thomas Hale in Madrid



Mexican billionaire **Carlos Slim** will become the biggest shareholder in Spain's **FCC**, after reaching an agreement with the owner of the heavily indebted construction company ahead of its impending capital increase.

Mr Slim will purchase the rights of Esther Koplowitz – previously the largest shareholder – to buy shares in the €1bn capital increase, which FCC is pursuing to reduce its debt.

Estructura accionarial post ampliación de capital

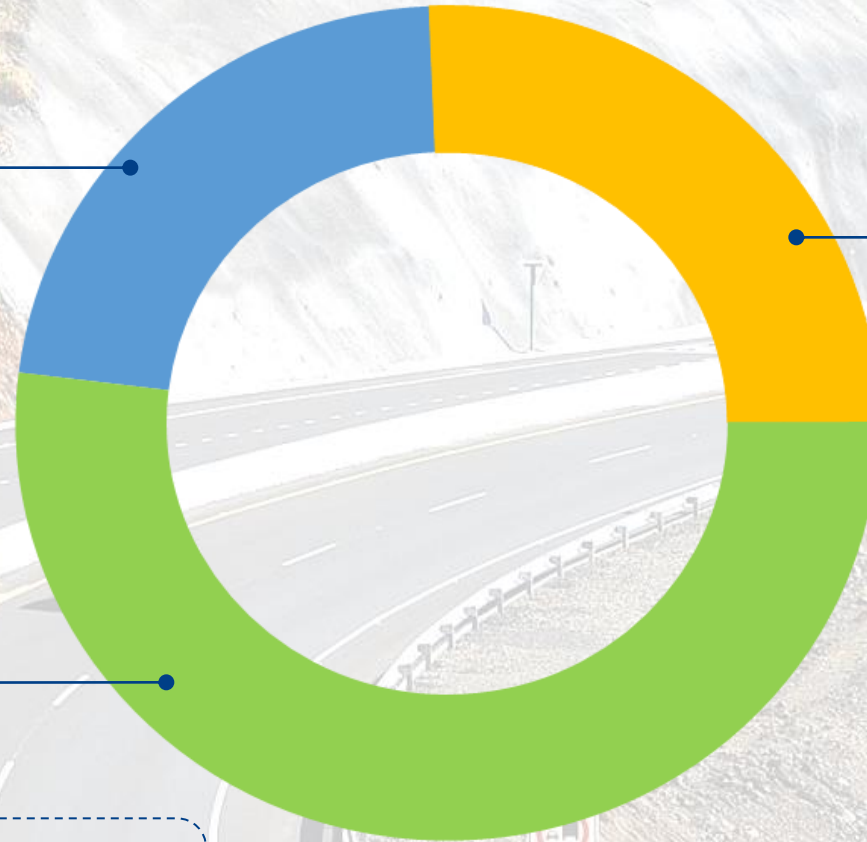
**Dominum Dirección y
Gestión, S.A.**
22,4%

**Control Empresarial de
Capitales, S.A. de C.V.**
25,6%

Capital Flotante
52%

Otros accionistas relevantes:

- William H. Gates: 5,7%⁽¹⁾



(1) Según última fecha de comunicación a la CNMV

Nueva composición del Consejo (1)

12 Miembros:

- 4 nombrados por Dominum Dirección y Gestión, S.A.
- 4 nombrados por Control Empresarial de Capitales, S.A. de C.V.
- 3 consejeros independientes
- 1 consejero delegado

(1) Sujeto a aprobación por parte de la JGA



2014



2014

- Resultados 2014
- Áreas de negocio
- Evolución y estructura de financiación
- Evolución bursátil 2012-2014

Resultados 2014. Principales magnitudes

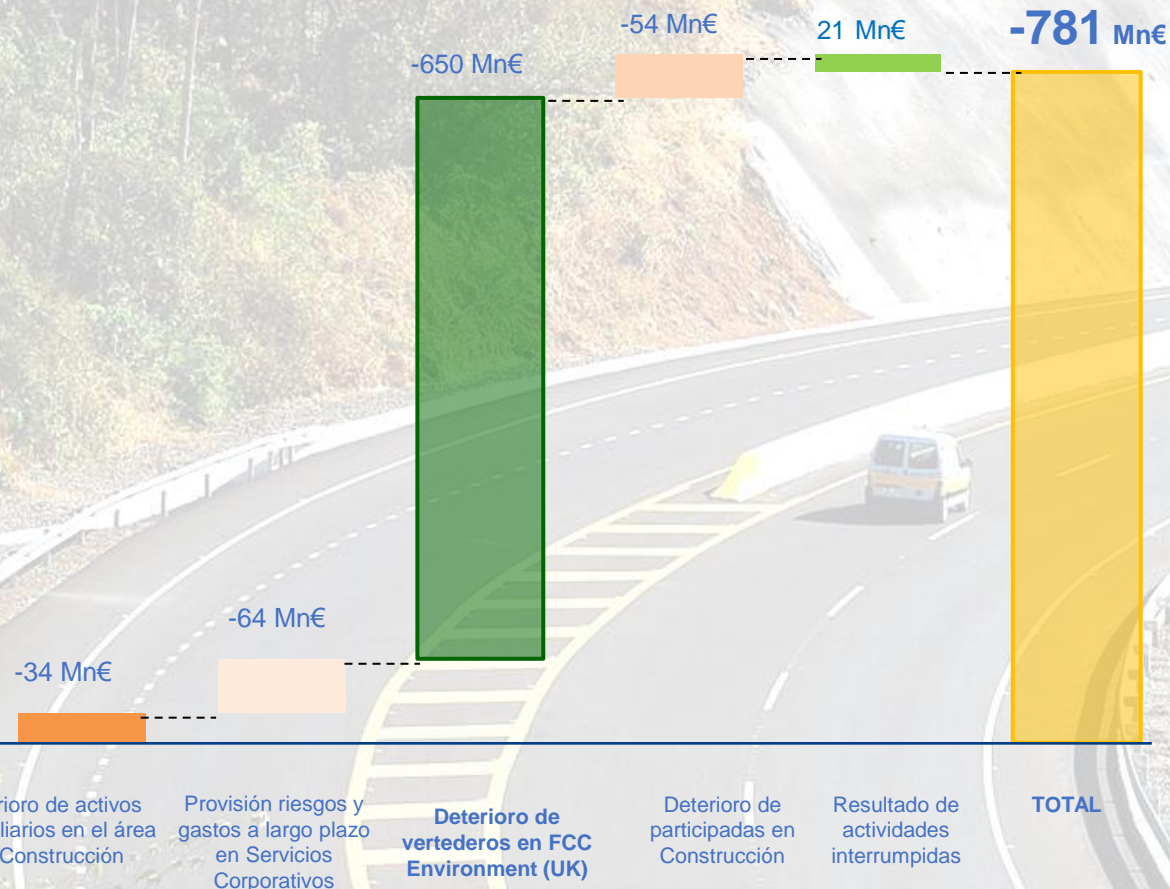
	2014 (Mn€)	Var./2013 (%)
Cifra de Negocio	6.334,1 Mn€	- 6,2%
EBITDA	804 Mn€	+ 12,1%
Margen EBITDA	12,7%	+ 2,1 p.p.
Resultado Neto Atribuible	- 724,3 Mn€	- 51,9%

	2014 (Mn€)	Var./2013 (%)
Cartera	32.996,5 Mn€	- 1,1%
Deuda Neta	5.016 Mn€	- 15,9%

Deuda Neta/EBITDA	6,2x	8,3x
--------------------------	-------------	-------------

- Reducción de la deuda financiera y del apalancamiento

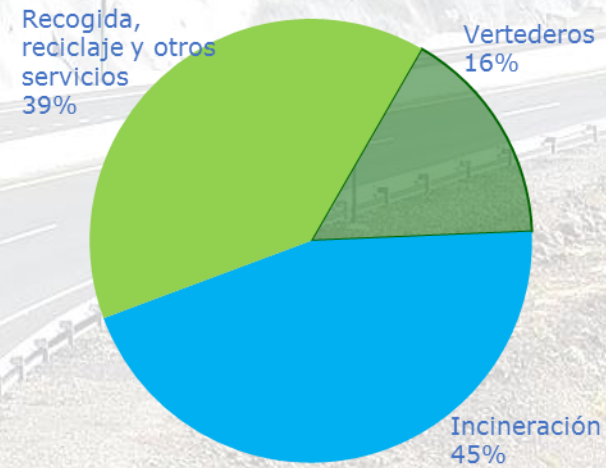
Comparativa EBITDA / Empleado 2012 vs. 2014



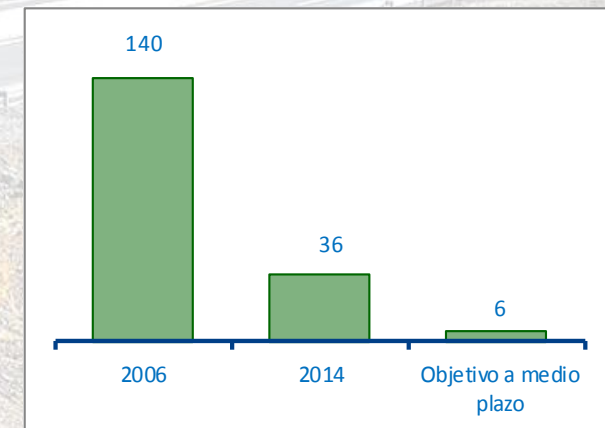
Deterioro del negocio de vertederos en FCC Environment UK

“Landfill Tax” ha aumentado un 281% desde 2006 hasta £80 / ton

Desglose del EBITDA⁽¹⁾



Número de vertederos

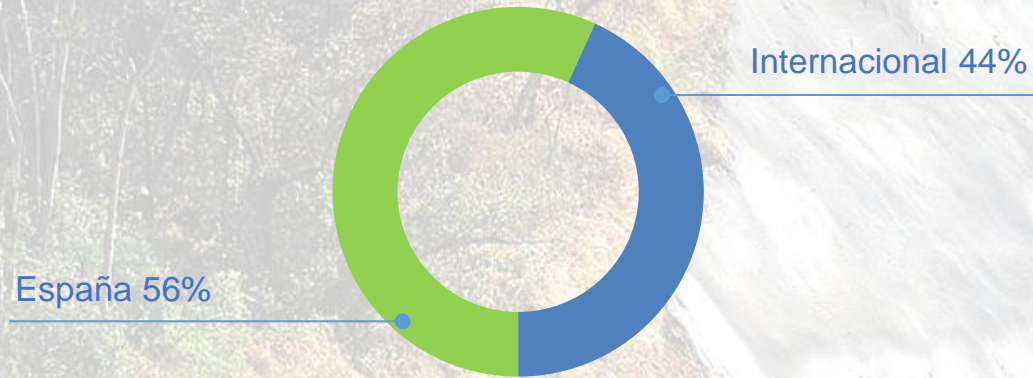


(1) Ajustado por gastos corporativos y otras actividades menores

Aceleración del cierre de vertederos para minimizar la salida futura de caja y maximizar el valor

Principales Magnitudes	2013	2014	Transformación
• EBITDA	720 Mn€	804 Mn€	• Incremento de márgenes y adecuación de costes a las condiciones del mercado
• Margen EBITDA %	10,7%	12,6%	
➤ Medio Ambiente	425 Mn€	418 Mn€	• Nuevo modelo de negocio en UK reforzando las plantas de revalorización en detrimento de vertederos
➤ Agua	194 Mn€	208 Mn€	• Evolución de tarifas y nuevos contratos
➤ Construcción	94 Mn€	98 Mn€	• Consolidación de los márgenes
➤ Cemento	50 Mn€	105 Mn€	• Evolución positiva del negocio en Túnez, incremento de las ventas en España, el impacto de los planes de ajuste llevados a cabo en 2013 y a las mayores ventas de derechos de emisión
➤ S. corporativos	- 46 Mn€	- 25 Mn€	• Adaptación de estructura al negocio

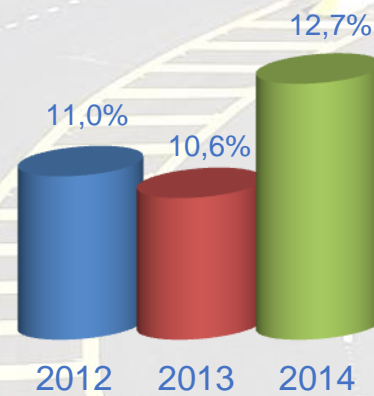
Ingresos por área geográfica



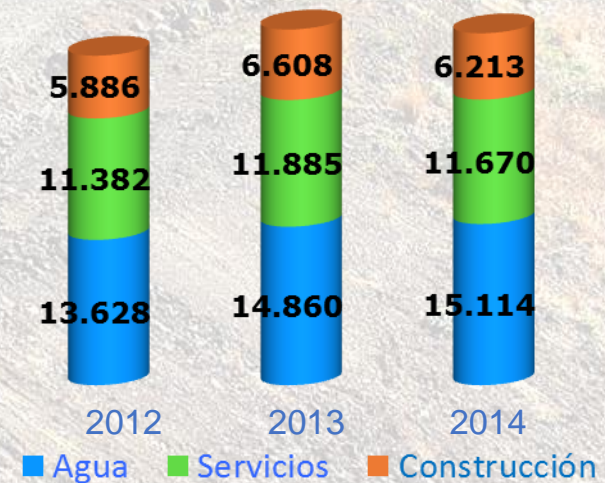
EBITDA por áreas de negocio



Margen EBITDA



Cartera



Áreas de negocio. Servicios Medioambientales

	C. Negocio Mn€	% / Total	% Var. / 2013
España	1.576,9 Mn€	56%	+0,3%
Reino Unido	846 Mn€	30%	+4,5%
Centro y Este de Europa	347,3 Mn€	12%	-0,7%
Portugal y otros	34,8 Mn€	2%	-13,6%
Total C. Negocio:	2.805 Mn€	100%	+1,5%
EBITDA:	418,3 Mn€	14,9%	-1,5%

Principales contratos 2014



Residuos Sólidos Urbanos Barcelona



Próxima Planta de Reciclaje e Incineración (Edimburgo)



Construcción del Centro de Tratamiento de Residuos de Buckinghamshire (EfW)



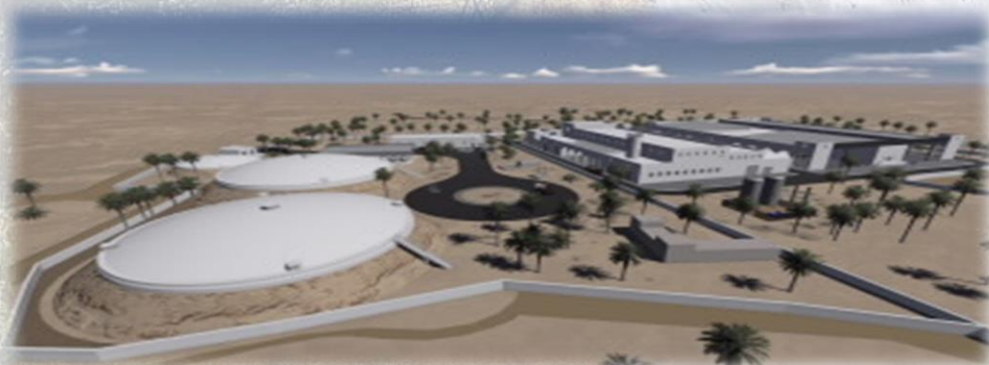
Residuos Sólidos Urbanos – Limpieza Vial y Jardines (Ponferrada)

- Las actividades de reciclado e incineración aportan el 25% del EBITDA y el 36%* del capital empleado a cierre de 2014

* Excluye inversión en desarrollo y puesta en equivalencia por 210 Mne

	C. Negocio Mn€	% / Total	% Var. / 2013
España	772 Mn€	81%	+3,0%
Este de Europa	90 Mn€	9%	-4,6%
Resto de Europa	51,2 Mn€	5%	+3,9%
Iberoamérica y otros	40,8 Mn€	5%	-21,8%
Total C. Negocio:	954 Mn€	100%	+0,9%
EBITDA:	208,4 Mn€	21,8%	+7,6%

Principales contratos 2014



Planta desalinizadora en Djerba (Túnez)



Sistema de conducción (3ª línea) en Cutzámala (México)



Emisario Subacuático en Punta Yeguas, Montevideo (Uruguay)



EDAR de Pljevlja (Montenegro)

- Aumento de la presencia hasta un total de 14 países de Europa, LatAm, Oriente Medio y Norte de África, con un crecimiento del 1,7% de la cartera en 2014

	C. Negocio Mn€	% / Total	% Var./ 2013
España	1.037,9 Mn€	50%	-28,3%
Iberoamérica	640,4 Mn€	31%	-27,2%
Europa	190,7 Mn€	9%	+13,6%
Oriente Medio, Norte de África y otros	207 Mn€	10%	+103%
Total C. Negocio:	2.076,1 Mn€	100%	-20,1%
EBITDA:	98,2 Mn€	5,2%	+4,1%

Principales contratos 2014



Puente de Mersey en Liverpool (Reino Unido)



Metro de Lima (Perú)



Metro de Doha (Qatar)

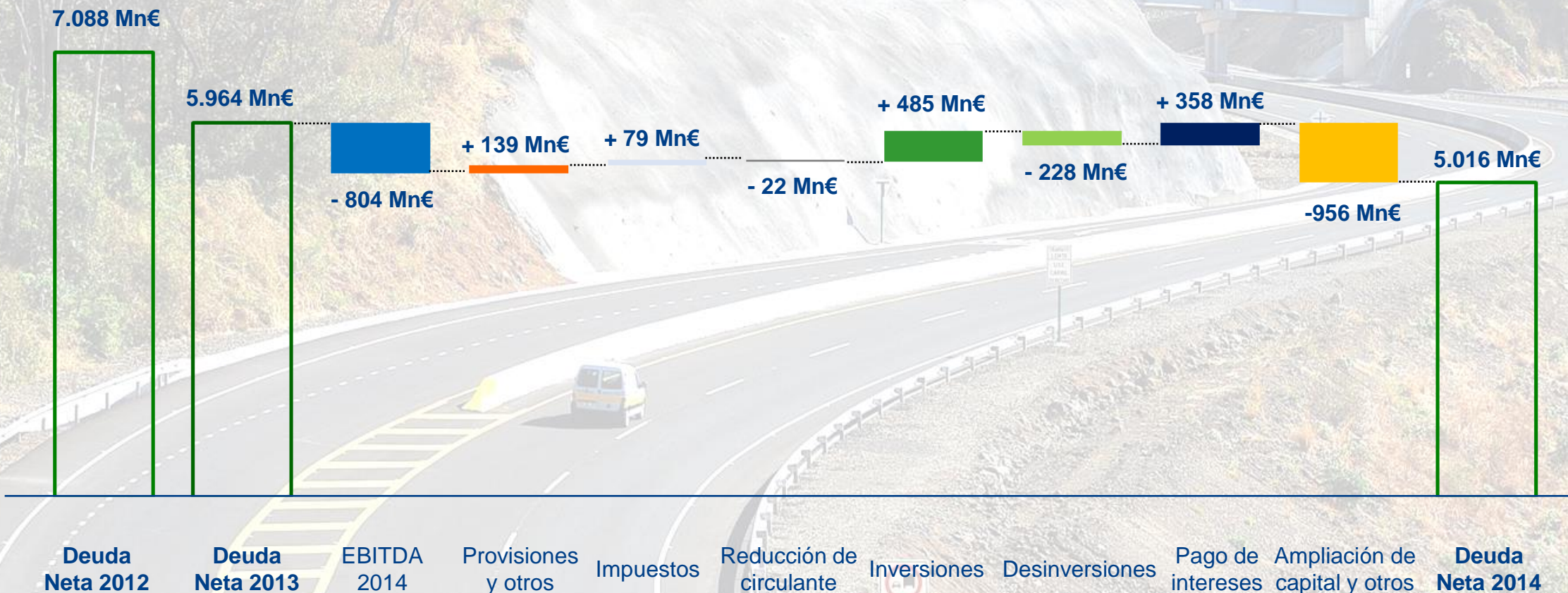


Hidroeléctrica/ Presa de Chucas (Costa Rica)

- Nuevos contratos centrados en obra civil especializada y de alta complejidad (líneas de metro, vías férreas y puentes)

	C. Negocio Mn€	% / Total	% Var./ 2013
España	196 Mn€	36%	-8,8%
EE.UU. y Canadá	180 Mn€	32%	-0,2%
Túnez	83,8 Mn€	16%	+5,1%
Reino Unido, Argelia y Otros	83,1 Mn€	16%	+26,1%
Total C. Negocio:	542,9 Mn€	100%	+0,4%
EBITDA:	104,8 Mn€	19,3%	+108%

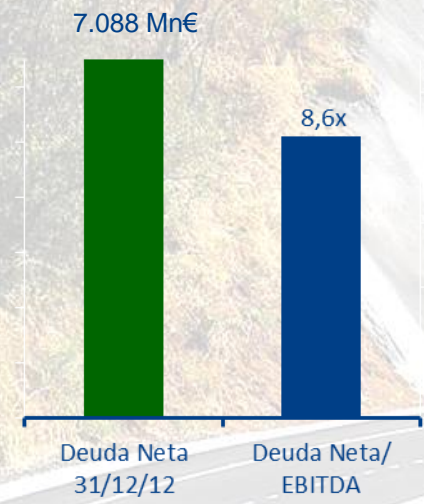
Evolución y estructura de financiación. Endeudamiento



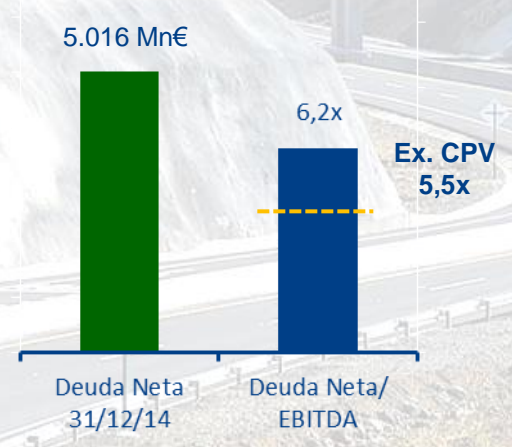
Desde el cierre de 2012, FCC ha logrado disminuir su deuda neta en 2.072 millones de euros, cerca de un 30%

Endeudamiento. Estructura y vencimiento

Apalancamiento financiero 2012

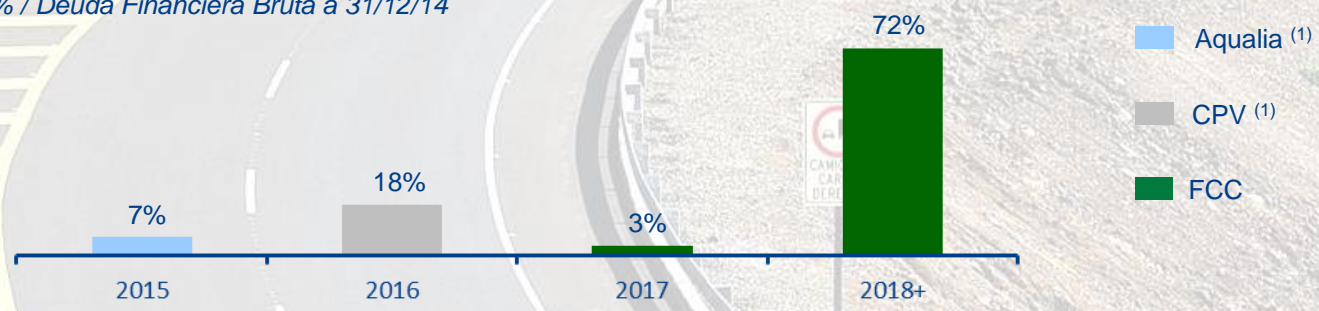


Apalancamiento financiero 2014



Sin vencimientos significativos en el corto plazo

% / Deuda Financiera Bruta a 31/12/14



(1) Filial que representa la mayor parte de los vencimientos de deuda en el año correspondiente

Cotización FCC 2012-2014¹



1) Fuente: Bloomberg. Valor de la acción ponderada por la nueva ampliación de Capital llevada a cabo en diciembre 2014



2015



2015

- Próximos pasos
- Estrategia a largo plazo
- Una nueva filosofía

1 Profundizar la reducción de costes y la eficiencia organizativa

Alcanzar una estructura de actividad idónea para el pleno aprovechamiento de la demanda, especialmente en el ciclo de Construcción

2 Mayor exigencia de rentabilidad y control de riesgo en Construcción Internacional

Mayor rigor en la selección de contratos, con foco en los países con presencia actual y en proyectos con cash flow positivo durante toda su ejecución y BAI mínimo del 5%

3 Abaratamiento de la estructura financiera

Optimización del coste de la financiación ajena, aprovechando las condiciones de liquidez actuales y fortaleciendo la generación de caja libre



1 Inversión centrada en Servicios Medioambientales y Agua

Crecimiento en gestión de residuos apoyado en exigencias regulatorias (reciclaje y tratamiento). Aprovechar oportunidades a nivel global en valorización de residuos (EfW) en mercados pre-seleccionados

Expansión en Agua a través de nuevas oportunidades en la gestión del ciclo integral con servicios de mantenimiento y EPC relacionados

Foco principal en Iberoamérica, Oriente Medio y UK/Europa Central

2 Maxima eficiencia en Construcción y Cemento

Priorizar el retorno y la generación de caja sobre el tamaño de la actividad. Aumento de las tasas de utilización de la capacidad productiva

3 Reducción del apalancamiento financiero

Reducción Deuda/Ebitda <4x, para alcanzar una estructura de coste de capital plenamente idónea

Un grupo global con una nueva cultura
basada en la **flexibilidad**, la **responsabilidad**, el **mérito** y la **eficiencia**

En los procesos de transformación (*turn around*) es muy importante:

- La **transparencia** (reconocer lo que está mal y actuar)
 - La **coherencia** entre lo que se dice y lo que se hace (coherencia significa también proximidad en el tiempo entre decisión y acción).
 - La expectativa razonable de que la historia tendrá un **final feliz**
- Dar las gracias y reconocer el **mérito de todas las personas** que han contribuido al **éxito de la operación**, aunque aún es pronto porque



QUEDA MUCHO POR HACER