Servicios Ciudadanos

Plan Estratégico

Presentación analistas

20 de marzo de 2013

Aviso legal

- *El presente documento puede contener manifestaciones de futuro sobre intenciones, expectativas o previsiones del Grupo FCC o de su dirección a la fecha de realización del mismo, que se refieren a diversos aspectos, como el crecimiento de las distintas líneas de negocio, los resultados del Grupo FCC u otros aspectos relativos a la actividad y situación de la misma.*
- *Estas manifestaciones de futuro o previsiones no constituyen, por su propia naturaleza, garantías de un futuro cumplimiento, encontrándose condicionadas por riesgos, incertidumbres y otros factores relevantes, que podrían determinar que los desarrollos y resultados finales difieran materialmente de los puestos de manifiesto en estas intenciones, expectativas o previsiones.*
- *El presente documento no constituye una oferta o invitación para adquirir o suscribir acciones, de acuerdo con lo previsto en la Ley 24/1988, de 28 de julio, del Mercado de Valores, en el Real Decreto-Ley 5/2005, de 11 de marzo, y/o en el Real Decreto 1310/2005, de 4 de noviembre, y su normativa de desarrollo.*
- *Además, este documento no constituye una oferta de compra, de venta o de canje ni una solicitud de una oferta de compra, de venta o de canje de títulos valores, ni una solicitud de voto alguno o aprobación en ninguna otra jurisdicción.*
- *Lo expuesto en esta declaración debe ser tenido en cuenta para todas aquellas personas o entidades que puedan tener que adoptar decisiones o elaborar o difundir opiniones relativas a valores emitidos por el Grupo FCC. Se invita a todos ellos a consultar la documentación e información pública comunicada o registrada por el Grupo FCC ante la Comisión Nacional del Mercado de Valores.*
- *Este documento contiene información financiera elaborada de acuerdo con las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF). Se trata de una información no auditada por lo que no es definitiva y podría verse modificada en el futuro*

Contenido del documento

1 Contexto y evolución sectorial

2 Fortalezas y activos del Grupo FCC

3 Objetivos y estrategia del Grupo FCC

4 Objetivos y estrategia por negocio

5 Estrategia Financiera

6 Conclusiones

1

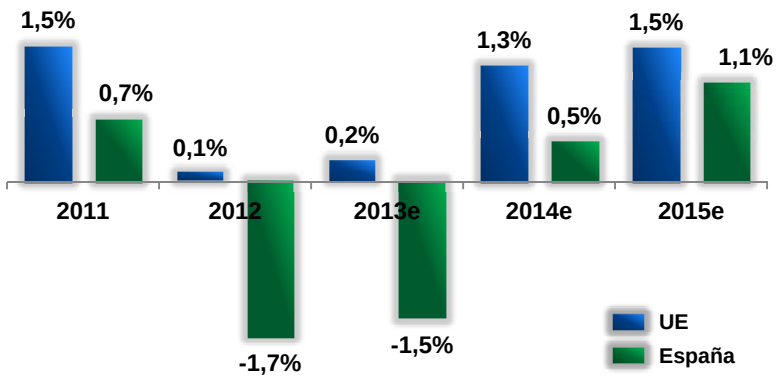
Contexto y evolución sectorial

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…

Crecimiento PIB (%)

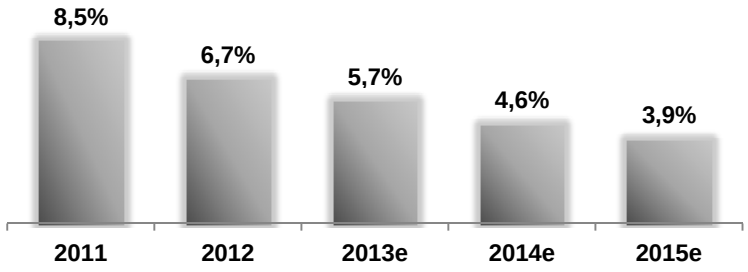


- … aunque con cierto retraso en España, experimentando crecimientos inferiores a 1,5%

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

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

Déficit público de España



Fuentes: Consenso de Bloomberg, FMI y estimaciones propias

En un entorno difícil, los sectores de servicios e infraestructuras presentan oportunidades de desarrollo para el Grupo en el futuro

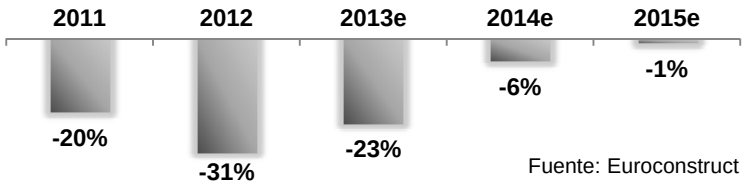
El entorno en el sector de servicios medioambientales

- Restricciones al vertido en la UE (-65% vertidos para 2016 vs 1995 - EU Landfill Directive)
- Necesidad de infraestructuras en el sector de tratamiento de residuos
- Dilatación del periodo de pago por parte de las AAPP españolas
- Creciente demanda de gestión integral del agua en zonas con tensiones hídricas, especialmente en Latinoamérica y MENA(1)
- Crecimientos urbanos en países emergentes implicando necesidad de elevadas inversiones en infraestructuras hidráulicas

El entorno en los sectores de construcción y cemento

- Decrecimiento del sector de la construcción en España, con producción de cemento en mínimos históricos desde 1975 (10Mt estimadas en 2013)

Crecimiento sector construcción en España



Fuente: Euroconstruct

- Mercados emergentes doblando su volumen de construcción hasta 2020
- Plan de renovación de infraestructuras de transporte en EEUU (476Bn$ de inversión en 2013 - 2019)
- Programas de inversiones en construcción industrial, especialmente en Latinoamérica, e.g. Brasil y Mexico

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

2

Fortalezas y activos del Grupo FCC

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 m²

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 y tratamiento de residuos urbanos
  - Gestión del ciclo integral del agua e infraestructuras hídricas
- Presencia internacional en geografías más atractivas y rentables
- Eficiencia en las operaciones, con costes adaptados a las condiciones del mercado
- Generación de caja recurrente
- Deuda y estructura de capital adecuada a la generación de caja de los negocios

… permitiendo aumentar la generación de caja y reducir el endeudamiento para aprovechar nuevas oportunidades de crecimiento futuras

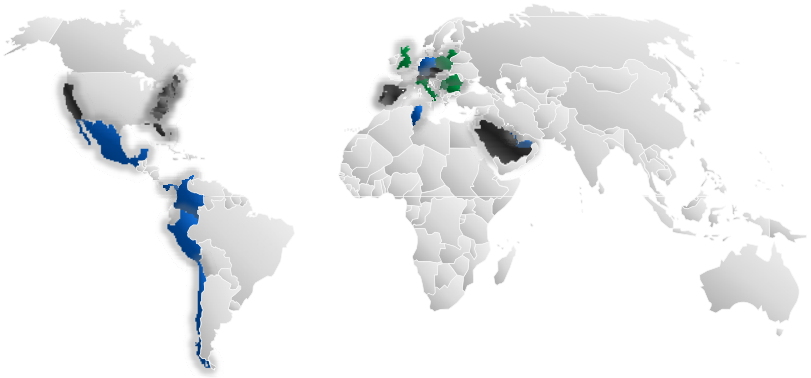
La estrategia que seguirá el Grupo tiene como objetivo reducir la deuda en 2.700 Mn€, recuperar el EBITDA hasta alcanzar una cifra de 1.200 Mn€ y generar un flujo de caja de las actividades de 850 Mn€ anuales

Principales magnitudes	Antes 2011	Antes 2012	Después	Transformación
• Ingresos	11.897 Mn€	11.152 Mn€	9.700 Mn€	• … sosteniendo el volumen de negocio sano, 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€	7.881Mn€	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

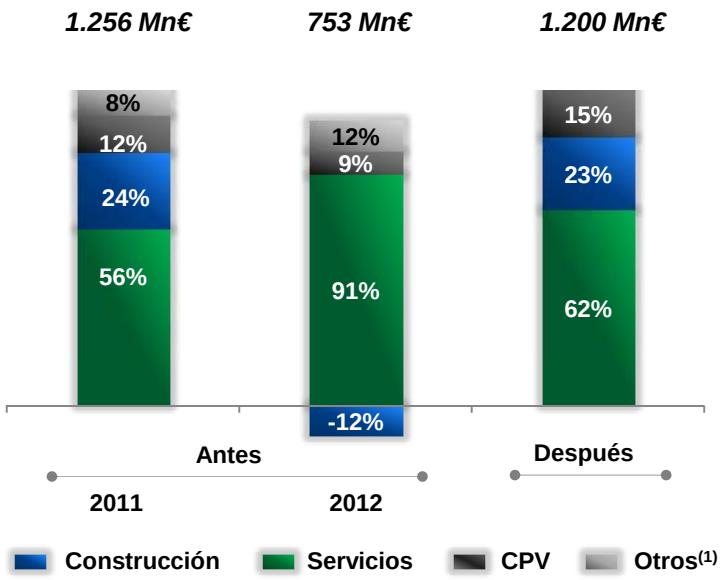


Construcción · Servicios · Construcción y Servicios

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 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

(1) Versia y Corporación

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

1 Desinversiones de activos

- Ejecución de un programa de desinversión de 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

*Incluye desinversiones por puestas en equivalencia y actividades interrumpidas

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

		Objetivo
Magnitudes Relevantes	• **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)

		Objetivo
Magnitudes Relevantes[1]	• **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

		Objetivo
Magnitudes Relevantes	• **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

Objetivos y estrategia por negocio

El desarrollo de las cinco iniciativas está alineado con la estrategia y líneas de actuación de los negocios

Iniciativas estratégicas	*Servicios*	*Construcción*	*CPV*	*Corporación*
• Desinversiones en activos	✓	✓		✓
• Reestructuración del negocio de Construcción		✓		
• Ajuste de capacidad y medios de producción en Cemento			✓	
• Refuerzo del liderazgo de Servicios en España y reposicionamiento en Reino Unido	✓			
• Reducción de costes de estructura	✓	✓	✓	✓

Objetivos y estrategia del negocio de Servicios

Servicios en el futuro

Servicios reforzará el liderazgo en sus mercados domésticos y potenciará las actividades de gestión y tratamiento de residuos en el Reino Unido

Servicios estará caracterizada en el futuro por:

- Concentración en negocios estratégicos
  - Gestión y tratamiento de residuos
  - Gestión integral del ciclo del agua
- Refuerzo del liderazgo en mercados domésticos
- Negocio en Reino Unido reposicionado hacia actividades de gestión y tratamiento de residuos
- Presencia internacional en geografías más rentables
- Eficiencia de las operaciones y generación de caja recurrente

… permitiendo sostener una elevada rentabilidad de las operaciones

Principales magnitudes	Antes 2011	Antes 2012	Después
• Cartera	25.719 Mn€	24.981 Mn€	24.500 Mn€
• Ingresos	3.735 Mn€	3.822 Mn€	4.100 Mn€
• EBITDA	698 Mn€	683 Mn€	750 Mn€
• % EBITDA	18,7 %	17,9 %	18 %
• Flujo de Caja de actividades(1)	223 Mn€	539 Mn€	500 Mn€

Inversiones y desinversiones durante el periodo	
• Inversiones previstas en el plan	1.100 Mn€
• Desinversiones previstas en el plan	270 Mn€

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

Objetivos y estrategia del negocio de Servicios

Servicios. Iniciativas estratégicas

Servicios desarrollará cinco iniciativas estratégicas que permitirán mantener una elevada rentabilidad de las operaciones e impulsar la generación de caja

1 Refuerzo del liderazgo en los mercados de Medioambiente Nacional, ASA y Residuos Industriales

- Mantenimiento de la cifra de negocio y mejora de eficiencia para incrementar el margen de las operaciones
- Equilibrio entre inversiones y amortizaciones limitando las inversiones a las de mantenimiento

2 Potenciación del negocio de gestión y tratamiento de residuos en el Reino Unido

- Gestión activa del portfolio de vertederos para adecuar la capacidad a la realidad del mercado
- Peso creciente de las actividades de gestión y tratamiento de residuos, facilitando una generación de caja estable y recurrente

3 Refuerzo del liderazgo de Aqualia en España e impulso del crecimiento internacional

- Mantenimiento de cuota de mercado por encima de 30% en España, con un EBITDA > 200 Mn€
- Crecimiento internacional en geografías de alta rentabilidad utilizando modelos menos intensivos en capital

4 Reducción de costes de estructura

- Reducción de los costes de estructura, eliminando duplicidades y mejorando la eficiencia

5 Desinversiones de activos

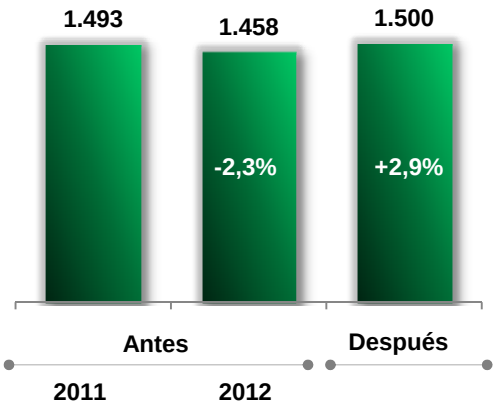
- Ejecución de las desinversiones de activos no estratégicos

Objetivos y estrategia del negocio de Servicios

Medio Ambiente Nacional

Medio Ambiente Nacional conservará su posición en España con un incremento de contratos que neutralice la previsible reducción del perímetro de los servicios contratados

Evolución Ingresos (Mn €)

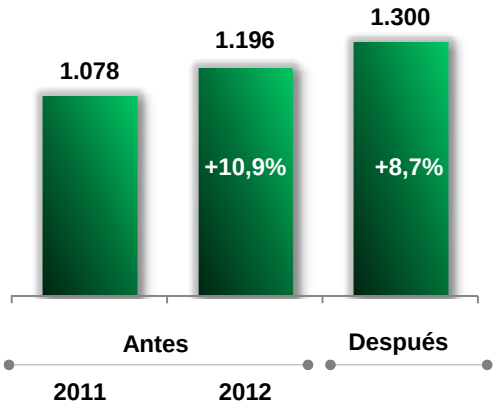


Estrategia y líneas de actuación

1. Incremento del esfuerzo comercial para minimizar la previsible reducción del perímetro de servicios contratados
2. Ajuste del capex a las inversiones de mantenimiento
3. Generación de sinergias comerciales y operativas mediante la integración geográfica de los negocios
4. Reducción de costes de estructura, eliminando duplicidades y mejorando la eficiencia de operaciones de soporte

Medio Ambiente Internacional continuará el reposicionamiento del negocio en Reino Unido hacia la actividad de tratamiento de residuos y reforzará el liderazgo en el resto de geografías

Evolución Ingresos (Mn €)



Estrategia y líneas de actuación

1 Potenciación de la actividad en Reino Unido realizando inversiones en otras áreas de la cadena de valor:

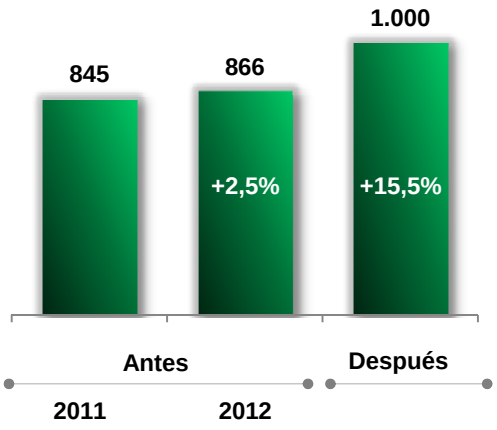
- Incineradoras (Participación capital público-privado)
- Plantas de tratamiento de residuos
- Otros (Plantas de separación de residuos, residuos químicos, etc)

2 Redimensionamiento del negocio de vertederos en Reino Unido, adecuando la capacidad a la demanda y limitando el capex a las inversiones de mantenimiento

3 Mantenimiento de la cuota de mercado de ASA en Austria, R. Checa, Eslovaquia y Hungría, creciendo orgánicamente en Polonia, Bulgaria y Rumanía

Aqualia persigue el refuerzo de su posición de liderazgo en España y una expansión internacional apoyada en modelos poco intensivos en capital

Evolución Ingresos (Mn €)



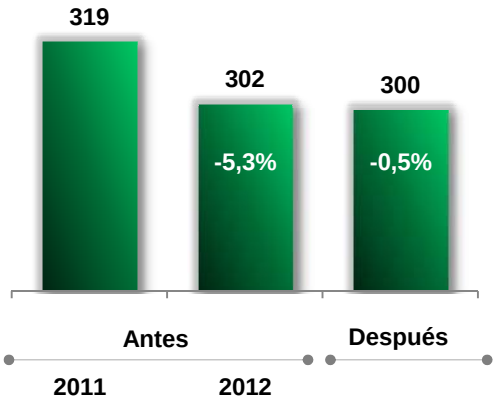
Estrategia y líneas de actuación

1. Mantenimiento de los contratos actuales en España, con mejora del margen de las operaciones de explotación
2. Expansión internacional en geografías con tensiones hídricas apoyada en modelos menos intensivos en capital:
   - MENA(1) (contratos con riesgo limitado)
   - Latinoamérica
3. Puesta en valor del *know-how* técnico de Aqualia, mediante la venta de equipos y sistemas de tratamiento de agua y servicios de ingeniería

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

Residuos Industriales apuesta por el crecimiento de su negocio internacional y un mantenimiento de la actividad en España en un entorno complejo

Evolución Ingresos (Mn €)



Estrategia y líneas de actuación

1 Incremento de la especialización en segmentos con alto potencial de crecimiento:

- Residuos de la industria alimentaria
- Escorias de fundición
- Derivados de la actividad petrolera

2 Adaptación en EEUU del modelo de gestión de residuos del Grupo con el objetivo de incrementar los ingresos

3 Expansión en MENA(1) orientada a la gestión de residuos derivados de la actividad petrolífera

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

Objetivos y estrategia del negocio de Construcción

Construcción en el futuro

Construcción recuperará la rentabilidad y generación de caja de sus mercados domésticos, y concentrará el negocio internacional en geografías más rentables

Construcción estará caracterizada en el futuro por:

- Concentración del negocio en mercados clave
  - Mercados domésticos de España y Centroeuropa (a través de Alpine)
  - Presencia selectiva en Latinoamérica, MENA[1] y EEUU
- Eficiencia de las operaciones
- Generación de caja recurrente
- Estructura de costes adaptada a la situación del mercado

… permitiendo recuperar la rentabilidad de las operaciones y la generación de caja

Principales magnitudes	Antes 2011	Antes 2012	Después
• Cartera	9.518 Mn€	8.595 Mn€	8.000 Mn€
• Ingresos	6.686Mn€	6.148Mn€	4.900 Mn€
• EBITDA	304Mn€	-91Mn€	275 Mn€
• % EBITDA	4,6%	-1,5%	5,6%
• Flujo de Caja de actividades[2]	-14Mn€	-483Mn€	220 Mn€

Inversiones y desinversiones durante el periodo	
• Inversiones previstas en el plan	190 Mn€
• Desinversiones previstas en el plan	550 Mn€

(1) *Middle East and North Africa*, Oriente Medio y Norte de África
(2) Flujo de caja incluido al final del periodo referido a la caja recurrente generada por las operaciones de explotación e inversión

Objetivos y estrategia del negocio de Construcción

Construcción. Iniciativas estratégicas

Construcción se apoyará en el desarrollo de cinco iniciativas estratégicas que permitirán mejorar la rentabilidad y generación de caja del área

1 Reestructuración de Construcción Nacional

- Adaptación de capacidad y medios de producción a la situación del mercado
- Aplicación de actuaciones para optimizar el fondo de maniobra

2 Transformación del negocio de Alpine

- Repliegue de la actividad a mercados domésticos, recuperando un nivel de margen EBITDA superior a 5%
- Optimización de la inversión en fondo de maniobra, reduciendo progresivamente el ciclo del cobro
- Ejecución del plan de desinversión de activos no estratégicos

3 Impulso de la rentabilidad en Construcción Internacional

- Implantación de nuevas medidas de seguimiento y control orientadas a la mejora de la rentabilidad de las obras
- Desarrollo del negocio internacional en las geografías más rentables de Latinoamérica, MENA(1) y EEUU

4 Reducción de costes de estructura

- Incremento de la eficiencia operativa adaptando la estructura al nivel de actividad previsto

5 Desinversión de concesiones y activos inmobiliarios

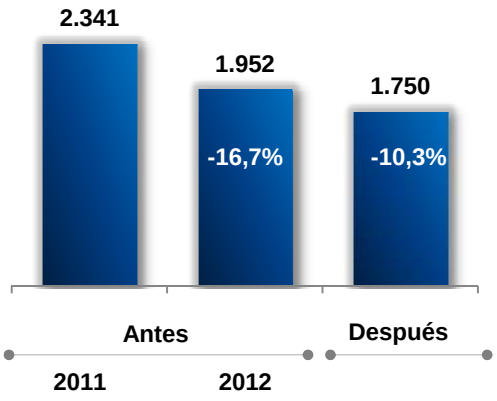
(1) *Middle East and North Africa*, Oriente Medio y Norte de África

Objetivos y estrategia del negocio de Construcción

Construcción Nacional

Construcción Nacional conservará su posición en el mercado, adecuando los medios de producción a la actividad prevista

Evolución Ingresos (Mn €)



Estrategia y líneas de actuación

1. Adaptación de capacidad a la situación actual del mercado, reduciendo medios de producción en 2013
2. Reducción del número de áreas y delegaciones
3. Reducción de costes de estructura
4. Actuación sobre el fondo de maniobra, aplicando políticas de reducción del ciclo de cobro
5. Refuerzo de capacidades de ingeniería industrial, para crecer en sectores con potencial de crecimiento: sector eléctrico, petrolero, etc.

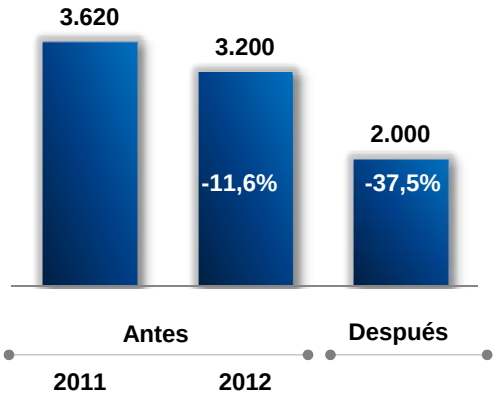
(1) Incluye negocio Industrial, inmobiliario y concesiones

Objetivos y estrategia del negocio de Construcción

Alpine

Alpine está inmersa en una reestructuración de negocio y balance, centrándose en sus mercados domésticos, desinvirtiendo activos no estratégicos y generando mejoras operativas

Evolución Ingresos (Mn €)

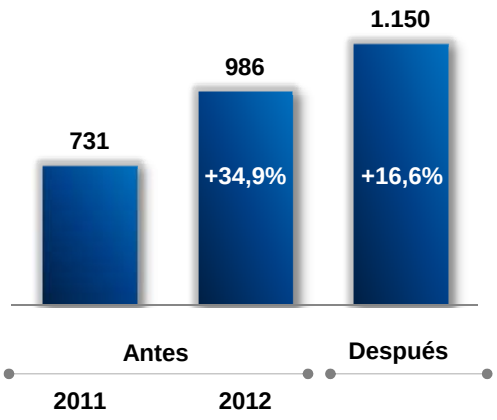


Estrategia y líneas de actuación

1. Cierre de delegaciones no rentables, con un plan de repliegue de 6 mercados del sur y este de Europa
2. Concentración en mercados domésticos
   - Mejora de la eficiencia en el mercado de Austria
   - Priorización de los negocios de infraestructuras y túneles
3. Optimización del fondo de maniobra: reducción del ciclo de cobro y actuación sobre las partidas con riesgo de impago
4. Mejora de la eficiencia de la organización: reducción del número de sociedades, ajuste de estructura y reducción de gastos generales
5. Desinversiones de activos no estratégicos (Alpine Energie, Hazet y GPS)

Construcción Internacional buscará incrementar la rentabilidad de las operaciones mediante una selección más exigente de proyectos y geografías

Evolución Ingresos (Mn €)



Estrategia y líneas de actuación

1. Concentración de la actividad en aquellas geografías más rentables de Latinoamérica, MENA[1] y proyectos concretos en Estados Unidos
2. Implantación de medidas adicionales de seguimiento y control orientadas a maximizar la rentabilidad en obras en ejecución y contratadas
3. Selección restrictiva de proyectos, asegurando financiación y flujos de caja positivos durante toda la obra

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

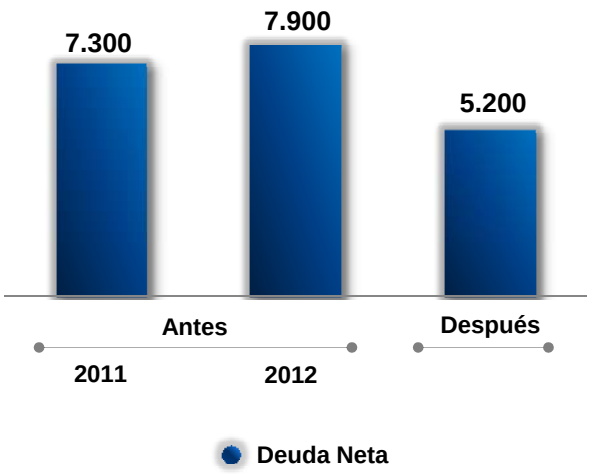
5

Estrategia financiera

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

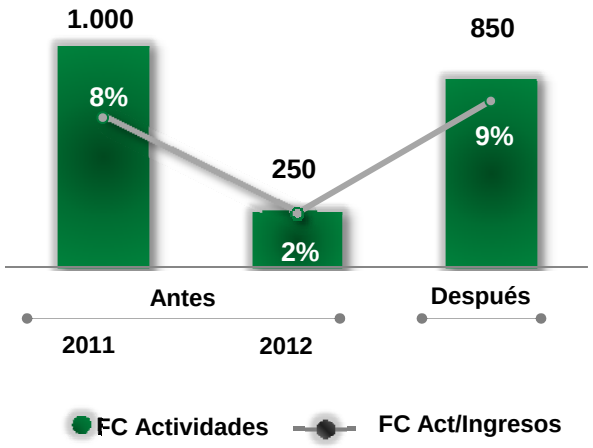
1 Reducción de Deuda Financiera

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



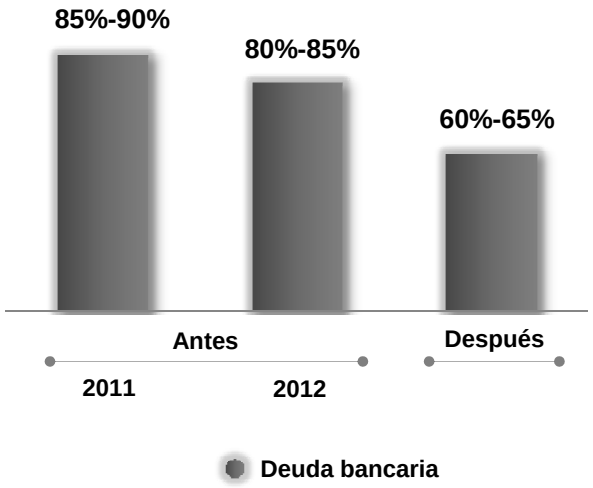
2 Generación de Flujo de caja de las actividades

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

La prioridad desde el punto de visto financiero es la generación de caja y el desapalancamiento, con el objetivo de adecuar el nivel de deuda al EBITDA del Grupo

- **La estrategia financiera del Grupo gira sobre tres ejes fundamentales:**

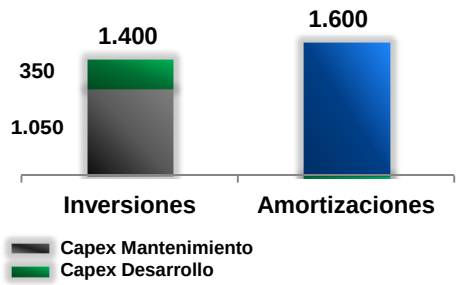
1 Desinversión de activos

- Programa de desinversión de activos por un importe total de 2.200 Mn€
- Desinversión concentrada en negocios no estratégicos

2 Inversiones ajustadas

- Inversiones de crecimiento limitadas a los negocios de agua y medioambiente internacional (Reino Unido)
- Nivel de inversiones totales por debajo de amortizaciones (1.400 Mn€, aproximadamente un 90% sobre amortizaciones)
- Crecimiento apoyado en negocios no intensivos en capital

Datos en Mn€

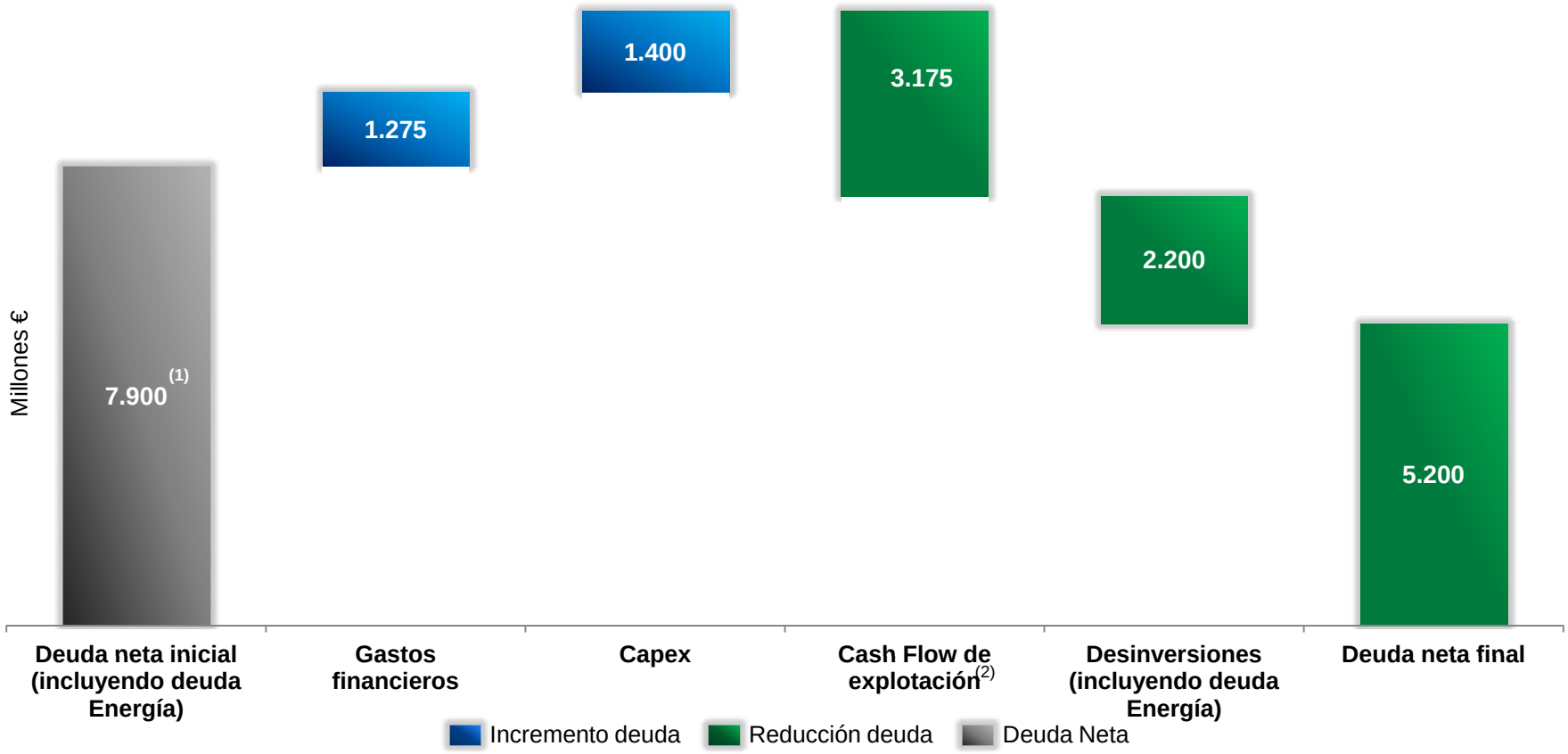


3 Optimización de la inversión en fondo de maniobra

- Implantación de cambios de políticas de financiación de obras en Alpine
- Priorización de obras y países con inversión en fondo de maniobra negativo
- Mantener la presión de reducción del plazo de cobro en Medio Ambiente Nacional

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€

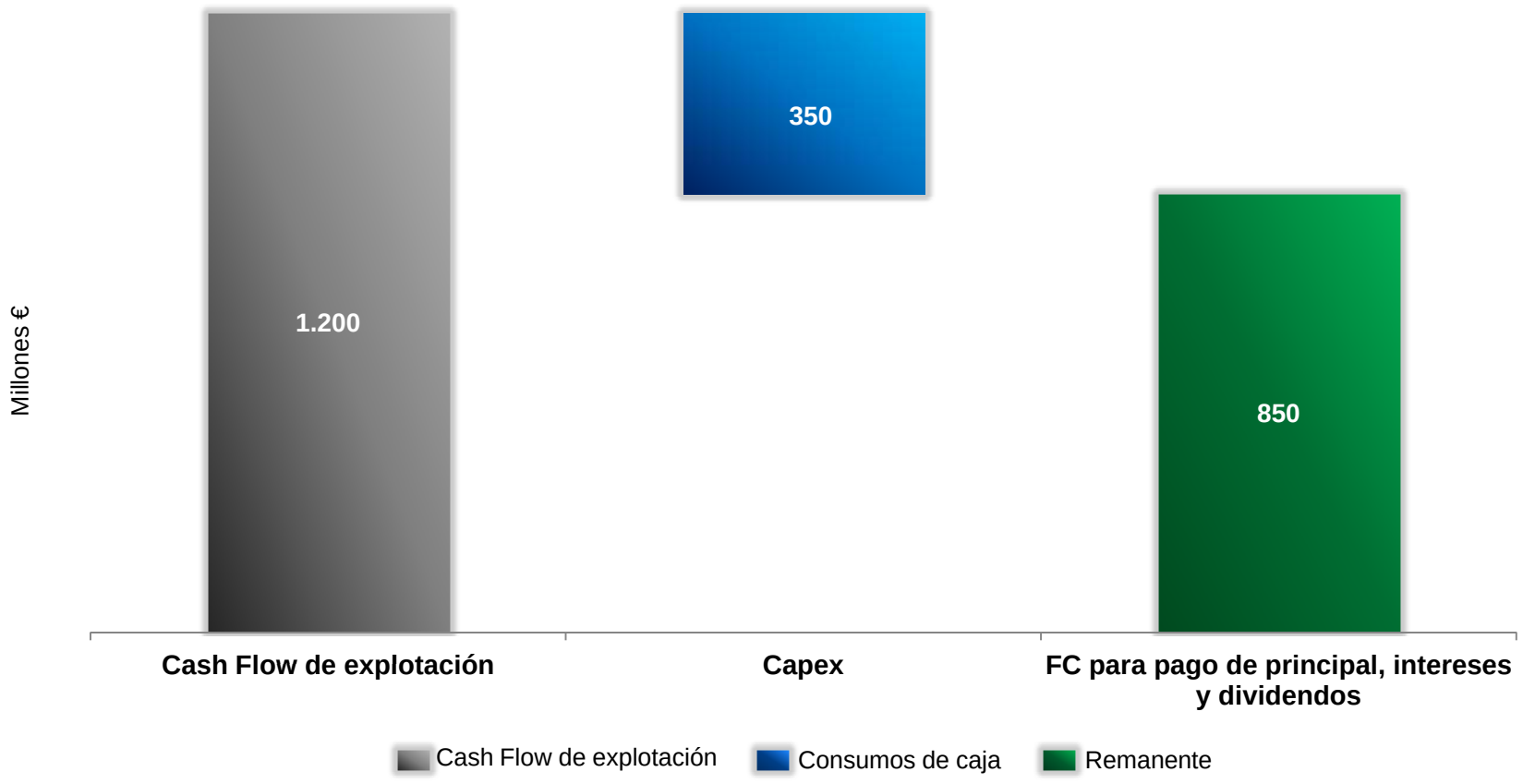
Evolución Deuda Neta prevista



(1) Deuda energía ajustada por deuda intragrupo y Enerstar
(2) Recursos de explotación generados después de impuestos, incluyendo variación del Fondo de Maniobra

En un año objetivo se genera un flujo de caja de explotación para hacer frente a los intereses, la amortización del principal y la retribución al accionista, por valor de 850 Mn€

Evolución del consumo de caja en un año objetivo



6

Conclusiones

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 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 las nuevas oportunidades de crecimiento