FCC Plan 10

21 Mayo 2008

Presentación Analistas

“Este informe puede contener afirmaciones futuras relacionadas con hechos aún no acaecidos. Cualquier afirmación que no trate de hechos concretos sobre actividades concretas, sino de desarrollos que nosotros o nuestra dirección tenga la intención, la expectativa, el proyecto, la creencia o la anticipación, de que vayan a ocurrir en el futuro serán considerados afirmaciones futuras. Las afirmaciones futuras de la dirección están basadas en asunciones y asesoramientos fruto de experiencias pasadas y tendencias, condiciones actuales, desarrollos futuros previstos y otros factores relevantes. En ningún caso serán consideradas como garantías de cumplimiento futuro y, los resultados actuales, desarrollos y decisiones de negocio podrán diferir de los previstos en nuestras afirmaciones futuras. Estas afirmaciones también están sujetas a riesgos e incertidumbres tanto a corto como a largo plazo.”

ÍNDICE

1. Entorno
2. Situación Actual del Grupo FCC
3. Visión y Objetivos Estratégicos 2010
4. Prioridades Estratégicas
5. Iniciativas corporativas
6. Creación de valor: Magnitudes financieras
7. Resumen

1. ENTORNO

Global

- ✓ **Desaceleración de la economía** en los países desarrollados
- ✓ **Crecimiento países emergentes**
- ✓ **Incorporación a la UE** de nuevos países
- ✓ **Escasez de liquidez**
- ✓ **Preocupación** por el **medio ambiente**

Infraestructuras

- ✓ **Estancamiento del mercado** de la construcción en España
- ✓ Incremento de la **Obra civil en España**
- ✓ **Decremento** del mercado inmobiliario **residencial en España**
- ✓ Crecimiento de la **construcción** y gestión de infraestructuras en **Europa del Este**
- ✓ Crecimiento de la **construcción** y gestión de infraestructuras en **EEUU**

Servicios

- ✓ Incremento **Residuos generados** y **concienciación** sobre **reciclaje**
- ✓ Crecimiento de la **reutilización de residuos**
- ✓ Creciente **escasez de agua**
- ✓ **Modernización** de **redes de abastecimiento** y **saneamiento de agua**
- ✓ **Privatización** de los **servicios públicos**

2. SITUACIÓN ACTUAL DEL GRUPO FCC

FCC es **uno de los primeros grupos de servicios e infraestructuras** por volumen de cifra de negocio, por rentabilidad y por su situación financiera saneada

2007*

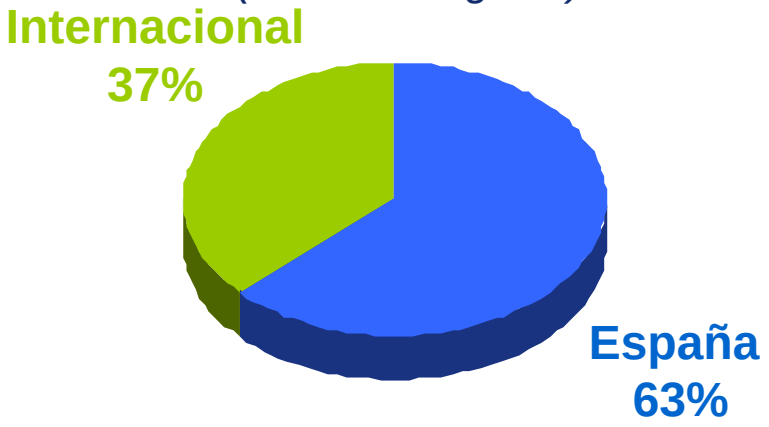
Cifra de Negocio	**13.500 M €**
EBITDA	**1.830 M €**
EBITDA / Cifra de Negocio	**13,6%**
Beneficio Neto Atribuido	**740 M €**
Cash Flow de Operaciones	**1.150 M €**
Inversiones	**1.470 M €**
Deuda Neta total	**6.000 M €**
Deuda Neta con recurso/EBITDA	**2,5**
Cartera	**33.150 M €**
Capitalización bursátil *(19/05/08)*	**6.246 M €**
Empleados	**96.140 personas**

* Realia y Global Vía en consolidación por Puesta en Equivalencia

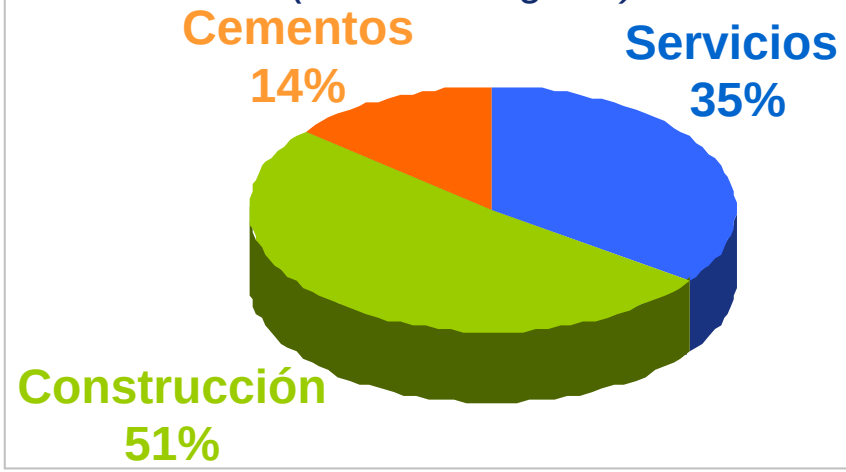
2. SITUACIÓN ACTUAL DEL GRUPO FCC

FCC es **uno de los primeros grupos de servicios e infraestructuras** por volumen de cifra de negocio, por rentabilidad y por su situación financiera saneada

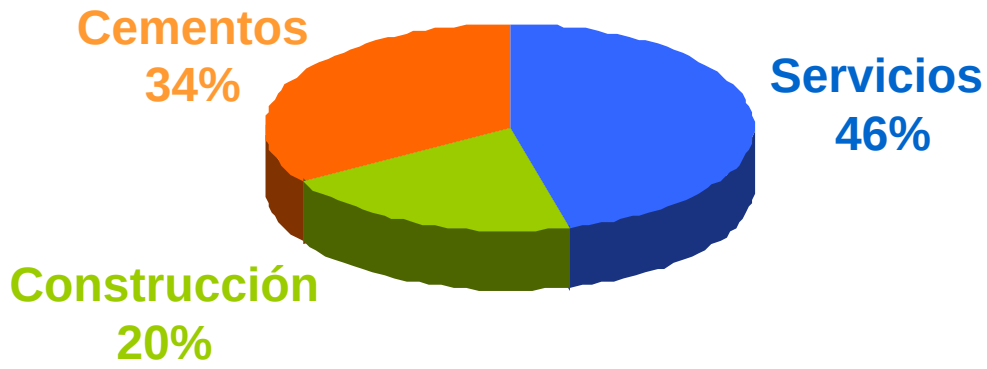
Distribución por mercados 2007*
(Cifra de Negocio)



Distribución por actividades 2007*
(Cifra de Negocio)



Distribución por actividades 2007*
(EBITDA)



* Realia y Global Vía en consolidación por Puesta en Equivalencia

2. SITUACIÓN ACTUAL DEL GRUPO FCC

Servicios

Resumen 2007

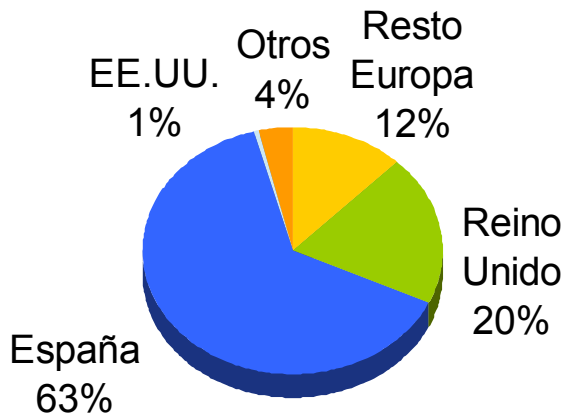
- Cifra de negocio: **4.714 M €**
- EBITDA: **836 M €** *(Margen:17,7%)*
- Residuos industriales, Residuos urbanos, Aguas, Versia

Vocación de liderazgo

- ✓ Líder en España
- ✓ Líder en Reino Unido
- ✓ Tercera en Europa

Distribución geográfica

(Cifra de negocio)



2. SITUACIÓN ACTUAL DEL GRUPO FCC

Infraestructuras

Resumen 2007

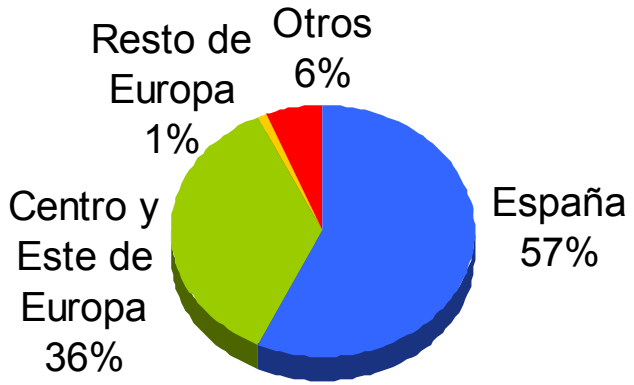
- Cifra de negocio: **6.957 M €**
- EBITDA: **358 M €** (Margen: 5,1%)
- Construcción y Global Vía

Vocación de liderazgo

- ✓ Segunda en España
- ✓ Segunda en Austria
- ✓ Tercera en Europa del Este
- ✓ Quinta mundial por número de concesiones

Distribución geográfica

(Cifra de negocio)



2. SITUACIÓN ACTUAL DEL GRUPO FCC

Cemento

Resumen 2007

- Cifra de negocio: **1.889 M €**
- EBITDA: **621 M €** (Margen: 32,9%)
- 67,8% de Cementos Portland Valderrivas

Vocación de liderazgo

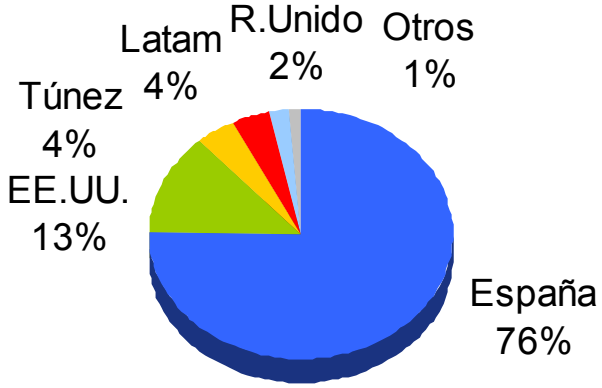
✓ Líder en España

✓ Presencia en los siguientes países:

- España
- EE.UU.
- Túnez
- Latino América
- Reino Unido
- Otros

Distribución geográfica

(Cifra de negocio)



2. SITUACIÓN ACTUAL DEL GRUPO FCC

Inmobiliaria

Resumen 2007

Realia (27,8%)

- Cifra de negocio: **752 M €**
- EBITDA: **366 M €**

Torre Picasso (100%)

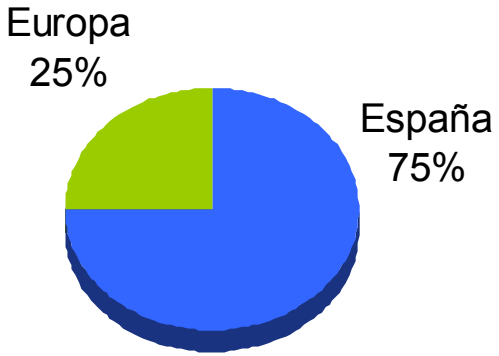
- Cifra de negocio: **25 M €**
- EBITDA: **21 M €**

Vocación de liderazgo

✓ En sector comercial y patrimonial

Distribución geográfica*

(Gross Asset Value)



** Información Realia*

3. VISIÓN Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS 2010

El **Grupo FCC** en 2010 será un **grupo líder, diversificado e internacional, de servicios e infraestructuras**

Los objetivos del Plan Estratégico son la **generación de valor** para el accionista, el mejor **desarrollo profesional** de nuestros empleados y la contribución al **desarrollo sostenible** de la comunidad

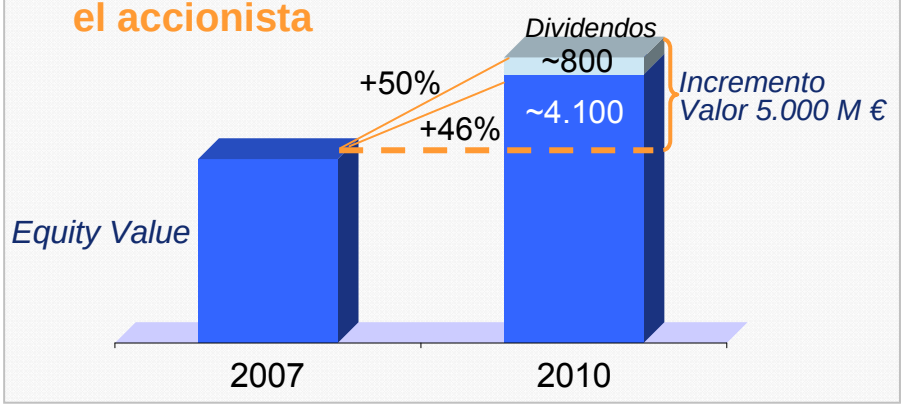
		Inversiones
1º **Consolidar negocios actuales** ➢ Mantener cuotas de mercado ➢ Consolidar adquisiciones internacionales ➢ Rentabilidad y Cash Flow libre	▶	1.390 M €
2º **Aprovechar las oportunidades de crecimiento** ➢ Servicios, Agua, Concesiones ➢ Geografías estratégicas: Europa Central y del Este, EE.UU., Reino Unido y países emergentes ➢ Diversificación Energía: Waste to Energy y apertura a nuevas oportunidades	▶	2.580 M €
3º **Incrementar la eficiencia de la organización** ➢ Reingeniería organizativa y de procesos ➢ Gestión del talento ➢ Optimización de costes	▶	50 M €
		4.020 M €

3. VISIÓN Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS 2010

El **Grupo FCC** en 2010 será un **grupo líder, diversificado e internacional, de servicios e infraestructuras**

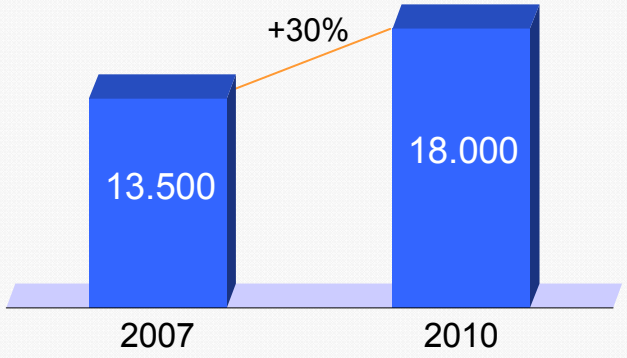
Rentable

Más del 50% de incremento de valor para el accionista



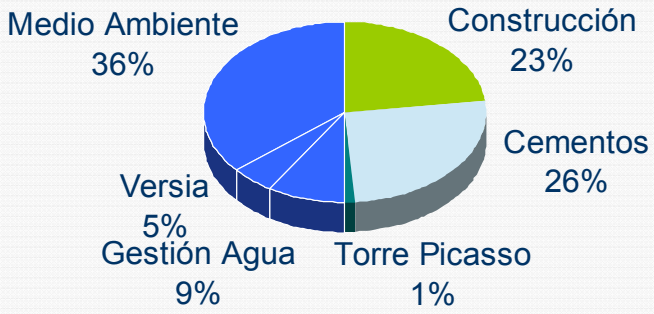
En expansión

10% crecimiento medio anual (CAGR) de la cifra de negocio



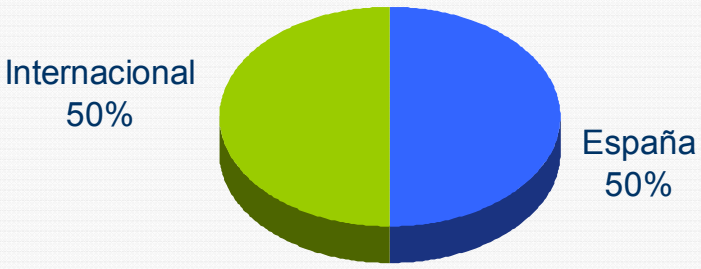
Diversificado

50% del EBITDA 2010 procedente de Servicios



Internacional

50% de la cifra de negocio 2010 es actividad internacional



En millones de Euros

4. PRIORIDADES ESTRATÉGICAS

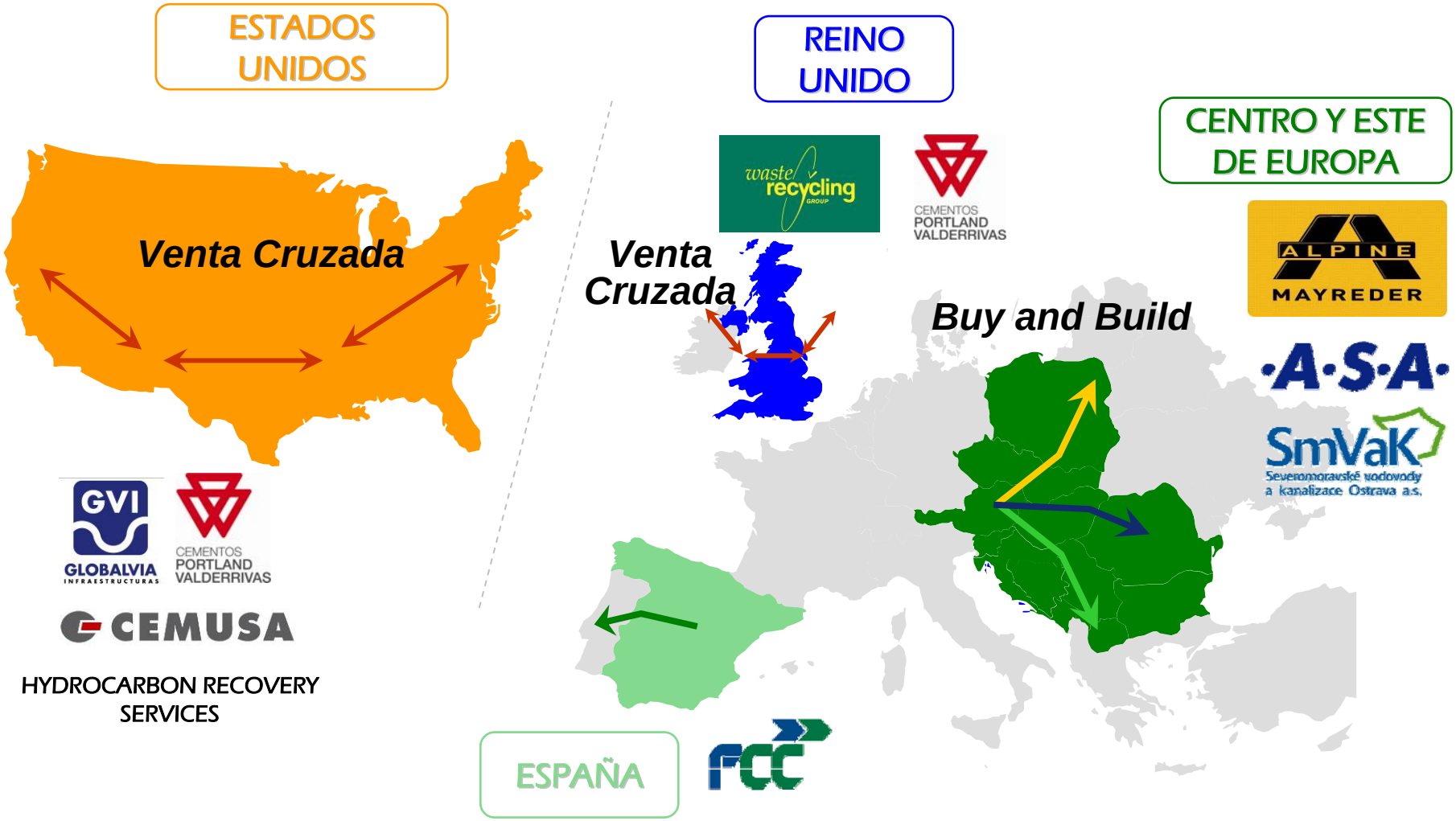
10 iniciativas estratégicas del Plan 10

		Servicios	Infraestr	Cemento	Realia	GVI
					Inversión atribuible	
Consolidar negocios actuales	1. Consolidación de la cuota de mercado y Cash-Flow en España en Servicios, Infraestructuras, Cemento e Inmobiliaria	✓	✓	✓	✓	✓
	2. Consolidación e integración de WRG y HRS	✓				
	3. Consolidación e integración de Alpine		✓			
Aprovechar las oportuni-dades de crecimiento	4. Adquisiciones de Compañías de residuos y gestión de aguas en Europa Central y del Este	✓				
	5. Adquisición de Compañías de Servicios de residuos industriales y urbanos en EE.UU.	✓				
	6. Desarrollo de Servicios en Reino Unido a través de PFIs	✓				
	7. Adquisición de Compañías de Infraestructuras en EE.UU.		✓			
	8. Desarrollo de Concesiones EE.UU., México y Europa					✓
	9. Desarrollo del negocio de Energía					
Incrementar la eficiencia	10. Programa de Eficiencia, Reingeniería de procesos y Gestión del talento **50 M €**					
	Inversiones periodo 2008-2010: **4.020 millones de Euros**	**2.510**	**970**	**490**	**390**	**1.700**

En millones de Euros

4. PRIORIDADES ESTRATÉGICAS

Aprovechar las oportunidades de crecimiento - ÁREAS GEOGRÁFICAS ESTRATÉGICAS



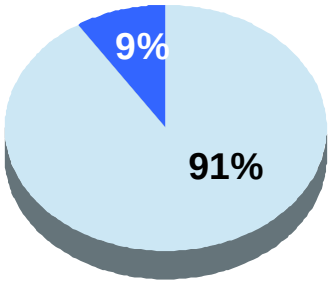
4. PRIORIDADES ESTRATÉGICAS

Servicios focalizará sus prioridades estratégicas en la **consolidación de los negocios actuales** en España y Reino Unido, y en el **desarrollo de los mercados** de Europa Central y del Este y EE.UU.

Prioridades estratégicas

- **Consolidación de la cuota de mercado** y generación de Cash-Flow en **España**
- Consolidación e integración de **WRG** (Waste Recycling Group) y **HRS** (Hydrocarbon Recovery Services)
- Desarrollo de Servicios en **Reino Unido** a través de **PFIs**
- Desarrollo de la **gestión de agua** a través de PPP en **Europa Central y del Este** y **países emergentes**
- Adquisiciones de Compañías de **residuos y gestión de aguas** en Europa del Este y Central *(buy and build)*
- Adquisición de Compañías de Servicios de residuos industriales y urbanos en **EE.UU.**

Inversiones 2008-2010 (2.340 M €)



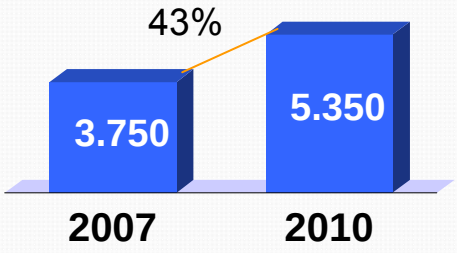
Operativas

Adquisición y desarrollo

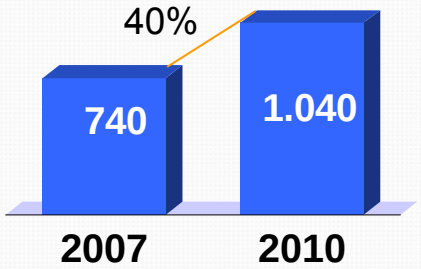
4. PRIORIDADES ESTRATÉGICAS

Servicios focalizará sus prioridades estratégicas en la **consolidación de los negocios actuales** en España y Reino Unido, y en el **desarrollo de los mercados** de Europa Central y del Este y EE.UU.

Incrementar Cifra de Negocio en un 43 %

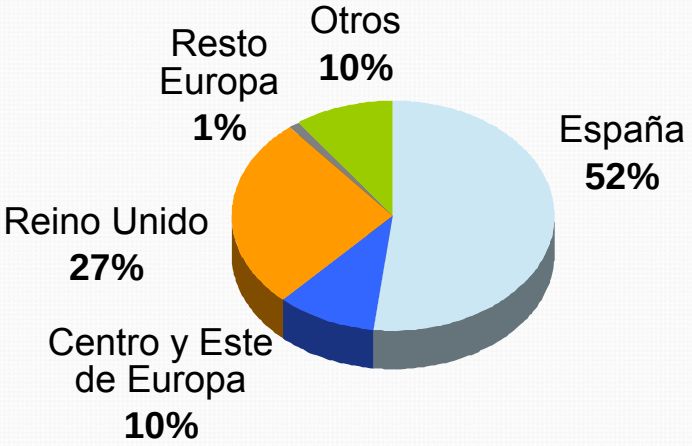


Incrementar EBITDA en 40%



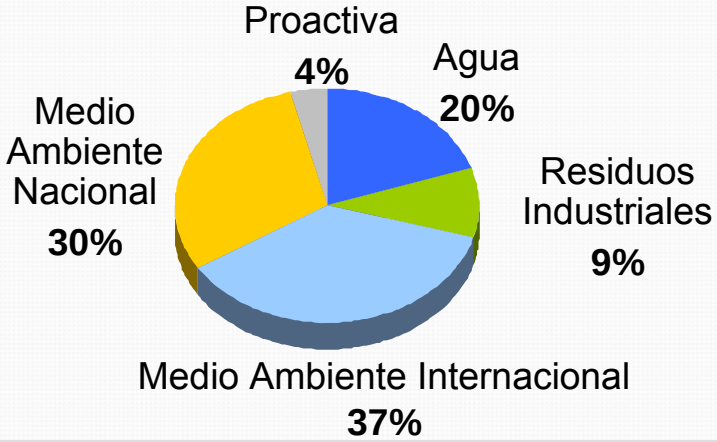
Incrementar grado de Internacionalización

Cifra de negocio 2010



Diversificación de Servicios

Cifra de negocio 2010



4. PRIORIDADES ESTRATÉGICAS

Versia se focalizará en la **rentabilidad de los negocios actuales** y la revisión de su **portfolio de negocios**

Prioridades estratégicas

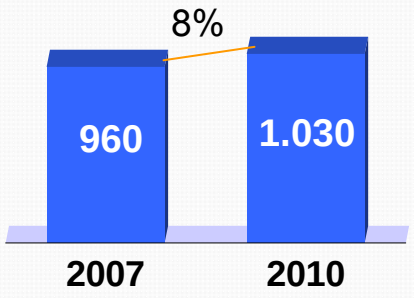
- **Consolidación de la cuota de mercado** y generación de Cash-Flow en España
  - Consolidación de las actividades de **Conservación y Sistemas**
  - Mejora de la eficiencia del negocio de **Handling**
- **Potenciación de actividades sinérgicas** con otras área de negocio de FCC:
  - **Cemusa**
- Revisión estratégica del portfolio de negocios. **ITVs y Aparcamientos**

Inversiones 2008-2010 (170 M €)

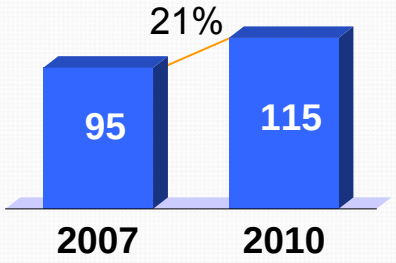
4. PRIORIDADES ESTRATÉGICAS

Versia se focalizará en la **rentabilidad de los negocios actuales** y la revisión de su **portfolio de negocios**

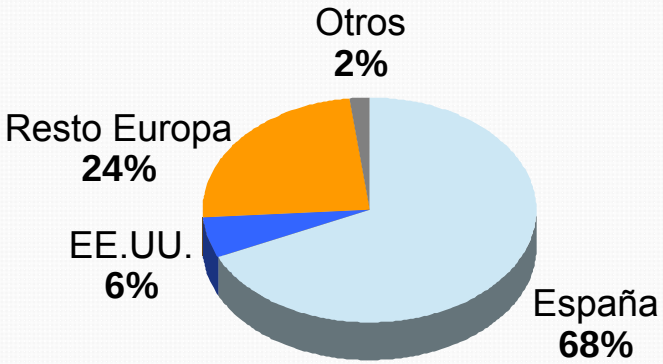
Crecimiento Cifra de Negocio en un 8%



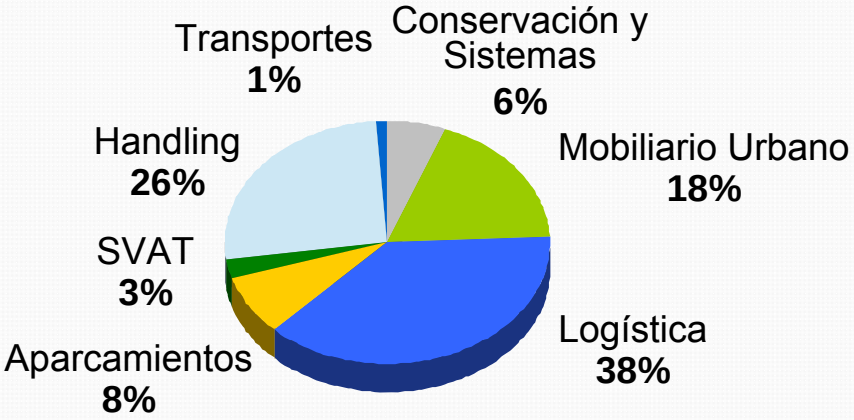
Incrementar EBITDA en 21%



Incrementar grado de Internacionalización
Cifra de negocio 2010



Diversificación de Servicios
Cifra de negocio 2010



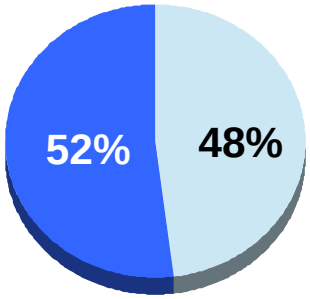
4. PRIORIDADES ESTRATÉGICAS

Construcción se focalizará en la **consolidación de los negocios** actuales en España y Europa Central y en el **desarrollo de los mercados** de Europa del Este y EE.UU.

Prioridades estratégicas

- **Consolidación de la cuota de mercado** y generación de Cash-Flow en España
- Consolidación e Integración de **Alpine**
- Adquisición de Compañías de Infraestructuras en **EE.UU.**
- Expansión en **México y Centro América**
- Análisis del mercado de **Portugal**
- Desarrollo de Concesiones greenfield en **Europa Central y del Este**
- Desarrollo de **mercados emergentes**
- Potenciación de los negocios de **Ibervía e Integralia** en España
- Potenciación de **Espelsa**

Inversiones 2008-2010 (970 M €)



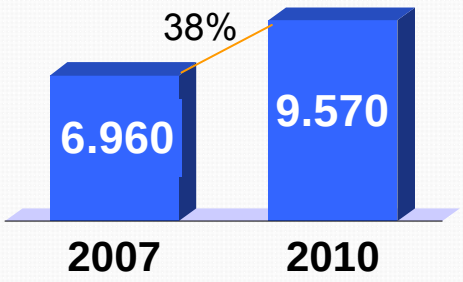
Operativas

Adquisición y desarrollo

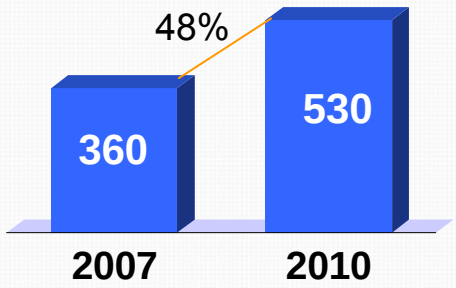
4. PRIORIDADES ESTRATÉGICAS

Construcción se focalizará en la **consolidación de los negocios** actuales en España y Europa Central y en el **desarrollo de los mercados** de Europa del Este y EE.UU.

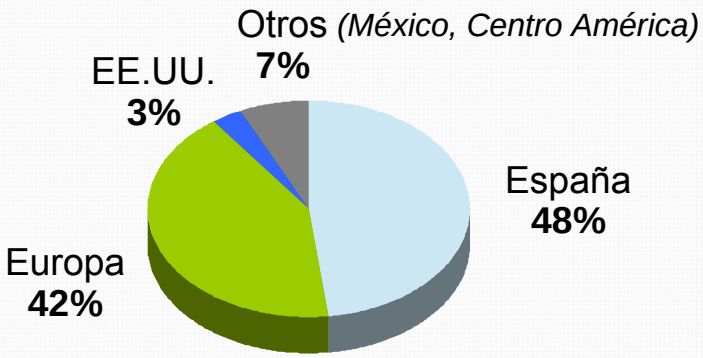
Incrementar Cifra de Negocio en un 38%



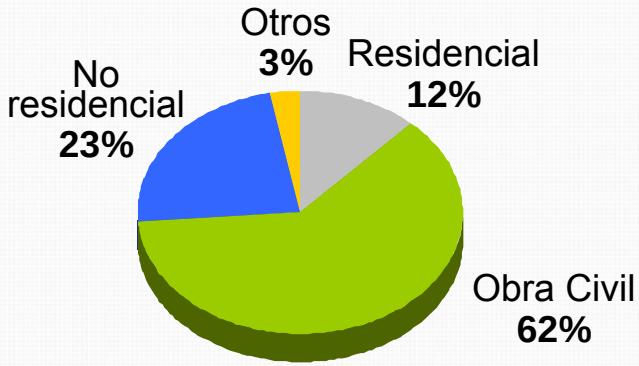
Incrementar EBITDA en 48%



Incrementar grado de Internacionalización
Cifra de negocio 2010



Distribución por Negocio
Cifra de negocio 2010



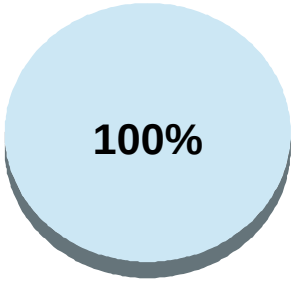
4. PRIORIDADES ESTRATÉGICAS

Global Vía* propone un **plan muy ambicioso de crecimiento** en el mercado de concesiones principalmente en Europa y América

Prioridades estratégicas**

- Creación de Global Vía como **unidad de negocio separada** de Construcción
- **Transferencias de 36 concesiones** de FCC y Caja Madrid a Global Vía
- **Consolidación** de las 30 concesiones actuales en España
- Crecimiento en infraestructuras de transporte viario, ferroviario y puertos en **España y Portugal**
- Adquisición de compañía operadora de concesiones en **EE.UU.**
- Desarrollo de Concesiones greenfield en **Norteamérica**
- Mantenimiento preferente de las concesiones con mayoría de Global Vía

Inversiones 2008-2010 (3.400 M €)



Operativas

Adquisición y desarrollo

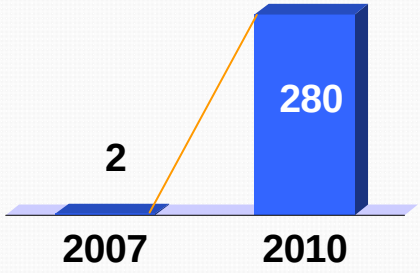
** Objetivos basados en el Plan Estratégico de Global Vía 2008-2010

* Global Vía en consolidación por Puesta en Equivalencia

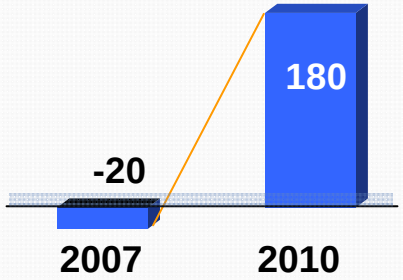
4. PRIORIDADES ESTRATÉGICAS

Global Vía* propone un **plan muy ambicioso de crecimiento** en el mercado de concesiones principalmente en Europa y América

Incrementar Cifra de Negocio



Incrementar EBITDA

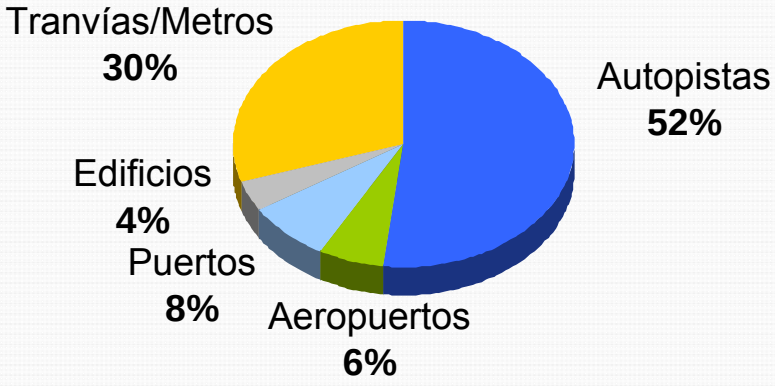


Incrementar grado de Internacionalización

Cifra de negocio 2010

Diversificación de Concesiones

Cifra de negocio 2010



* Global Vía en consolidación por Puesta en Equivalencia

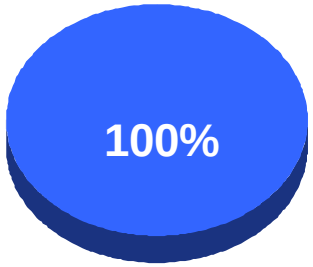
4. PRIORIDADES ESTRATÉGICAS

Cementos se centrará en la **consolidación de negocios actuales** y la generación de Cash Flow para el Grupo

Prioridades estratégicas

- **Consolidación de la cuota de mercado** y generación de los cash flow
- **Optimización** de los **costes** de estructura
- **Plan de Mejora Operativo** a través de actuaciones en:
  - Mejora de costes energéticos
  - Potenciar productos de mayor valor agregado
  - Mejora de la productividad de las plantas de EE.UU.
- Valorización **energética** de residuos
- Potenciar la **exportación**
- Aprovechamiento de **sinergias** con FCC

Inversiones 2008-2010 (490 M €)



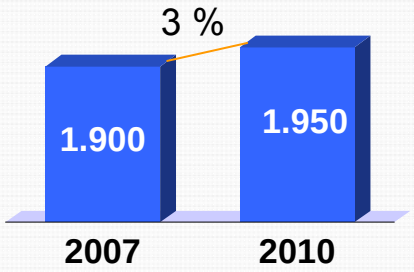
Operativas

Adquisición y desarrollo

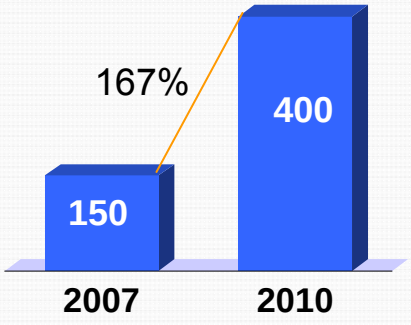
4. PRIORIDADES ESTRATÉGICAS

Cementos se centrará en la **consolidación de negocios actuales** y la generación de Cash Flow para el Grupo

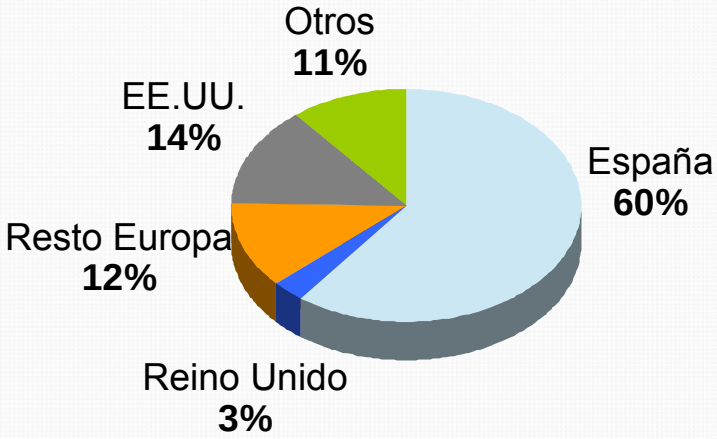
Incrementar Cifra de Negocio en un 3 %



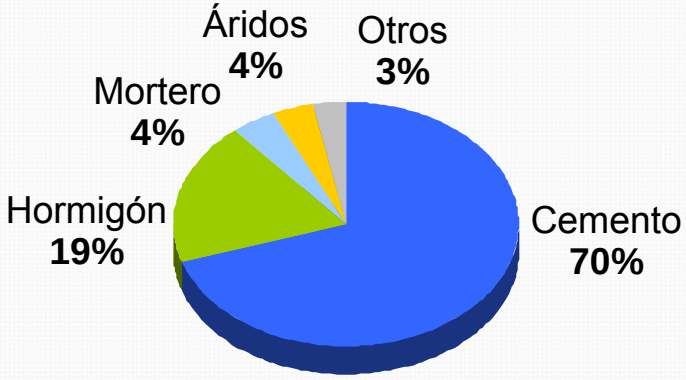
Incrementar flujo de caja libre de explotación un 167%



Incrementar grado de Internacionalización
Cifra de negocio 2010



Diversificación de Productos
Cifra de negocio 2010



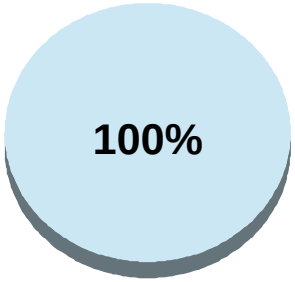
4. PRIORIDADES ESTRATÉGICAS

Realia* reenfocará su negocio hacia la **gestión patrimonial**, aumentando el peso del negocio patrimonial hasta el 65-70% del valor de sus activos, así como mantendrá su vocación de **crecimiento internacional**

Prioridades estratégicas

- Esfuerzo inversor en **Patrimonio** con el objetivo de alcanzar hasta 65-70% del valor de los Activos
- Gestión del portfolio de Patrimonio y Suelo. **Desinversiones** del periodo: 1.030 millones de Euros
- **Gestión de suelo**, foco en las áreas geográficas de mayor demanda esperada: Madrid, Barcelona, Valencia y Sevilla
- Consolidación inversiones en **Polonia y Rumania**
- Puesta en marcha de promociones de **VPP y Vivienda libre** de precio asequible. Desarrollo de acciones comerciales para reducir el stock de viviendas

Inversiones 2008-2010 (1.400 M €)



Operativas

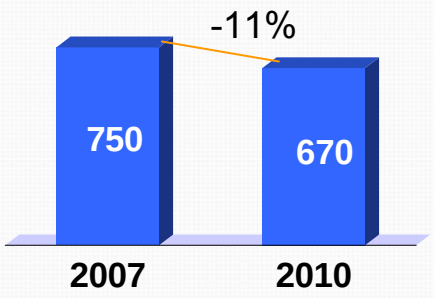
Adquisición y desarrollo

* Realia en consolidación por Puesta en Equivalencia

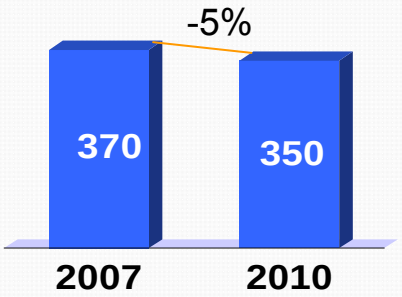
4. PRIORIDADES ESTRATÉGICAS

Realia* reenfocará su negocio hacia la **gestión patrimonial**, aumentando el peso del negocio patrimonial hasta el 65-70% del valor de sus activos, así como mantendrá su vocación de **crecimiento internacional**

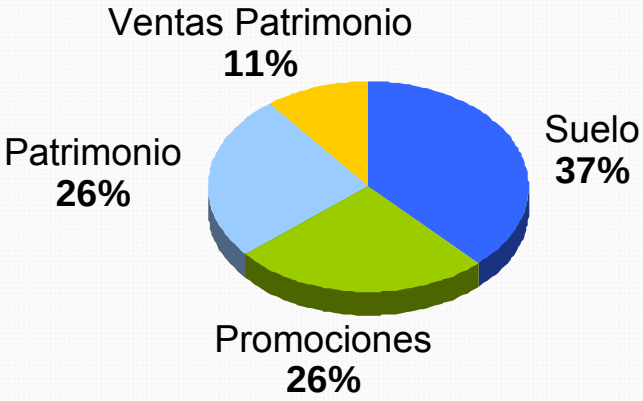
Cifra de Negocio



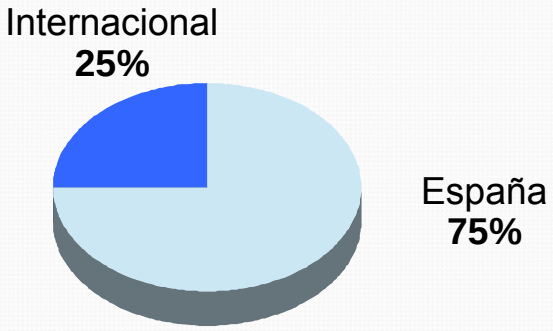
EBITDA



Diversificación de Productos
Cifra de negocio 2010



Incrementar grado de Internacionalización
EBITDA 2010



* Realia en consolidación por Puesta en Equivalencia

4. PRIORIDADES ESTRATÉGICAS

Aprovechar las oportunidades de crecimiento - ENERGÍA

Compromiso de **Eficiencia Energética** y **Sostenibilidad Medioambiental**

- **Crecimiento** de **demanda** energética
- Necesidad reducción emisiones de **efecto invernadero**
- **Incremento** de **residuos**
- **Reordenación** del **sector**

Sector de la Energía

- **Capacidades propias** de FCC: Servicios, RSU, Agua, Cementos, Infraestructuras

Posicionarse en el **sector de la energía** en **geografías estratégicas** para FCC

Aprovechamiento de capacidades y sinergias

- **Cogeneración**
- **Servicios de ahorro energético**

Nuevas Actividades

- **Producción de Energía**

4. PRIORIDADES ESTRATÉGICAS

Incrementar la eficiencia de la organización – OPTIMIZACIÓN DE COSTES

- Reingeniería de procesos
- Gestión del talento
- Optimización de costes

- Eficiencia, productividad y calidad
- Generación de Cash Flow Libre
- Empresa ágil y dinámica

Reducción de costes generales

100 M € Mejora EBITDA

730 M € Incremento Equity Value

Reingeniería de Procesos

– **Iniciativas:**
  - Optimización de consumos
  - Gestión conjunta para el Grupo
  - Agregación de volúmenes de compra

– **Categorías:** Viajes, Comunicaciones, Energía, etc.

– Reingeniería de procesos

– Servicios compartidos

– Proyecto Integra

4. PRIORIDADES ESTRATÉGICAS

Incrementar la eficiencia de la organización – GESTIÓN DEL TALENTO

1. **Atraer y retener talento, motivar**
   - Plan de Desarrollo de Directivos
   - Plan de rotación y formación

2. **Participar en el desarrollo y logros del Plan Estratégico**
   - Plan de Comunicación interna
   - Dirección por Resultados y Plan de Incentivos asociado
   - Canal de Sugerencias

3. **Internacionalización del equipo directivo**

4. **Aumentar la productividad y reducir/contener los costes**
   - Planificación de plantillas y seguimiento de la productividad

5. **Mejorar en prevención de riesgos laborales**

4. PRIORIDADES ESTRATÉGICAS

Incrementar la eficiencia de la organización – DIRECCIÓN POR RESULTADOS

- Se introduce una **Dirección por Resultados** para consolidar una gestión por objetivos del equipo directivo

- Se establecen anualmente entre **3 y 5 objetivos del Plan Estratégico**

- Anualmente se aprobarán los **objetivos formulados y su evaluación**

- Si se supera un **umbral de cumplimiento del 90%** del objetivo, se asignará un **incentivo económico**

5. INICIATIVAS CORPORATIVAS

Responsabilidad Social Corporativa y Buen Gobierno

Buen Gobierno Corporativo
(Código Ético, IAGC, normas de buen gobierno)

Gestión integrada de la RSC
(Políticas de Grupo comunes)

Diálogo grupo de interés
(Expectativas y respuesta)

Comunicación Responsable
(Informes anuales, web, intranet, Boletín FCC)

Desarrollo Sostenible
(Lucha contra el cambio climático y eco-eficiencia)

Reputación social
(Participación en foros, riesgos reputacionales)

Compromiso
(Plan Director, objetivos y cuadro de mando)

Dimensión social interna
(Atracción y retención del talento, seguridad y salud laboral, conciliación, diversidad, integridad de los colectivos desfavorecidos)

Ciudadanía Corporativa
(Línea de acción social, voluntariado corporativo, patrocinio, mecenazgo)

6. CREACIÓN DE VALOR: MAGNITUDES FINANCIERAS

El **Plan Estratégico** se centra en generar valor a través de: consolidar nuestra posición actual, aprovechar oportunidades de expansión y optimizar la rentabilidad

	2007		2010
Cifra de negocio	13.500 M €	*+ 30% Incremento* *+ 10% CAGR*	18.000 M €
EBITDA	1.830 M €	*+ 30% Incremento* *+ 10% CAGR*	2.400 M €
Deuda con recurso/ EBITDA	2,5		< 3,0
Cash Flow Libre	190 M €	*+ 287% Incremento* *+ 57% CAGR*	735 M €

Inversiones Periodo 2008 – 2010 **4.000 M €**

6. CREACIÓN DE VALOR: MAGNITUDES FINANCIERAS

El **Plan Estratégico** se centra en generar valor a través de: consolidar nuestra posición actual, aprovechar oportunidades de expansión y optimizar la rentabilidad

	2007		2010
Valor para el accionista		*+ 50% Incremento* *~ Incremento de Valor 5.000 M €*	Dividendos (08-10) ~ 800 M € Incremento Equity Value ~ 4.100 M €
ROCE	6,5%	*Mejora del ROCE en 100 pp.bb.*	7,5%
Dividendos FCC SA	260 M €	*+ 15% Incremento* *+ 4% CAGR*	300 M €
Resultado Neto Ordinario	465 M €	*+ 25% Incremento* *+ 9% CAGR*	600 M €

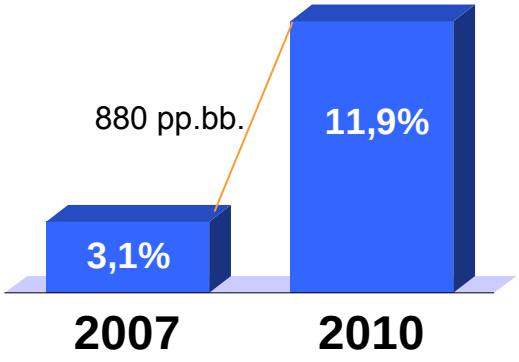
Inversiones Periodo 2008 – 2010 **4.000 M €**

6. CREACIÓN DE VALOR: MAGNITUDES FINANCIERAS

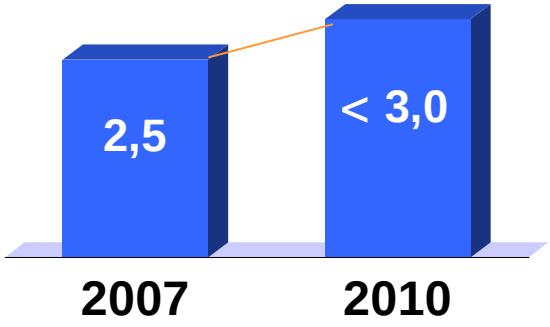
Estrategia financiera

- Capacidad y solvencia financiera
- Disciplina financiera
- Transparencia
- Internacionalización fuentes de recursos
- Relación con inversores

Free Cash Flow/
Equity Value 2008-2010
Incremento del FCF Yield en 880 pp.bb



Deuda neta con recurso/
EBITDA 2008-2010



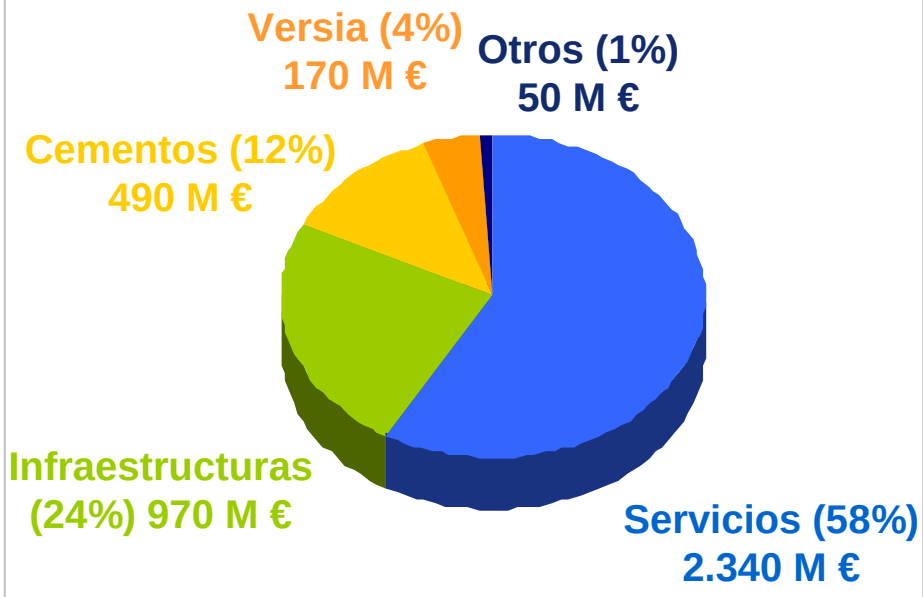
6. CREACIÓN DE VALOR: MAGNITUDES FINANCIERAS

Estrategia financiera

Inversiones por tipología 2008-2010

Grupo FCC: 4.000 M €

Inversiones por Área 2008-2010



Grupo FCC: 4.000 M €

6. CREACIÓN DE VALOR: MAGNITUDES FINANCIERAS

Endeudamiento Financiero Neto 2008-2010

Flujos de Caja	2008-2010
Flujo de Caja por op. de Explotación	5.000
Inversiones	4.000
Flujo de Caja Libre	>1.200

En millones de Euros

* Dividendos pagados incluyendo minoritarios

7. RESUMEN

El **Grupo FCC** en 2010 será un **grupo líder, diversificado e internacional, de servicios e infraestructuras**

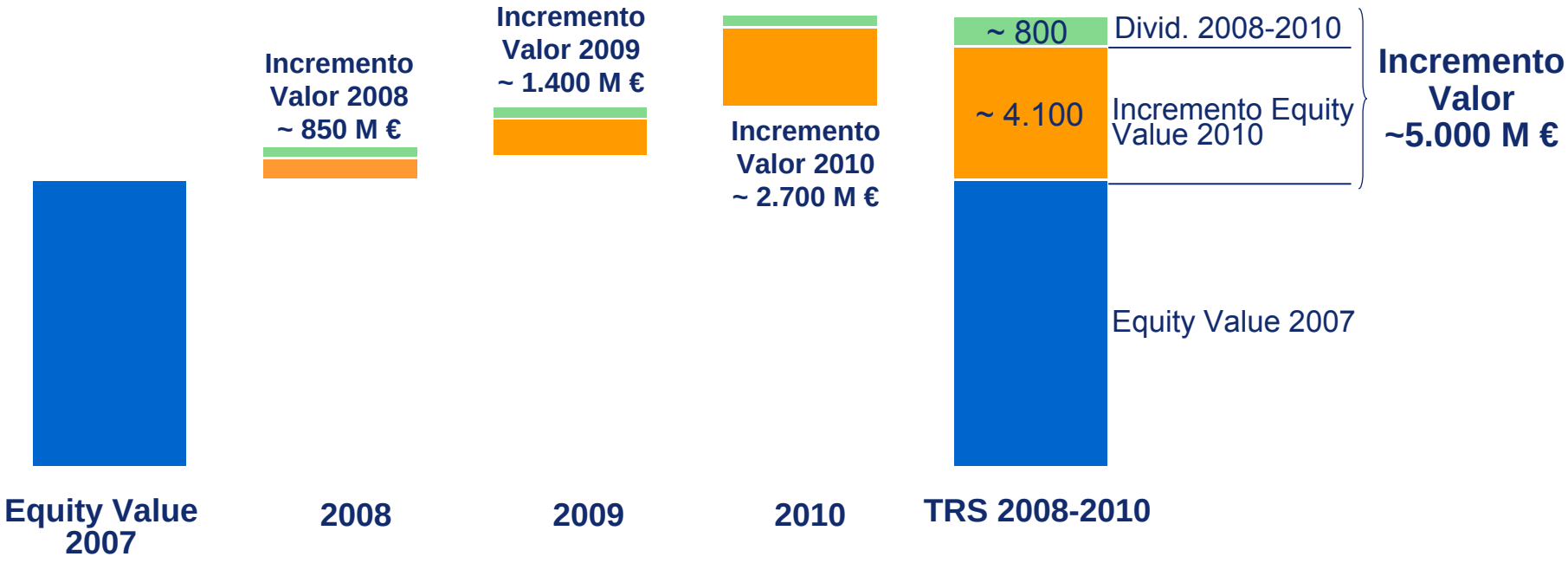
Los objetivos del Plan Estratégico son la **generación de valor** para el accionista, el mejor **desarrollo profesional** de nuestros empleados y la contribución al **desarrollo sostenible** de la comunidad

		Inversiones
1º **Consolidar negocios actuales** ➢ Mantener cuotas de mercado ➢ Consolidar adquisiciones internacionales ➢ Rentabilidad y Cash Flow libre	▶	1.390 M €
2º **Aprovechar las oportunidades de crecimiento** ➢ Servicios, Agua, Concesiones ➢ Geografías estratégicas: Europa Central y del Este, EE.UU., Reino Unido y países emergentes ➢ Diversificación Energía: Waste to Energy y apertura a nuevas oportunidades	▶	2.580 M €
3º **Incrementar la eficiencia de la organización** ➢ Reingeniería organizativa y de procesos ➢ Gestión del talento ➢ Optimización de costes	▶	50 M €
		4.020 M €

7. RESUMEN

Los objetivos del Plan Estratégico son la **generación de valor** para el accionista, el mejor **desarrollo profesional** de nuestros empleados y la contribución al **desarrollo sostenible** de la comunidad

Crecimiento Equity Value



En millones de Euros

7. RESUMEN

El **Grupo FCC** en 2010 será un **grupo líder, diversificado e internacional, de servicios e infraestructuras**

Creación de Valor: Magnitudes Financieras

	2007	*Incremento*	2010
Cifra de negocio	13.500	+ *30%*	18.000
EBITDA	1.830	+ *30%*	2.400
Resultado Neto Ordinario	465	+ *25%*	600

	2007	*Incremento*	2010
Deuda con recurso/ EBITDA	2,5		< 3,0
Deuda Neta total	6.000	+ *18%*	7.100
Cash Flow Libre	190	+ *287%*	735

Inversiones Periodo 2008 -2010: **4.000 millones de Euros**

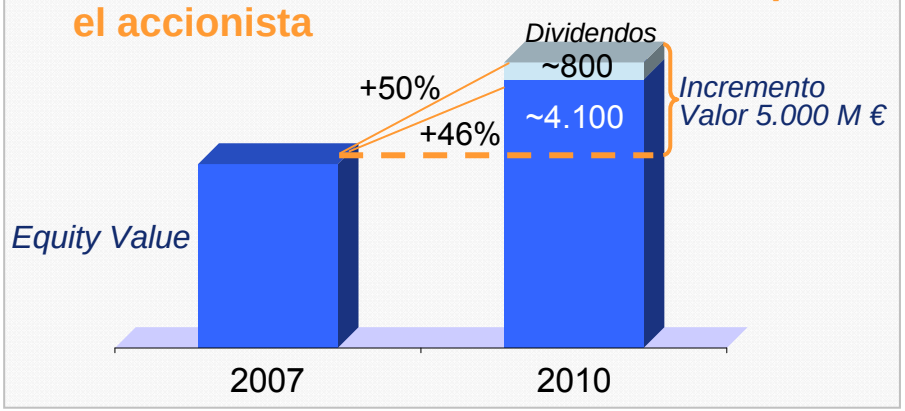
En millones de Euros

7. RESUMEN

El **Grupo FCC** en 2010 será un **grupo líder, diversificado e internacional, de servicios e infraestructuras**

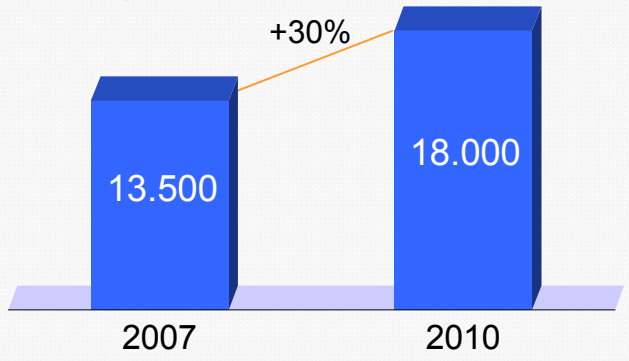
Rentable

Más del 50% de incremento de valor para el accionista



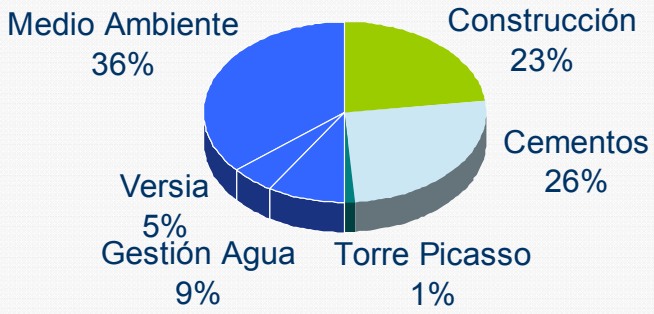
En expansión

10% crecimiento medio anual (CAGR) de la cifra de negocio



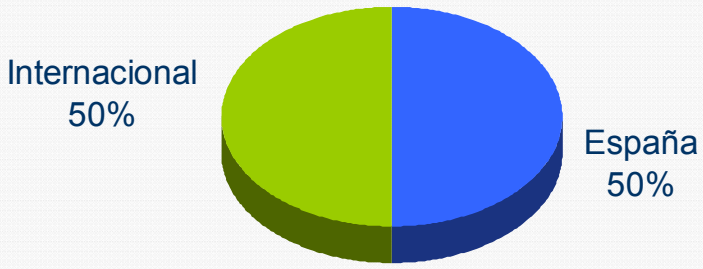
Diversificado

50% del EBITDA 2010 procedente de Servicios



Internacional

50% de la cifra de negocio 2010 es actividad internacional



En millones de Euros