



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

2. SITUACIÓN ACTUAL DEL GRUPO FCC



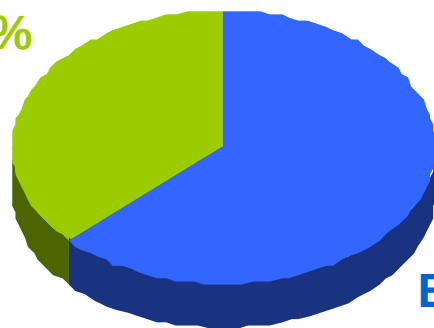
FCC es uno de los primeros grupos de servicios e infraestructuras por volumen de cifra de negocio, por rentabilidad y por su situación financiera saneada

Distribución por mercados 2007*

(Cifra de Negocio)

Internacional

37%



España
63%

Distribución por actividades 2007*

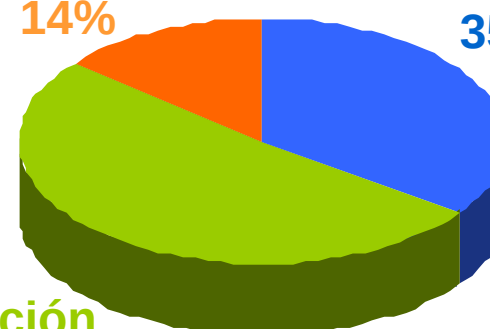
(Cifra de Negocio)

Cementos

14%

Servicios

35%



Construcción
51%

Distribución por actividades 2007*

(EBITDA)

Cementos

34%

Servicios

46%



Construcción
20%

2. SITUACIÓN ACTUAL DEL GRUPO FCC



Servicios



Vocación de liderazgo

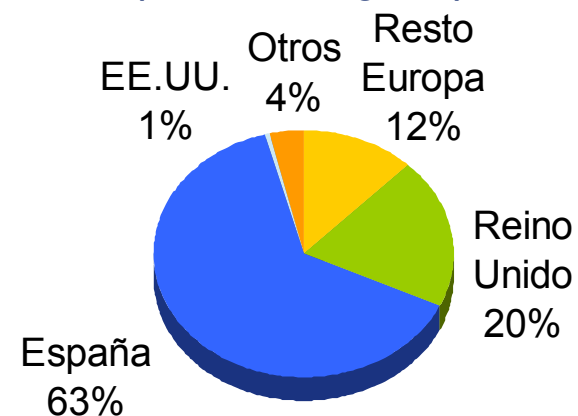
- ✓ Líder en España
- ✓ Líder en Reino Unido
- ✓ Tercera en Europa

Resumen 2007

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

Distribución geográfica

(Cifra de negocio)



2. SITUACIÓN ACTUAL DEL GRUPO FCC



Infraestructuras



Vocación de liderazgo

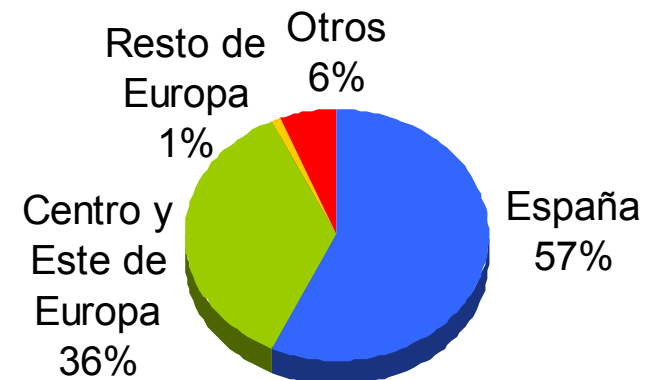
- ✓ Segunda en España
- ✓ Segunda en Austria
- ✓ Tercera en Europa del Este
- ✓ Quinta mundial por número de concesiones

Resumen 2007

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

Distribución geográfica

(Cifra de negocio)



2. SITUACIÓN ACTUAL DEL GRUPO FCC



Cemento



Vocación de liderazgo

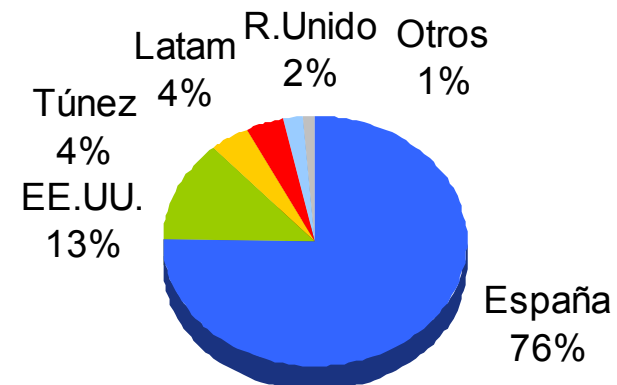
- ✓ Líder en España
- ✓ Presencia en los siguientes países:
 - España
 - EE.UU.
 - Túnez
 - Latino América
 - Reino Unido
 - Otros

Resumen 2007

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

Distribución geográfica

(Cifra de negocio)



2. SITUACIÓN ACTUAL DEL GRUPO FCC



Inmobiliaria



Vocación de liderazgo

- ✓ En sector comercial y patrimonial

Resumen 2007

Realia (27,8%)

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

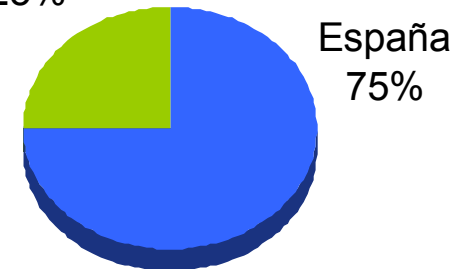
Torre Picasso (100%)

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

Distribución geográfica*

(Gross Asset Value)

Europa
25%



* 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

1º Consolidar negocios actuales

- Mantener cuotas de mercado
- Consolidar adquisiciones internacionales
- Rentabilidad y Cash Flow libre

Inversiones

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 €

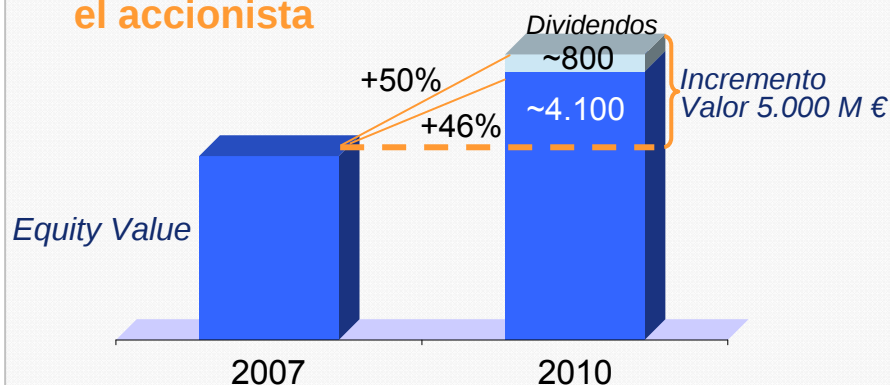
3. VISIÓN Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS 2010



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

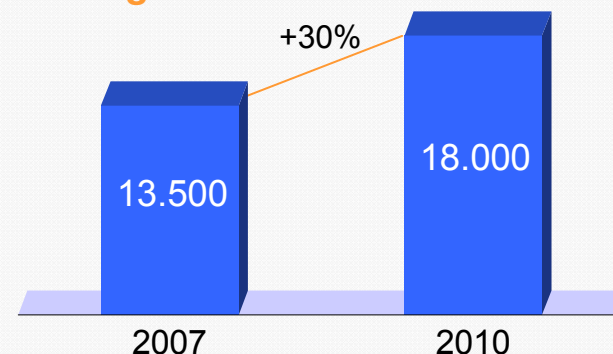
Rentable

Más del 50% de incremento de valor para el accionista



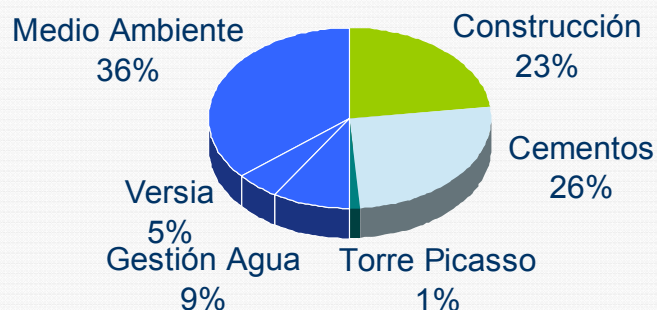
En expansión

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



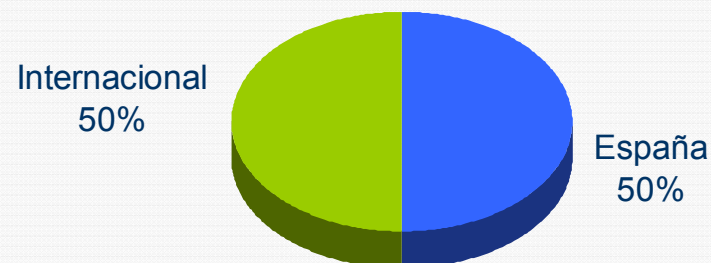
Diversificado

50% del EBITDA 2010 procedente de Servicios



Internacional

50% de la cifra de negocio 2010 es actividad internacional



4. PRIORIDADES ESTRATÉGICAS

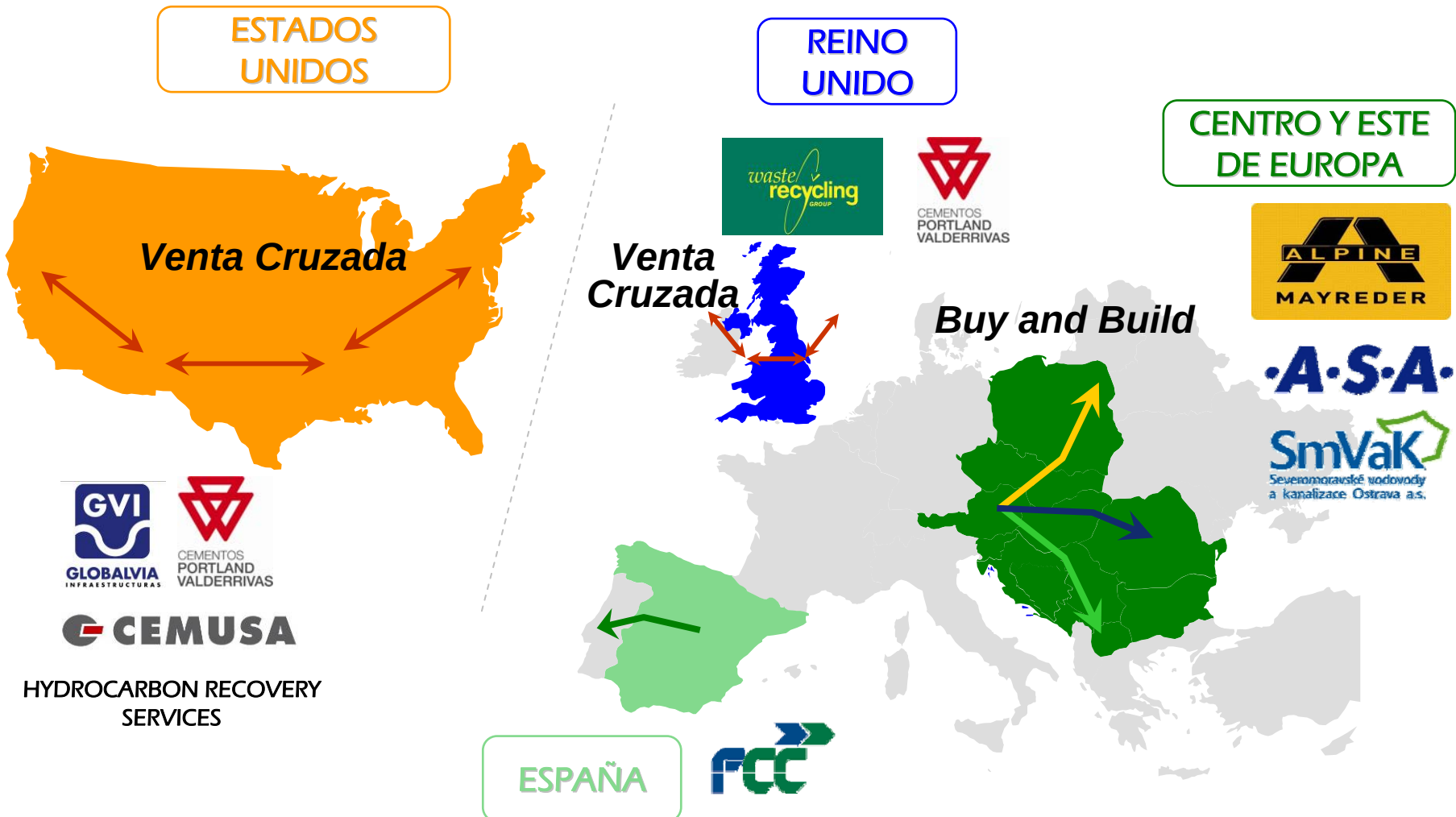


10 iniciativas estratégicas del Plan 10

		Inversión atribuible				
		Servicios	Infraestr	Cemento	Realia	GVI
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 oportunidades 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

4. PRIORIDADES ESTRATÉGICAS

Aprovechar las oportunidades de crecimiento - ÁREAS GEOGRÁFICAS ESTRATÉGICAS



4. PRIORIDADES ESTRATÉGICAS

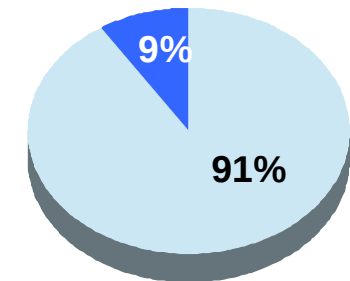


Servicios focalizará sus prioridades estratégicas en la **consolidación de los negocios actuales** en España y Reino Unido, y en el **desarrollo de los mercados** de Europa Central y del Este y EE.UU.

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 €)**



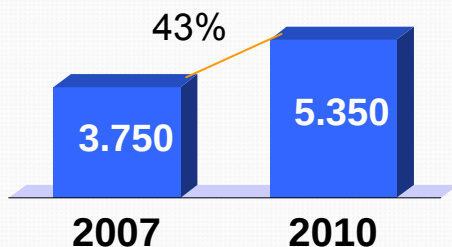
■ Operativas
■ Adquisición y desarrollo

4. PRIORIDADES ESTRATÉGICAS

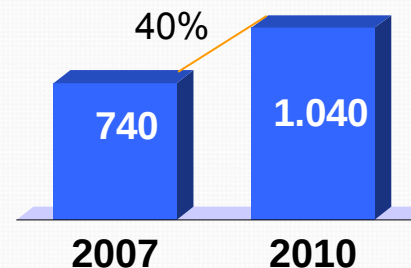


Servicios focalizará sus prioridades estratégicas en la **consolidación de los negocios actuales** en España y Reino Unido, y en el **desarrollo de los mercados** de Europa Central y del Este y EE.UU.

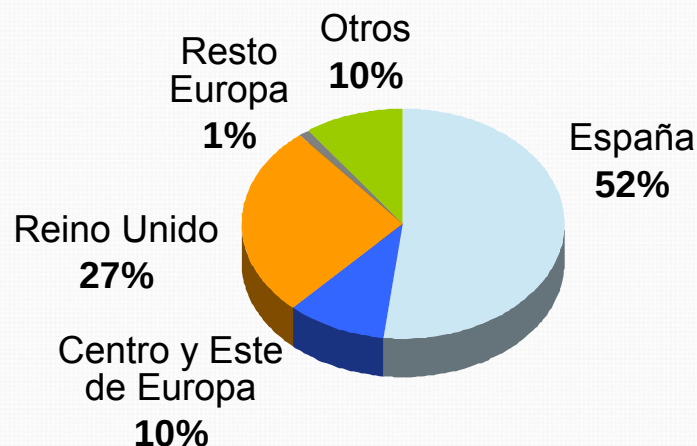
Incrementar Cifra de Negocio en un 43 %



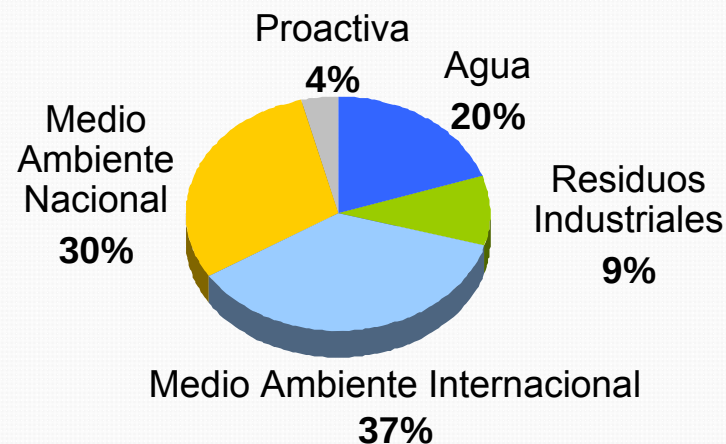
Incrementar EBITDA en 40%



Incrementar grado de Internacionalización Cifra de negocio 2010



Diversificación de Servicios Cifra de negocio 2010



4. PRIORIDADES ESTRATÉGICAS

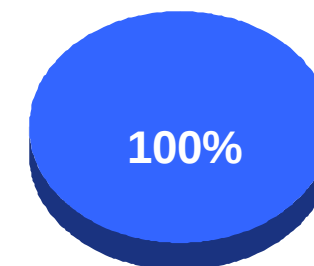


Versia se focalizará en la rentabilidad de los negocios actuales y la revisión de su portfolio de negocios

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 €)**



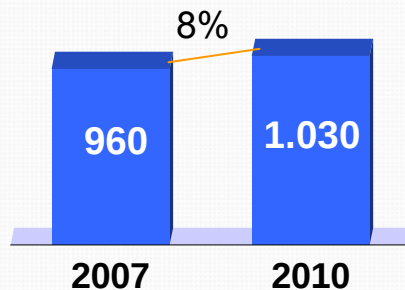
 Operativas
 Adquisición y desarrollo

4. PRIORIDADES ESTRATÉGICAS

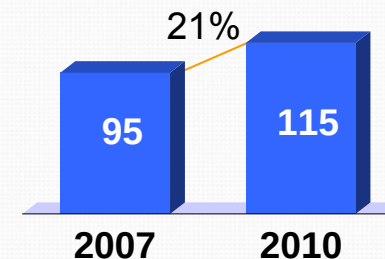


Versia se focalizará en la rentabilidad de los negocios actuales y la revisión de su portfolio de negocios

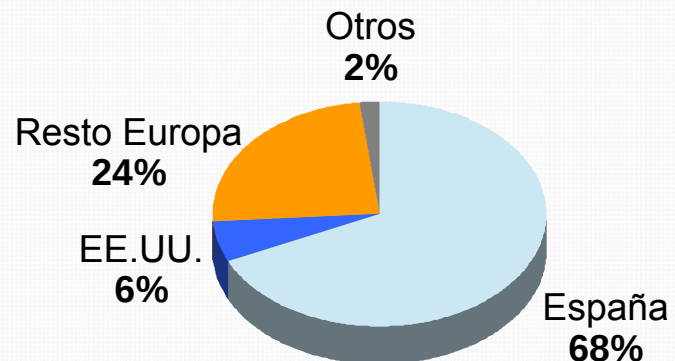
Crecimiento Cifra de Negocio en un 8%



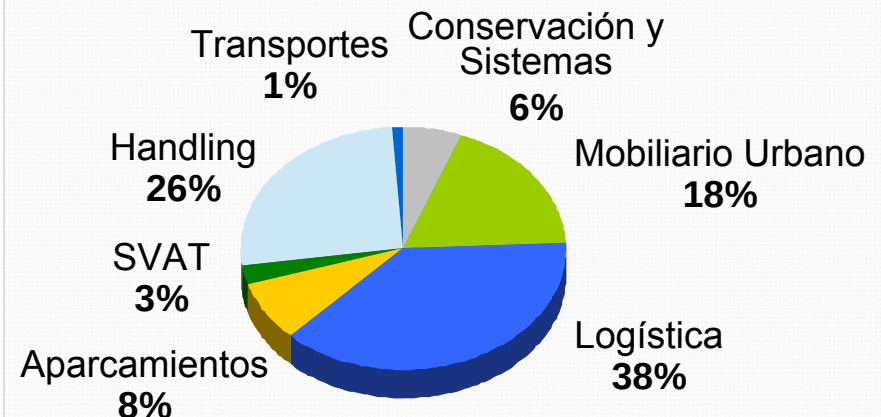
Incrementar EBITDA en 21%



Incrementar grado de Internacionalización
Cifra de negocio 2010



Diversificación de Servicios
Cifra de negocio 2010



4. PRIORIDADES ESTRATÉGICAS

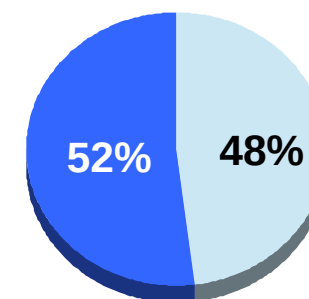


Construcción se focalizará en la **consolidación de los negocios** actuales en España y Europa Central y en el **desarrollo de los mercados** de Europa del Este y EE.UU.

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 €)**



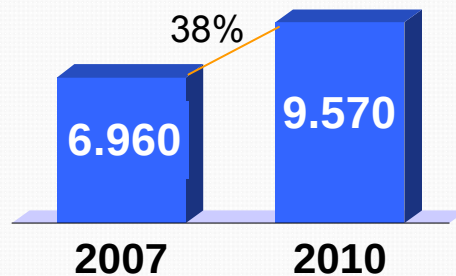
■ Operativas
■ Adquisición y desarrollo

4. PRIORIDADES ESTRATÉGICAS

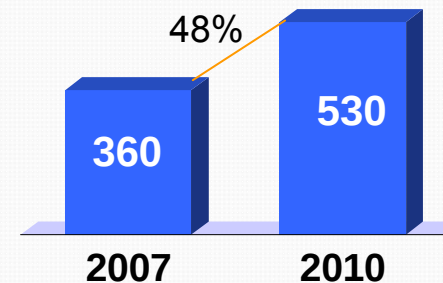


Construcción se focalizará en la **consolidación de los negocios** actuales en España y Europa Central y en el **desarrollo de los mercados** de Europa del Este y EE.UU.

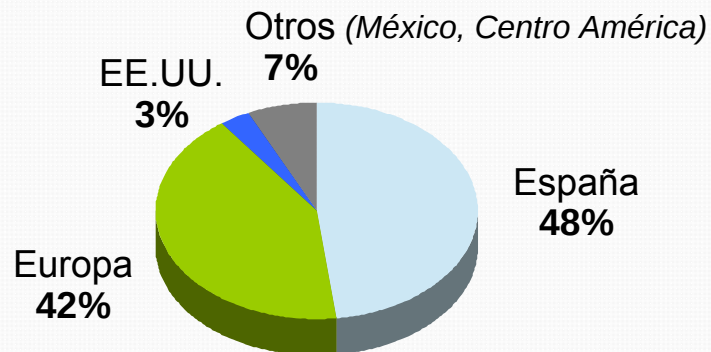
Incrementar Cifra de Negocio en un 38%



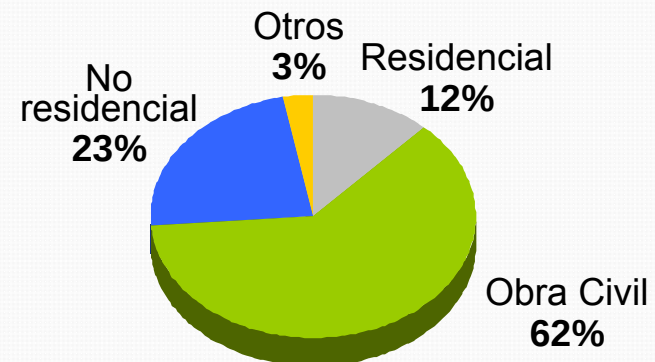
Incrementar EBITDA en 48%



Incrementar grado de Internacionalización
Cifra de negocio 2010



Distribución por Negocio
Cifra de negocio 2010



4. PRIORIDADES ESTRATÉGICAS

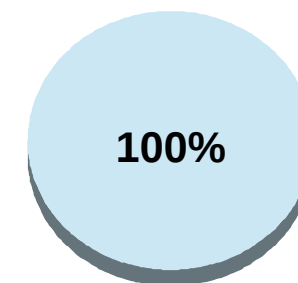


Global Vía* propone un **plan muy ambicioso de crecimiento** en el mercado de concesiones principalmente en Europa y América

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 €)**



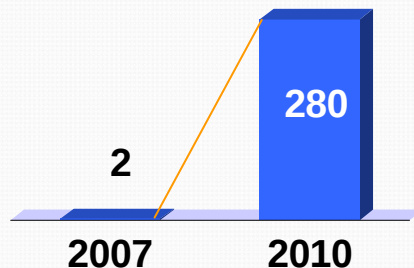
 Operativas
 Adquisición y desarrollo

4. PRIORIDADES ESTRATÉGICAS

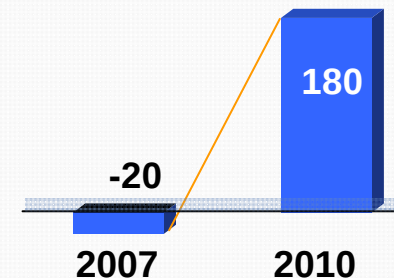


Global Vía* propone un **plan muy ambicioso de crecimiento** en el mercado de concesiones principalmente en Europa y América

Incrementar Cifra de Negocio



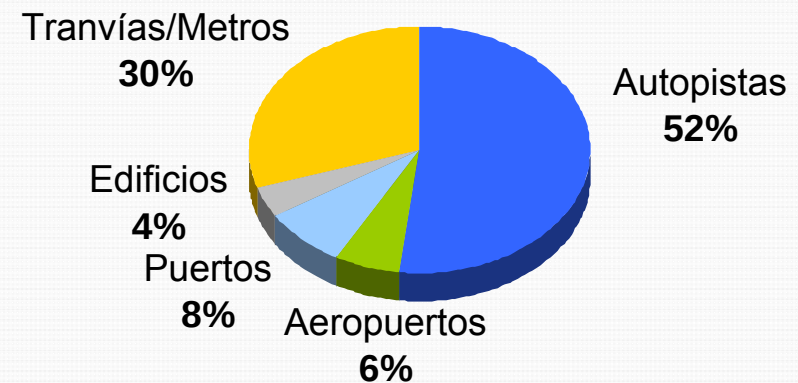
Incrementar EBITDA



Incrementar grado de Internacionalización Cifra de negocio 2010



Diversificación de Concesiones Cifra de negocio 2010



4. PRIORIDADES ESTRATÉGICAS

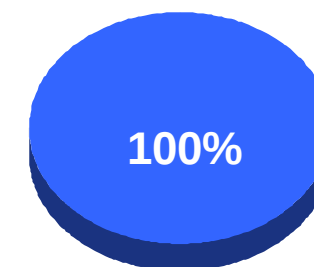


Cementos se centrará en la **consolidación de negocios actuales** y la generación de Cash Flow para el Grupo

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 €)**



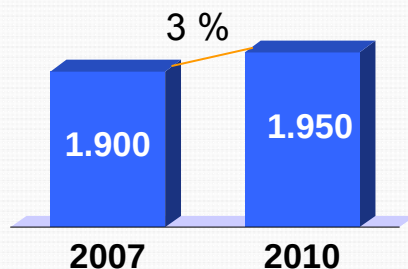
 Operativas
 Adquisición y desarrollo

4. PRIORIDADES ESTRATÉGICAS

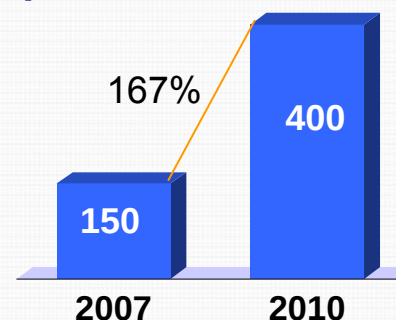


Cementos se centrará en la **consolidación de negocios actuales** y la generación de Cash Flow para el Grupo

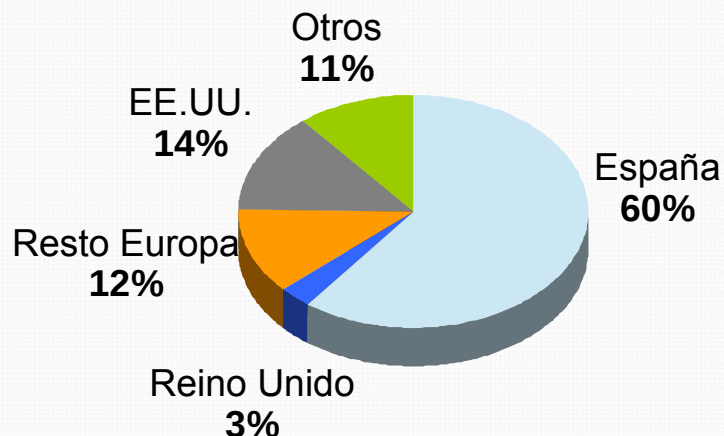
Incrementar Cifra de Negocio en un 3 %



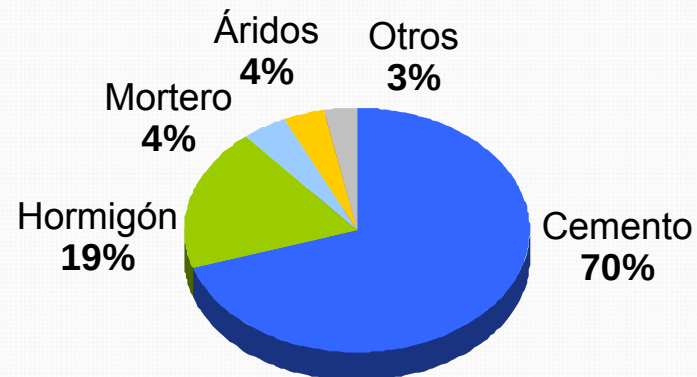
Incrementar flujo de caja libre de explotación un 167%



Incrementar grado de Internacionalización Cifra de negocio 2010



Diversificación de Productos Cifra de negocio 2010



4. PRIORIDADES ESTRATÉGICAS

REALIA

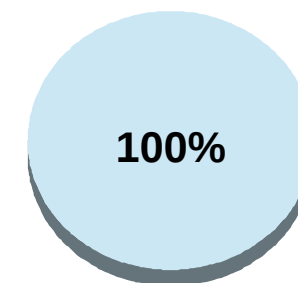


Realia* reenfocherà su negocio hacia la **gestión patrimonial**, aumentando el peso del negocio patrimonial hasta el 65-70% del valor de sus activos, así como mantendrá su vocación de **crecimiento internacional**

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

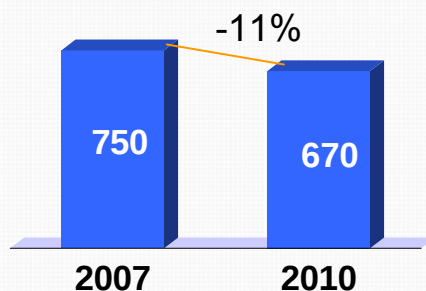
4. PRIORIDADES ESTRATÉGICAS

REALIA

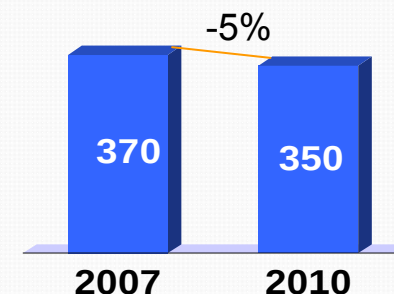


Realia* reenfocherà su negocio hacia la **gestión patrimonial**, aumentando el peso del negocio patrimonial hasta el 65-70% del valor de sus activos, así como mantendrá su vocación de **crecimiento internacional**

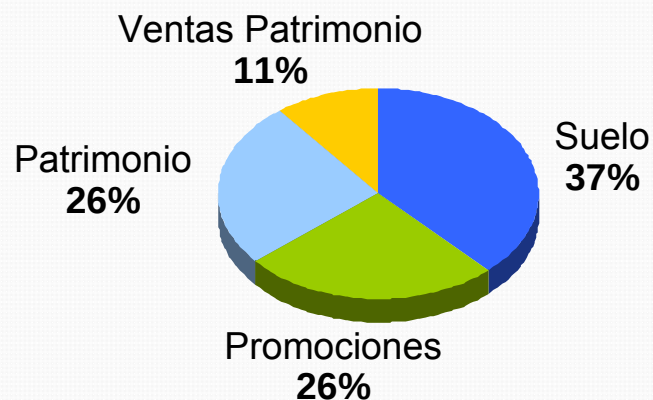
Cifra de Negocio



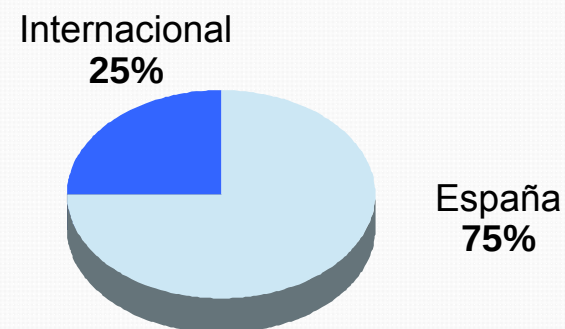
EBITDA



Diversificación de Productos
Cifra de negocio 2010



Incrementar grado de Internacionalización
EBITDA 2010



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**



- **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

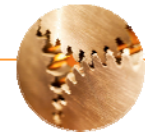


Reducción de costes generales

**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

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



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

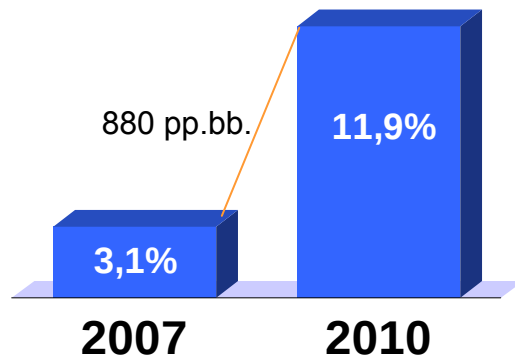
	2007		2010
Valor para el accionista		+ 50% Incremento ~ Incremento de Valor 5.000 M €	Dividendos (08-10) ~ 800 M € Incremento Equity Value ~ 4.100 M €
ROCE	6,5%	Mejora del ROCE en 100 pp.bb.	7,5%
Dividendos FCC SA	260 M €	+ 15% Incremento + 4% CAGR	300 M €
Resultado Neto Ordinario	465 M €	+ 25% Incremento + 9% CAGR	600 M €
Inversiones Periodo 2008 – 2010 4.000 M €			

6. CREACIÓN DE VALOR: MAGNITUDES FINANCIERAS

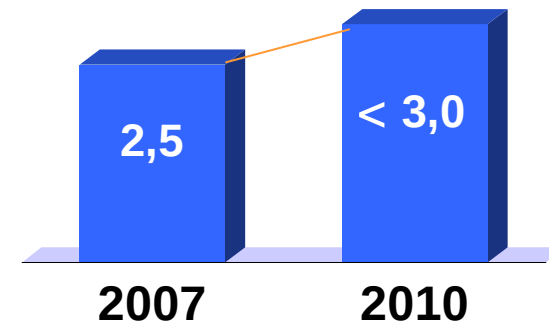
Estrategia financiera

- 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.



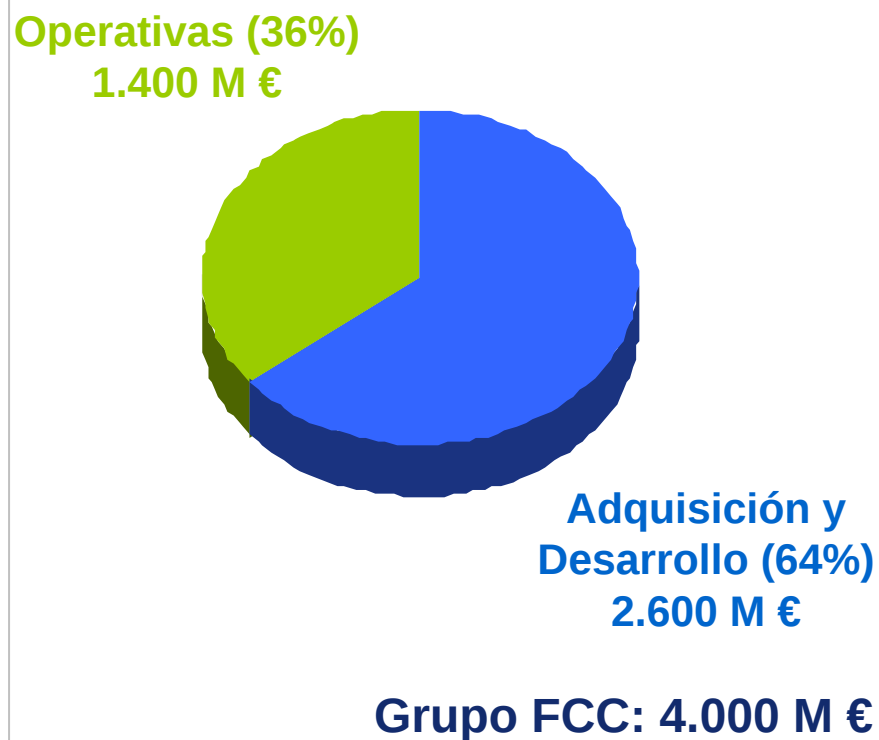
**Deuda neta con recurso/
EBITDA 2008-2010**



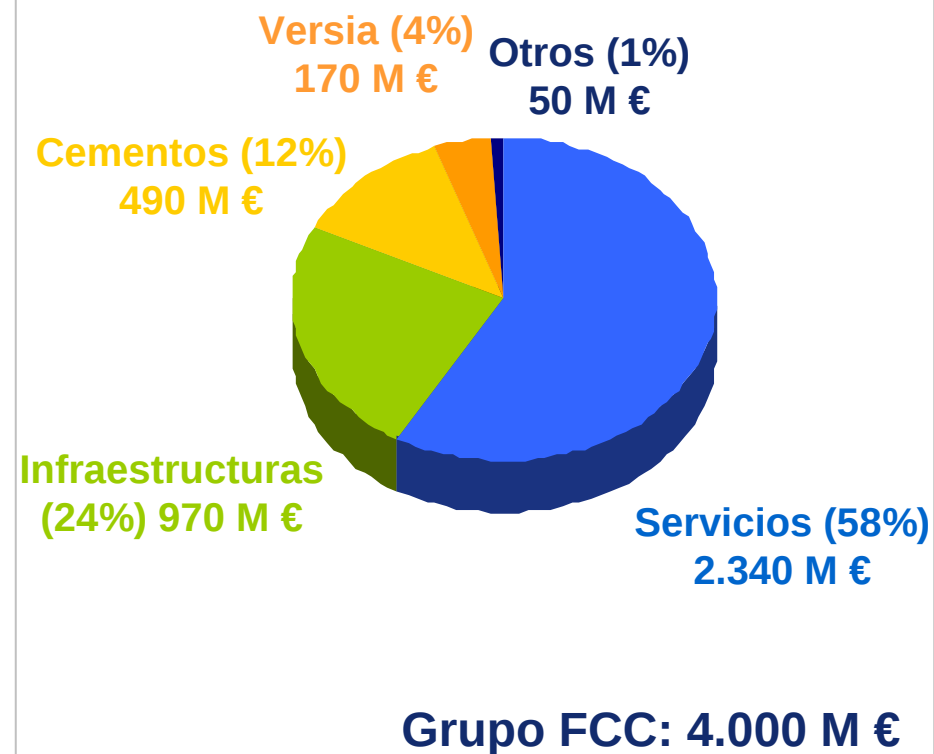
6. CREACIÓN DE VALOR: MAGNITUDES FINANCIERAS

Estrategia financiera

**Inversiones por tipología
2008-2010**



**Inversiones por Área
2008-2010**



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



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

1º Consolidar negocios actuales

- Mantener cuotas de mercado
- Consolidar adquisiciones internacionales
- Rentabilidad y Cash Flow libre

Inversiones

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

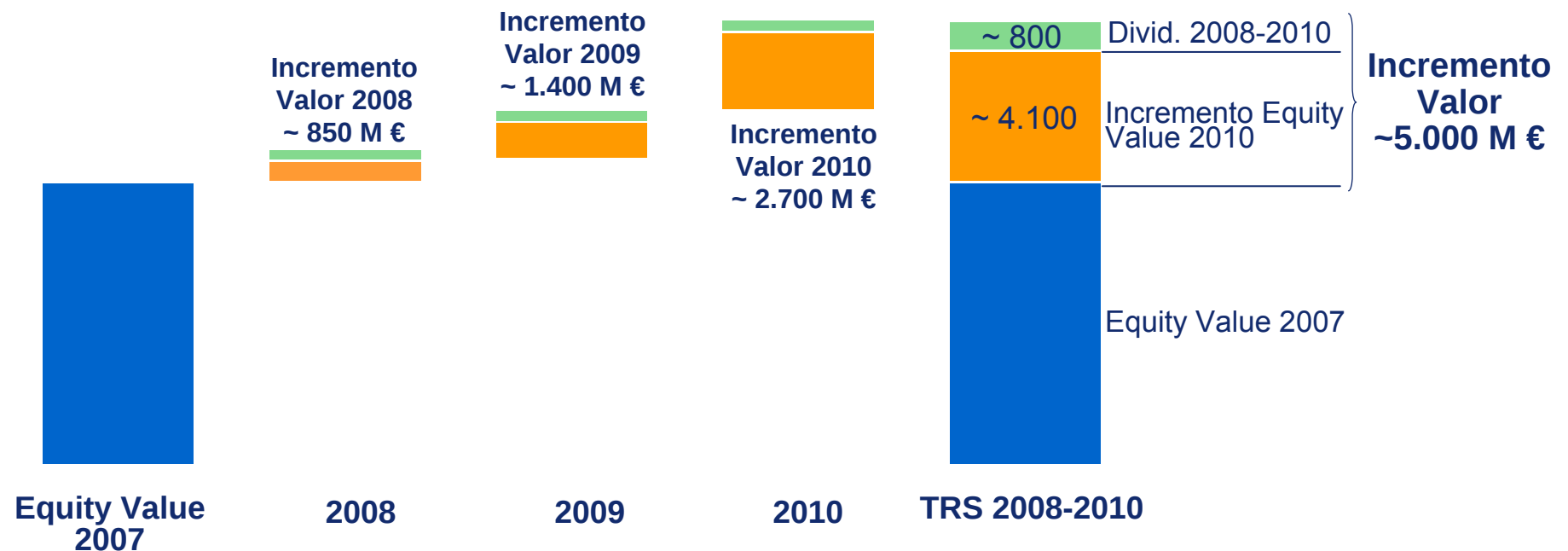
50 M €

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



7. RESUMEN

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

Creación de Valor: Magnitudes Financieras

	<u>2007</u>	<u>Incremento</u>	<u>2010</u>		<u>2007</u>	<u>Incremento</u>	<u>2010</u>
Cifra de negocio	13.500	+ 30%	18.000	Deuda con recurso/ EBITDA	2,5		< 3,0
EBITDA	1.830	+ 30%	2.400	Deuda Neta total	6.000	+ 18%	7.100
Resultado Neto Ordinario	465	+ 25%	600	Cash Flow Libre	190	+ 287%	735

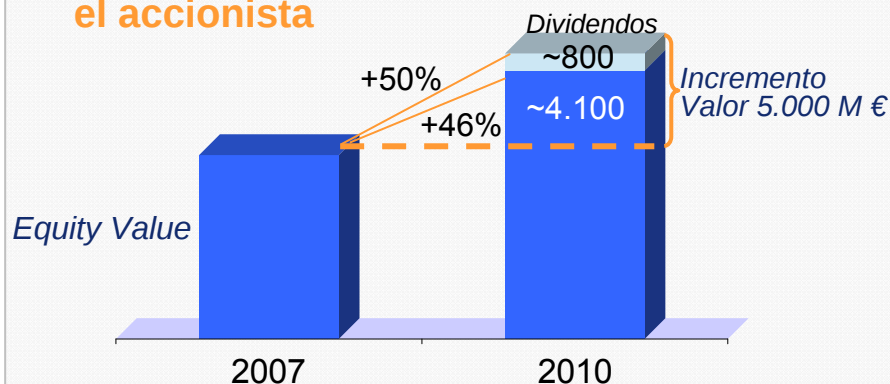
Inversiones Periodo 2008 -2010: **4.000 millones de Euros**

7. RESUMEN

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

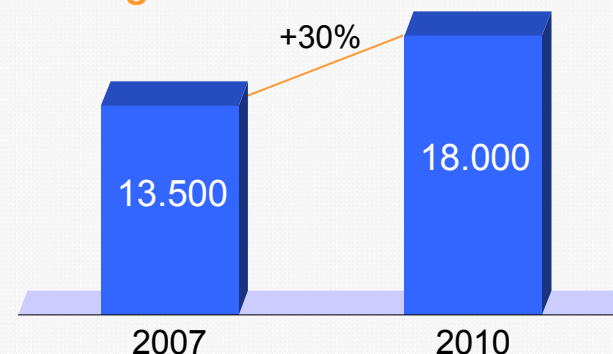
Rentable

Más del 50% de incremento de valor para el accionista



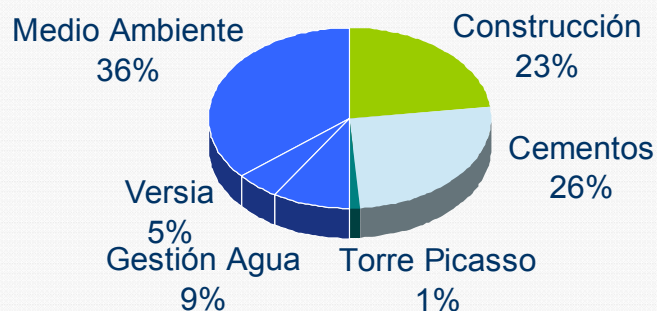
En expansión

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

