

04



Modelo de negocio



4.1

Factores clave y ventajas competitivas

Mix de negocio y calidad de activos

La combinación de negocios con rentabilidad de largo plazo y no expuestos de forma relevante a los ciclos económicos (Patrimonio, Concesiones y Servicios), junto a negocios de corto plazo y más vinculados al entorno económico (Construcción), constituye una adecuada distribución de actividades que permite afrontar con mayores garantías las partes bajas de los ciclos económicos. La capacidad histórica del Grupo para conformar una cartera con activos de primera calidad, confiere gran flexibilidad en la política normalizada de rotación de activos. Las actividades son además complementarias, con alta capacidad de sinergias entre las mismas.

Internacionalización

A finales de 2008 la cartera de negocios del Grupo tenía una presencia internacional del 27%. A finales del ejercicio 2013, se había incrementado hasta el 53%. En algunas áreas concretas, la internacionalización ha llegado todavía más lejos: el área de construcción cuenta con el 81% de su cartera fuera de nuestras fronteras, Concesiones tiene fuera de España el 65% de su negocio y el Área de Servicios e Industrial alcanza el 31% de su cartera en mercados exteriores.

En términos de facturación, Construcción alcanza el 72% en mercados exteriores, Concesiones el 68% y Servicios e Industrial el 23%.

ACTIVIDAD INTERNACIONAL

	CARTERA	FACTURACIÓN
Construcción	81%	72%
Concesiones	65%	68%
Servicios - Industrial	31%	23%

Este proceso se ha convertido en motor principal de crecimiento a futuro y garantizará la estabilidad de la facturación, frente a las potenciales fluctuaciones del mercado doméstico o de terceros mercados.



Capacidad Tecnológica

Sacyr ha logrado a lo largo de su trayectoria el reconocimiento unanime del sector y los mercados, de una muy alta capacidad tecnológica y de ejecución en sus diferentes áreas de negocio. Desde el área de construcción, donde se están acometiendo algunas de las obras civiles de mayor envergadura en el mundo (incluida la mayor de todas ellas, la ejecución del tercer juego de esclusas del Canal de Panamá), el área de Servicios e Industrial que ha ejecutado la mayor desaladora del mundo por ósmosis inversa en Perth (Australia), u otras áreas específicas de gran nivel técnico como tunelación (a través de nuestra filial Cavosa), o construcción ferroviaria de alta velocidad.

Por otro lado, tanto el área de Concesiones, como la de Patrimonio, cuantan con una bien ganada fama en su capacidad de gestión, con ratios por encima de la media en el primer caso, o rentabilidades punteras con virtual plena ocupación en el caso de Testa.

Capacidad de adaptación

Sacyr se ha caracterizado en los últimos años por una alta capacidad de adaptación al entorno y especialmente a las nuevas características de una economía global muy compleja, donde marcos tan importantes como la financiación, el consumo o la inversión pública se han visto seriamente afectados.

En este entorno, el Grupo ha sido capaz de llevar adelante un ambicioso proceso de consolidación financiera que ha supuesto una drástica reducción de los niveles de deuda, la readecuación de la misma y de sus vencimientos, un importante refuerzo del capital mediante dos ampliaciones y una emisión de bonos, junto con dos importantísimas refinanciaciones por un importe aproximado de 3.800 millones de euros. Éstas cobran especial valor si tenemos en cuenta lo complejo de este mercado en el momento actual.

Todo ello se ha realizado sin que ello afectara a la buena marcha de los negocios core, y mientras se implementaba en paralelo una nueva estrategia corporativa.

Estructura de costes-rentabilidad

El esfuerzo llevado a cabo en esta parcela ha hecho posible una estructura de costes que puede considerarse entre las más ligeras del sector. Tras un primer ajuste en términos de plantilla en el ejercicio 2010 fundamentalmente, la reducción del resto de costes de estructura ha hecho posible, no solo una significativa mejora de la rentabilidad en términos de margen Ebitda, sino que además ha permitido una significativa creación de empleo en los últimos dos ejercicios, sin que la rentabilidad dejara de mejorar al mismo tiempo.



4.2 Cadena de valor

La búsqueda de creación de valor para la comunidad que debe orientar el funcionamiento de toda empresa, adquiere una relevancia especial en el caso de Sacyr, que por la propia naturaleza de sus actividades, representa un importante motor de desarrollo social y económico.

Son muchas las actividades desarrolladas por las empresas del Grupo, a menudo en colaboración con las administraciones públicas, que generan como resultado impactos directos e indirectos positivos sobre la sociedad.

Es el caso de la construcción y mantenimiento de infraestructuras para uso público (vías de transporte, centros sanitarios, aeropuertos, etc.), de la generación de energía a partir de fuentes renovables, o de las actividades de abastecimiento y saneamiento del agua, por citar sólo algunos ejemplos.

Sacyr contribuye así, con el desarrollo de su propia actividad, a la vertebración del territorio, al fortalecimiento de la sociedad y de la economía y en definitiva a la mejora de la calidad de vida de las personas.



Planta de tratamiento
mecánico-biológico en
Bilbao, España.



4.3

Descripción de los diferentes negocios

Construcción: Sacyr Construcción

Desde el inicio de la andadura del Grupo la política de diversificación en distintas actividades complementarias entre sí, ha dado como fruto no sólo el incremento constante de la actividad, sino también la posibilidad de aprovechar las sinergias entre los negocios. Así, en construcción se complementa su vertiente de obra civil y edificación con las de promoción residencial, el negocio patrimonialista y el de concesiones, junto con los relacionados con el ciclo integral del agua, energías renovables y finalmente con los medioambientales y de otros servicios. Además se compensan posibles partes bajas de ciclos económicos, lo que junto con la necesaria eficiencia y autonomía de gestión y la aplicación de tecnologías avanzadas, desembocan de forma natural en una ejecución de máxima rentabilidad y de prevención de riesgos.

Es importante destacar la capacidad técnica y tecnológica de Sacyr Construcción y el resto de las empresas constructoras del Grupo. Esta capacidad permite acometer obras de gran dificultad, para las cuales son imprescindibles equipos humanos y técnicos de primer nivel. Obras en ejecución como el Canal de Panamá y el túnel de conexión Sants-La Sagrera, u obras ejecutadas como el Intercambiador de Plaza Elíptica o la Torre Sacyr en Madrid son buena muestra de ello.

Tres pilares constituyen los fundamentos de la estrategia de Sacyr Construcción:

- Estructuras y equipos implantados localmente.
- Aprovechamiento de sinergias con Sacyr Concesiones, Testa y Valoriza.
- Vanguardia tecnológica, calidad, cumplimiento de plazos y prevención de riesgos.

Concesiones: Sacyr Concesiones

El negocio de concesiones dentro del grupo nace en 1996 cuando se ganó la primera concesión en Chile.

Durante el año 2009 se completó la venta de determinadas participaciones societarias que formaban Itínere. Sacyr retuvo participaciones societarias en 25 concesiones que estaban en fase de construcción o en sus fases iniciales de explotación (ramp-up) y el resto de activos que no son autopistas (áreas de servicio, intercambiadores de transporte, aeropuerto y hospitales). Todas ellas quedaron agrupadas bajo una nueva sociedad, Sacyr Concesiones, a través de la cual el grupo sigue desarrollando su actividad en el sector concesional de infraestructuras, con una clara vocación hacia los proyectos greenfield.



Servicios e Industrial: Valoriza

Valoriza Gestión es la cabecera de la división de servicios del Grupo y agrupa los servicios generales de dirección y gestión de ese área.

Valoriza ha experimentado en los últimos años un fuerte crecimiento y dinamismo con la reorganización societaria que se ha producido y la adquisición de empresas del sector servicios. Pese a ser la más joven, la división de servicios es la de más rápido crecimiento dentro del Grupo, gracias a la intensa actividad de contratación de sus cuatro áreas:

Servicios Públicos (mantenimiento integral de edificios, mantenimiento de autopistas y autovías, áreas de servicio en autovías y autopistas, servicios socio-sanitarios y gestión integral de hospitales).
Agua (gestión del ciclo integral, potabilización, desalación, depuración y reutilización).
Industria (plantas de energía, tratamientos de residuos, oil y gas, instalaciones eléctricas)
Medio ambiente (servicios municipales, gestión de residuos, restauración paisajística y obra ambiental).

Las actividades medioambientales, agua, multiservicios y energías alternativas son sin duda cuatro actividades con un presente de gran fortaleza y dinamismo y un futuro todavía más prometedor. Constituyen además, un complemento muy adecuado para el resto de actividades vinculadas a la construcción, patrimonio, promoción inmobiliaria o concesiones, tanto por sus indudables sinergias, como por constituir un factor de estabilidad anticíclico.

Patrimonio: Testa

Sacyr desarrolla esta actividad a través de su filial Testa Inmuebles en Renta, sociedad cotizada de la que el Grupo ostenta un 99,5%.

Testa posee una destacada capacidad de generación de ingresos recurrentes, gracias al largo período de vida de sus activos en explotación y de su cartera de clientes, lo que le faculta para crear valor de manera sostenida en el tiempo. A su vez, el potencial de revalorización que poseen



sus activos inmuebles permite añadir plusvalías adicionales a los ingresos por renta generados.

Testa cuenta con una cartera de activos de primer nivel, situados en los mejores emplazamientos, alquilados a grandes compañías y con contratos de arrendamiento a medio y largo plazo.

Asimismo, la rotación de activos maduros se contempla, siempre que su realización genere fondos disponibles para nuevas inversiones de mayor rentabilidad, y su permanencia en cartera no permita estimar potencial de revalorización significativo en el futuro.



Autopista
Ruta del Limarí,
Chile.