

08



# Perspectivas de futuro





## 8.1

## Visión de largo plazo y estrategia de futuro

Las medidas puestas en marcha en los últimos años, la buena marcha de los negocios operativos del Grupo, junto con una renovada estrategia, han sentado las bases sobre las que descansa el futuro crecimiento de la organización:





La alta calidad de los activos en cualquiera de las áreas de negocio del Grupo.

La consolidación como Grupo Internacional de construcción, patrimonio, infraestructuras y servicios.

La firme creencia de que la rentabilidad debe primar sobre el tamaño, sin renunciar a priori a éste.

Un mix de actividades complementarias y con alta capacidad de sinergias y el valor de un management.

El foco en los negocios que más pueden aportar al mercado en términos de calidad y valor añadido, fruto del nivel técnico y de ejecución de nuestros equipos;

La contención de los costes de estructura.

Los niveles de deuda entendidos siempre con el soporte de un activo que los justifica y que por supuesto los soporta.

Equipos técnicos altamente cualificados y expertos en situaciones complejas.





## 8.2

## Propuesta de valor

De la mano de una renovada estrategia, hemos conseguido estabilizar la situación financiera del grupo de Sacyr, tanto en términos de deuda financiera como de sus vencimientos, asegurando al mismo tiempo el capex necesario en términos de equity para todos los proyectos conseguidos.

Igualmente hemos mantenido unos adecuados resultados operativos, mejorando además de forma notable la rentabilidad de los mismos.

En paralelo, hemos sido capaces también de incrementar de forma muy considerable nuestra exposición internacional.

2008		2011		2013	
RESULTADO EBITDA	5.400 610	<p>Orientación internacional. Hincapié en el negocio central. Avanzadas capacidades tecnológicas. Sinergias de las diferentes oficinas para generar valor añadido.</p> <p>Rentabilidad sobre volumen. Control de costes y de los márgenes. Deuda adaptada a la madurez de los activos. Objetivo de endeudamiento corporativo = 0. Rotación de activos como recurso financiero.</p> <p>Inversión permanente de Repsol. Sinergias de Repsol. Fuerte impulso de Sacyr Industrial.</p>	RESULTADO EBITDA	3.000 373 (586*)	
Deuda	19.500		Deuda	6.642	
Deuda corporativa	1.900		Deuda corporativa	319	
EBITDA Implícito	11.000		EBITDA Implícito	14.526	
Margen	11,3%		Margen	12,1%	
Cartera	36.000		Cartera	37.742	
Internacional	27%		Internacional	53%	

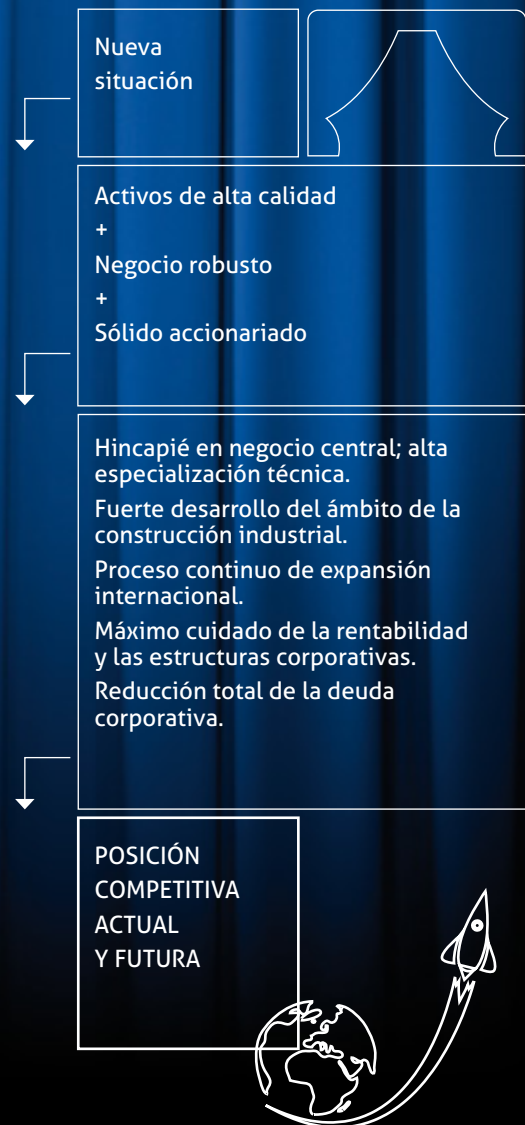
\* Amortizaciones excluidas





Hemos adquirido el tamaño necesario para poder competir en términos de igualdad tanto en el mercado doméstico, como sobre todo fuera de nuestras fronteras, donde hemos logrado adjudicaciones y éxitos notables. Así, cuando hoy hablamos de nuestro grupo, estamos hablando de:

- Un grupo internacional de construcción, infraestructuras y servicios con presencia en más de 20 países y con sus actividades claramente volcadas fuera de nuestras fronteras.
- Además somos un grupo con una demostrada y reconocida capacidad tecnológica, que nos permite abordar con éxito obras y proyectos de una envergadura y valor estratégico muy notable.
- En tercer lugar somos un grupo cuyas actividades complementarias y bajos costes operativos proporcionan márgenes adecuados con rentabilidades que mejoran permanentemente.





**25**  
años  
en el mercado

Presencia en los  
**5**  
continentes

**34**  
activos  
concesionales

Nos hemos convertido en un grupo empresarial con más de 200 sociedades poseedoras de un importante valor. 34 activos concesionales, 1,5 millones de metros cuadrados en alquiler o importantes contratos en construcción y servicios ponen de manifiesto nuestro potencial, expresado en los 40.000 millones de euros de cartera de negocios con capacidad para generar más de 16.000 millones de Ebitda.

Hoy trabajamos en 20 países de los 5 continentes. Desde Australia a Estados Unidos y desde Iberoamérica a la Unión Europea, con una incipiente actividad en los continentes africano y asiático.

En estos mercados exteriores, hemos pasado de ejecutar pequeños contratos a acometer las mayores obras de ingeniería del mundo: el proyecto de diseño y construcción del tercer juego de esclusas del Canal de Panamá es representativo de nuestras capacidades.

Pese a que la cifra global de negocio ha disminuido por razón de la crisis económica, se ha conseguido que el Ebitda no se vea mucho afectado y se mantenga en niveles estables. Y lo que es más importante: se ha mejorado sustancialmente en términos de rentabilidad, la cartera ha seguido creciendo con el consiguiente incremento del Ebitda implícito, la exposición internacional se ha duplicado y la deuda financiera neta se ha reducido a menos de la tercera parte.

Sacyr ha abordado un proceso de consolidación financiera que nos ha permitido reducir la deuda de forma drástica, hasta situarla en niveles cercanos a los deseados para una compañía con actividades intensivas en capital.

En paralelo, hemos reestructurado nuestra deuda, adaptándola en tiempo y forma a la situación actual. Hemos afrontado también un proceso de fortalecimiento de nuestros recursos mediante diversas operaciones, que nos permite tener cubiertas nuestras necesidades de inversión en términos de equity para el futuro inmediato.



Grupo  
empresarial  
con más de  
**200**  
sociedades

**1,5**  
millones  
de metros  
cuadrados en  
alquiler

**20.200**  
millones de  
euros de cartera  
internacional de  
negocios

**16.000**  
millones de  
Ebitda  
implícito

De esta forma, la deuda queda ajustada y vinculada completamente a cada uno de nuestros activos y a los flujos de Ebitda que cada uno de ellos genera.

Teniendo en cuenta la naturaleza intensiva en capital de parte de nuestras actividades y su actual configuración, podemos decir que en el momento actual tenemos la deuda que corresponde a la tipología de nuestros negocios y a la juventud de los mismos.

Por lo que respecta a la expansión internacional, se han buscado mercados con estructura financiera y seguridad jurídica consolidada y se siguen detectando oportunidades de valor que permitan una política de crecimiento controlado. La cartera internacional que hace cuatro años se situaba en 9.700 millones de euros, alcanza ahora los 20.200 millones.

Todos estos esfuerzos han ido acompañados de un consistente trabajo en torno al control de costes y a la mejora de la eficiencia en todas las áreas de negocio y en los departamentos staff, hasta lograr la que probablemente es hoy en día la estructura de costes más ligera del conjunto del sector.

La firme creencia de que en estos momentos es más importante la rentabilidad que los volúmenes ha supuesto una evolución positiva de los márgenes que se ha convertido en filosofía permanente del grupo.

La mejora de la rentabilidad de nuestras operaciones se ha realizado desde una estabilidad del Ebitda ciertamente estimable.

Los diferentes negocios están funcionando con normalidad, poniendo en valor la estrategia de diversificación puesta en marcha por Sacyr casi desde sus orígenes: actividades vinculadas al ciclo económico, junto con actividades con un mayor componente de recurrencia y siempre sobre activos de calidad óptima.

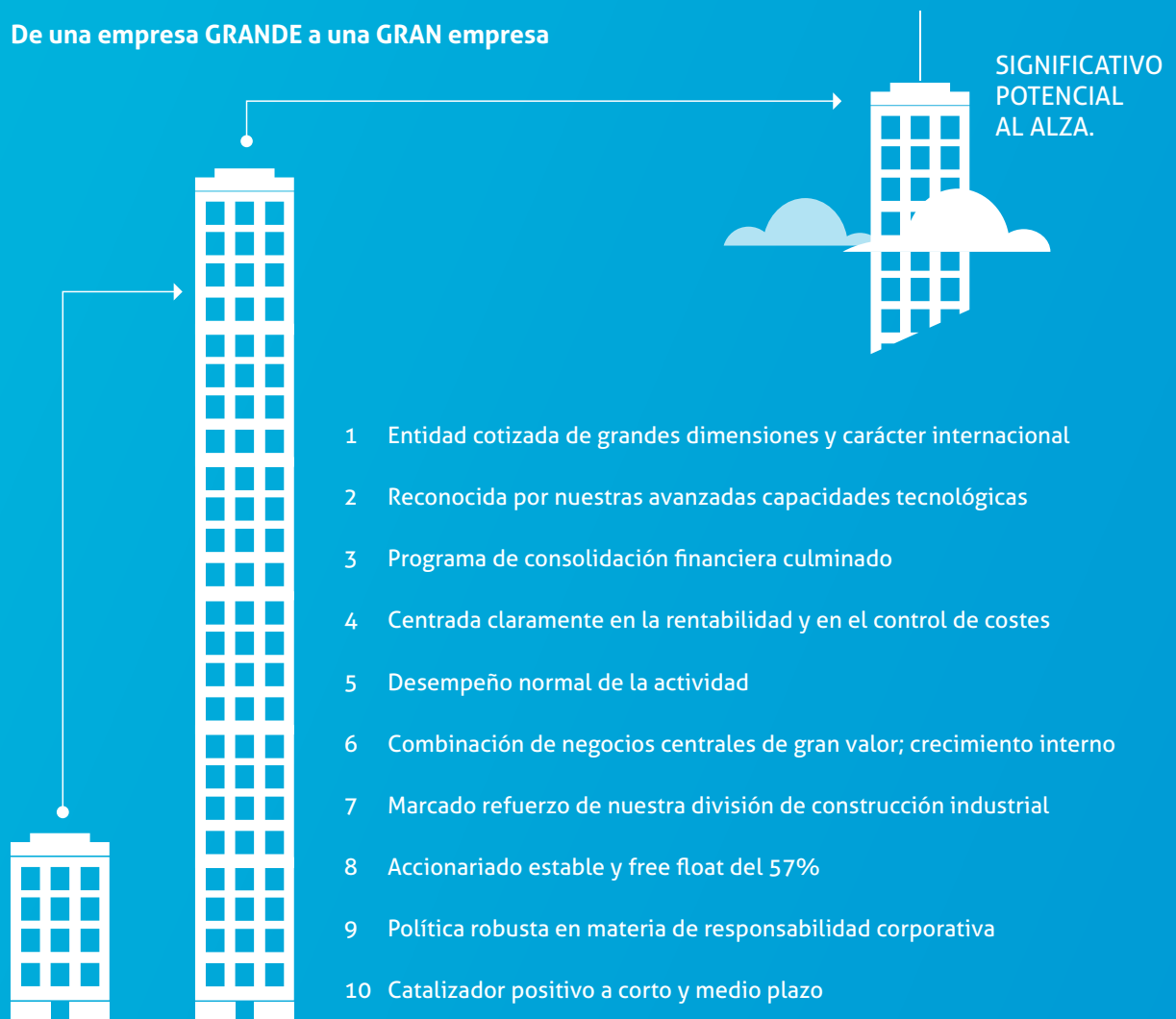


Combinamos negocios de corto y largo plazo de manera efectiva. Así, en construcción y concesiones controlamos y añadimos valor en todas las fases. En servicios e industrial estamos orientados a satisfacer las necesidades globales de los clientes. En patrimonio gestionamos

con eficiencia y rigor para dar continuidad a la creación de valor.

Todo ello se apoya en equipos capaces de liderar, servir, innovar, esforzarse y comprometerse junto a clientes y mercado.

### De una empresa GRANDE a una GRAN empresa







### Deuda Financiera Neta



**20.000**  
millones

**6.600**  
millones

### Cartera Internacional



**53**  
%

**27%**

### Deuda Corporativa Neta



**2.000**  
millones

**300**  
millones

### Ebitda



**11000**  
millones

**16.000**  
millones



## MODELO DE NEGOCIO

*Reacción ante el cambio del entorno*

- De compañía con crecimiento basado en apalancamiento y operaciones corporativas (búsqueda de tamaño)
- A compañía focalizada en sus negocios principales y su demostrada capacidad técnica (búsqueda de la rentabilidad y puesta en valor de sus fortalezas cualitativas)

## ESTABILIDAD FINANCIERA

*Reacción ante el cambio del entorno*

- De 20.000 millones de deuda financiera neta a 6.600 millones
- De 2.000 millones de deuda corporativa a 300 millones
- De deuda con recurso a la matriz, a deuda soportada por activos
- Reducción de exposición a Repsol y refinanciación hasta 2015
- Refuerzo de capital: capex en términos de equity cubiertos
- Política normalizada de desinversiones basada en la calidad de activos
- Balance ordenado
- Ajuste de valoración de activos y provisiones necesarias
- Catalizadores positivos previstos para el corto plazo

## PREVISIBILIDAD Y TRANSPARENCIA

*Reacción ante la demanda de los mercados*

- Estrategia clara y definida
- Política de comunicación de perfil alto
- Alto grado de información financiera trimestral

## INTERNACIONALIZACIÓN

*Rante la situación del mercado doméstico*

- De un 27% de cartera internacional a un 53% de presencia exterior:
- De una facturación internacional escasa al 51% de facturación exterior



### CARTERA Y EBITDA

*Reacción frente a la pérdida de tamaño*

- De 36.000 millones de cartera a 40.000 millones de cartera
- De 11.000 millones de Ebitda implícito a 16.000 millones
- Nivel sostenido de 600 millones de Ebitda anual

### ESTABILIDAD FINANCIERA

*Reacción ante el cambio del entorno*

- Estabilidad y valor oculto en Patrimonio (Testa)
- Crecimiento rentable de Servicios e Industrial
- Potencial de Sacyr Concesiones
- Crecimiento internacional de construcción

### CALIDAD DE ACTIVOS

- Valoración estable de Testa y ocupación del 97%
- 28 años de vida remanente en concesiones
- 11.500 millones de cartera en Valoriza con un 16% de margen
- Reconocida capacidad técnica de ejecución en construcción

### POTENCIAL

- Preparados para afrontar la mejora del entorno macro
- Porcentaje libre en bolsa próximo al 60% = menor volatilidad
- Muy alto potencial del título
- Compañía con mayor número de recomendaciones de COMPRA

