



# JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS 2016

**Informe de Carlos M. Jarque**  
Primer Ejecutivo

**JUNTA GENERAL  
D'ACCIONISTES**

**Benvinguts**



Servicios Ciudadanos

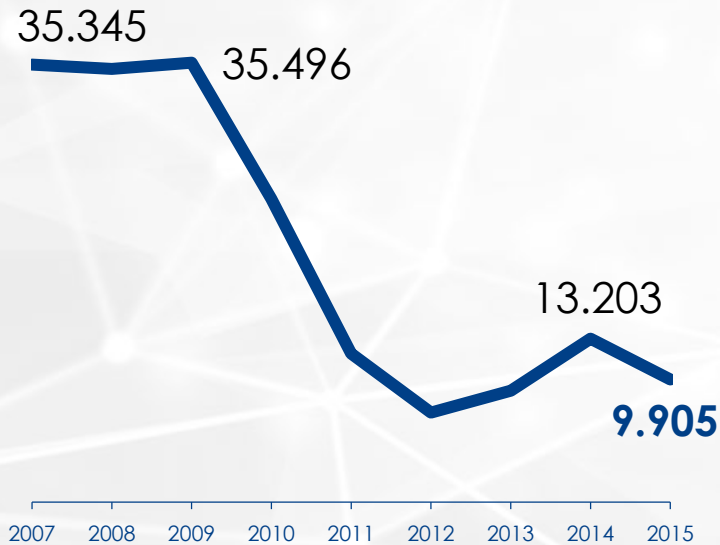


**FCC** es una **empresa estratégica** para que la gente viva mejor; **contribuye** al **bienestar** y al **desarrollo**

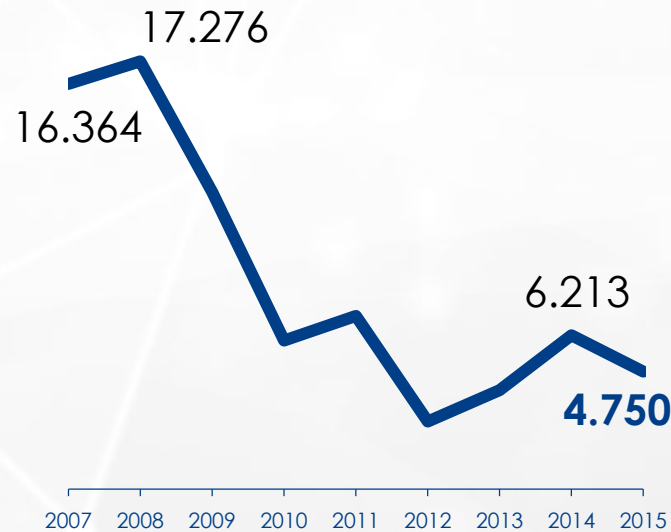


|  | Diciembre 2014<br>año | Junta General junio 2015<br>Al primer semestre 2015 |
|--|-----------------------|---|
| Gasto Financiero/EBITDA                | <b>53%</b>            | <b>47%</b>  |
| Deuda Neta/EBITDA                      | <b>6,2</b>            | <b>7,3</b>  |
| Resultado Neto Atribuible (Millones €) | <b>-724,3</b>         | <b>-11,9</b>  |

Licitación pública total  
(Mn €)



Concursos licitados por el Estado



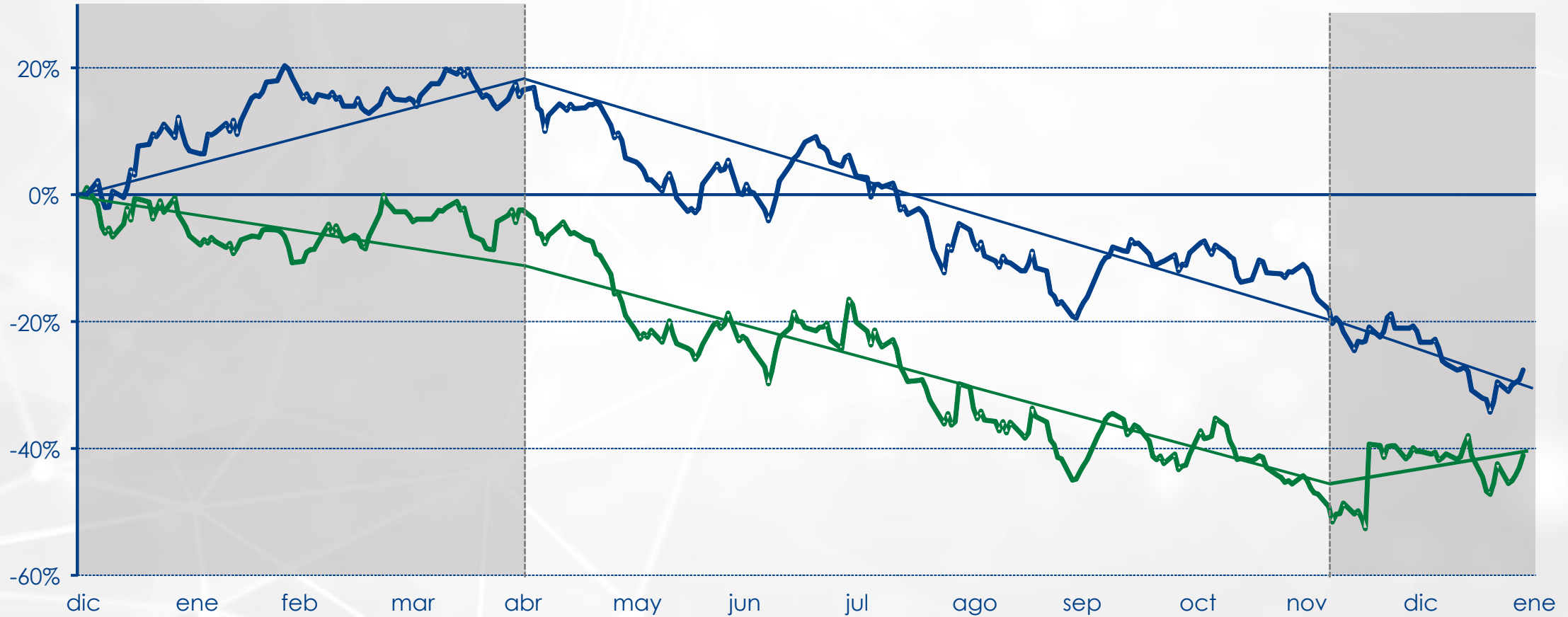
Concursos licitados por las  
Administraciones locales



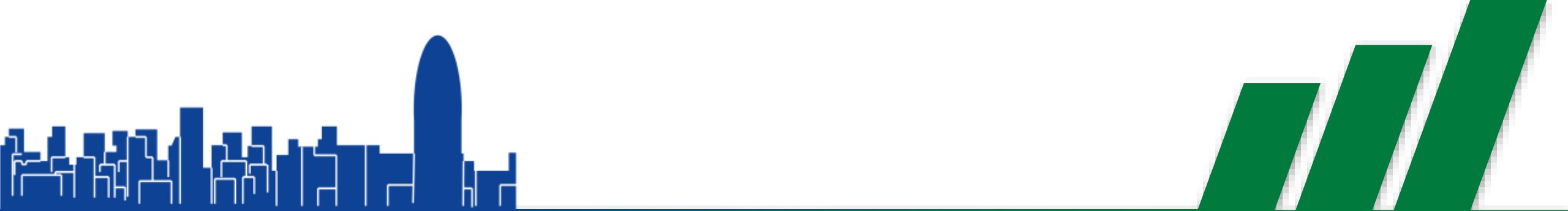
**La coyuntura exigía redoblar esfuerzos**

## Evolución cotización

2015



— FCC — Sector



Servicios Ciudadanos

**2015, UN AÑO DE PROFUNDA  
TRANSFORMACIÓN**





### Ámbito financiero



### Ámbito operativo



### Gobernabilidad



## ÁMBITO FINANCIERO. Acciones destacadas

1. AMPLIACIÓN DE CAPITAL
2. REDUCCIÓN DE DEUDA, QUITA y TRAMO B
3. DESINVERSIONES
4. COBROS DE ADEUDOS Y RECLAMOS
5. RENOVACIÓN DE CONTRATOS y NUEVOS PROYECTOS

Diciembre del 2015: **Consejo autorizó nuevo aumento de capital**

Marzo 2016: **FCC completó la ampliación de capital**  
por **709,5 Mn €**

**La ampliación se completó con éxito, con plena suscripción y una sobredemanda**

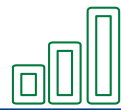
Destino prioritario aumento de capital: **reforzar estructura financiera, reducir apalancamiento y acceder a favorables condiciones crediticias.**

Amortizar  
Tramo B

Reforzar  
estructura de  
capital de CPV y  
reestructurar su  
financiación

Reducir  
apalancamiento  
Grupo y  
fortalecer perfil  
de deuda

Fortalecer  
estructura de  
capital del  
Grupo



Repago de  
**386 Mn €**  
Tramo B

### Quita del 15%

Participación de 14 entidades

Subasta Holandesa

**Reducción** de 386 Mn €

Reflejo en resultados financieros de 2016

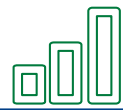
**Rebaja del 5,7%** en gastos financieros en 2015 (21,5 Mn €)

**Abaratamiento** de financiación: SmVaK (Rep. Checa), 200 Mn € (del 5,0% al 2,6%)

Reducción en costos financieros: Agua Cartaya y Agua de las Galeras, ambas al 9% fueron amortizadas en su totalidad (12,5 MM €)

Reducción  
de **gastos  
financieros**

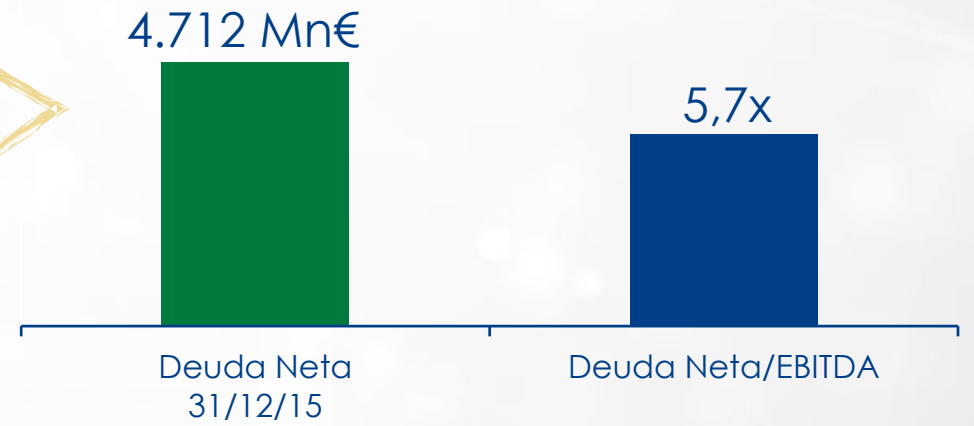
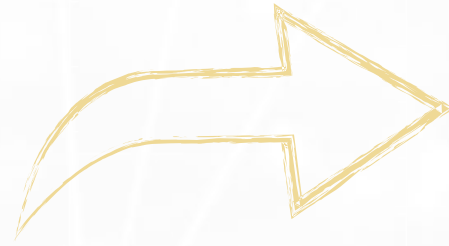
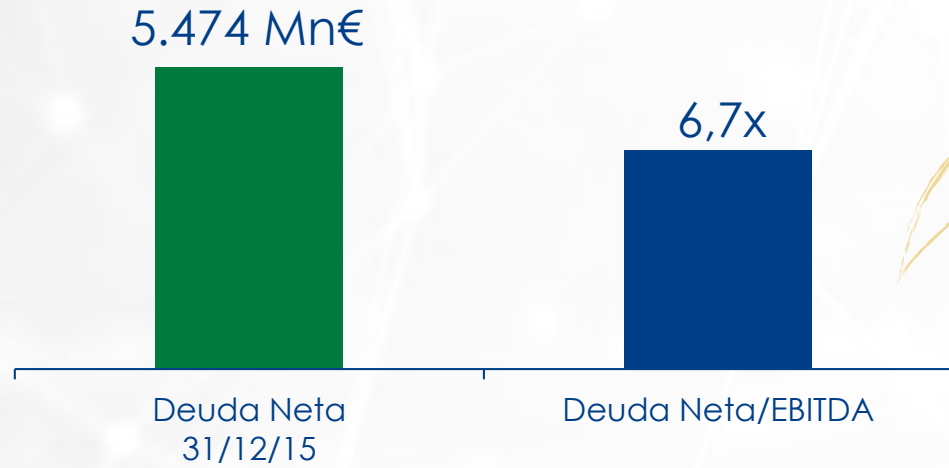




## 2. Reducción de deuda: estructura más eficiente

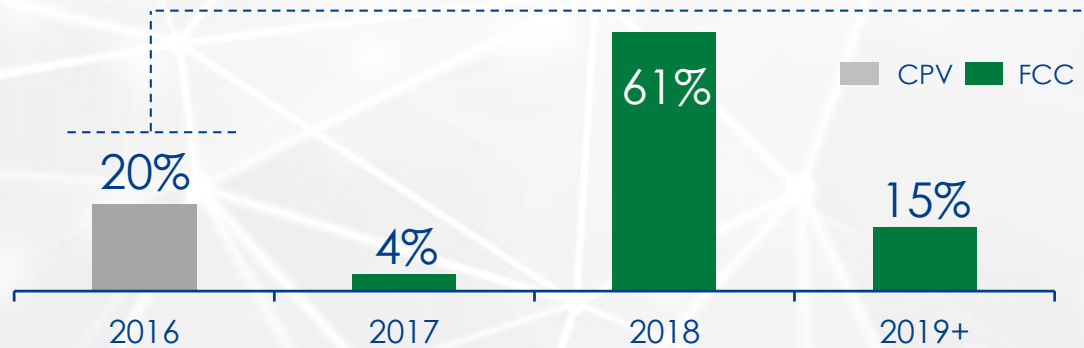
Apalancamiento financiero  
Diciembre 2015

Mejora apalancamiento financiero  
(Diciembre 2015 con ampliación y quita 2016)

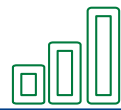


Vencimientos de deuda corporativa

% / Deuda Financiera Bruta a 31/12/15



En marcha **proceso de refinanciación**



**Reducción y Reestructuración de deuda de CPV**

Aumento de capital

**Disminución importante** de la deuda

**Menores costes financieros**

Mayor plazo de vencimiento

Disminución del principal

**Tramo A  
3.178 Mn €**

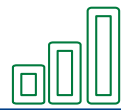
**Renegociación en condiciones de mercado**

Objetivo: **reducir el coste financiero y aumentar el plazo de vencimiento**

**Resto de deuda consolidada**

Agua Jerez fase final reestructura y cierre por 35 MM €, reduce tipo de interés del 9,0% al 2,7%





## 2. Reducción de deuda, quita y Tramo B

### Principales estructuras financieras

|                            | Diciembre 2015             |               |  | Junio 2016                         |               |
|----------------------------|----------------------------|---------------|--|------------------------------------|---------------|
| <b>Préstamo Sindicado</b>  | <b>Tramo A: 3.178 Mn€</b>  | <b>4 años</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 5% amortizable en 2016 y 2017. 90% restante bullet a 2018</li> <li>• Tipo de interés: EURIBOR + 3% a 4%</li> <li>• Deuda convertible en acciones de FCC</li> <li>• PIK (5%) y Bullet</li> </ul> | <b>Reestructuración en curso</b>   |               |
|                            | <b>Tramo B: 502 Mn€</b>    | <b>4 años</b> |  | <b>Saldo actual 131 Mn€ (-74%)</b> |               |
| <b>Bono Convertible</b>    | <b>450 Mn€</b>             | <b>6 años</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Precio de conversión: 21,50 €/acción</li> <li>• Cupón: 6.5%</li> </ul>  | <b>450 Mn€</b>                     |               |
| <b>CPV</b>                 | <b>823 Mn€</b>             | <b>4 años</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Amortizable en julio 2016</li> <li>• Tipo de interés: EURIBOR + 4,5%</li> </ul>   | <b>Reestructuración en curso</b>   |               |
| <b>Deuda Neta / EBITDA</b> | <b>6,7x</b><br>Total Grupo |               | <b>5,7x</b><br>Total Grupo con ampliación y quita  | <b>5,3x*</b>                       | <b>4,9x**</b> |

\* Considera reestructura de Cementos Portland

\*\* Excluye Cementos Portland



Modelo ejecutado hasta 2014, prioridad: obtención de caja inmediata

Modelo ejecutado en 2015,

**prioridad: elevada capacidad de aportación de valor y caja**

Nuevo modelo de gestión del portafolio de activos y participadas

Análisis del potencial aumento de valor y destinos alternativos

**Elevada capacidad de aportación de valor y caja**

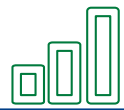
### Principales desinversiones realizadas

**Acordadas en años anteriores y concluidas en 2015**

Cemusa y Globalvía, con impacto negativo superior a los **-100 Mn€**

**Acordadas y ejecutadas en 2016**

Concesión Metro de Málaga, con impacto positivo de **+14 Mn€**



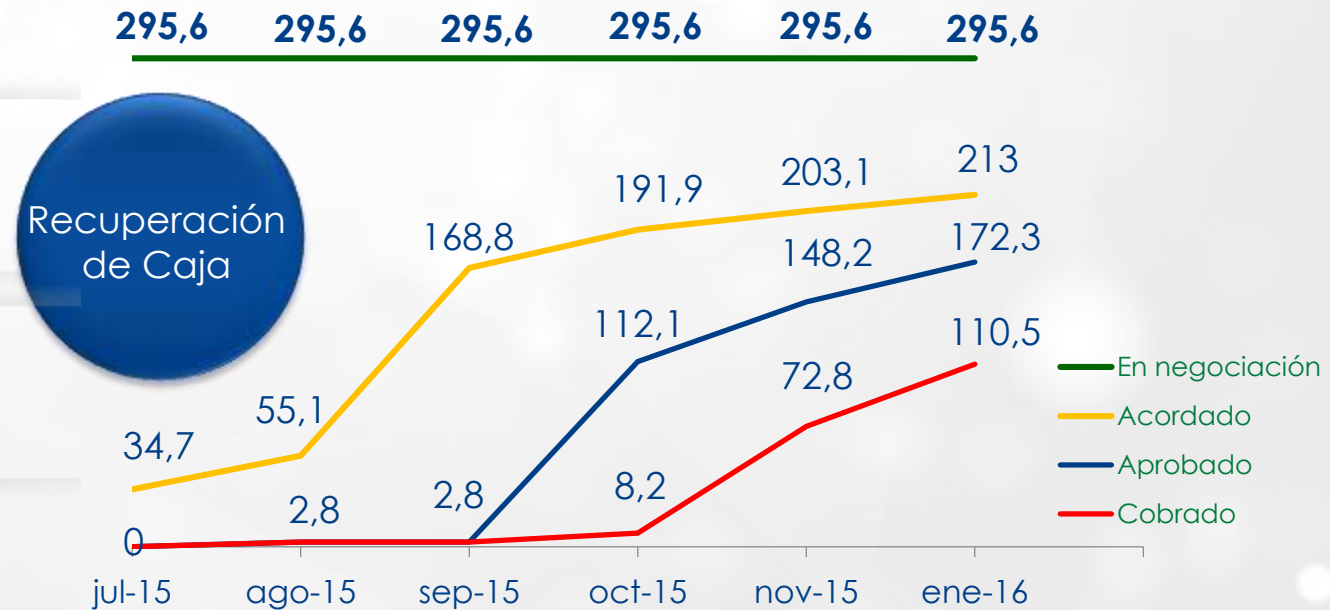
## Relevantes logros en la conversión en caja por cobros de deudas y reclamaciones a clientes

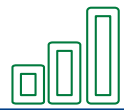
En Construcción se monetizaron **más de 250 Mn €** en deudas de clientes en el último trimestre de 2015

Implicación de toda la Organización  
**NINGUNA RECLAMACIÓN SIN GESTIÓN**

### Evolución expedientes. Mn €

España: Ministerio de Fomento, Medio Ambiente y Ayto. Madrid

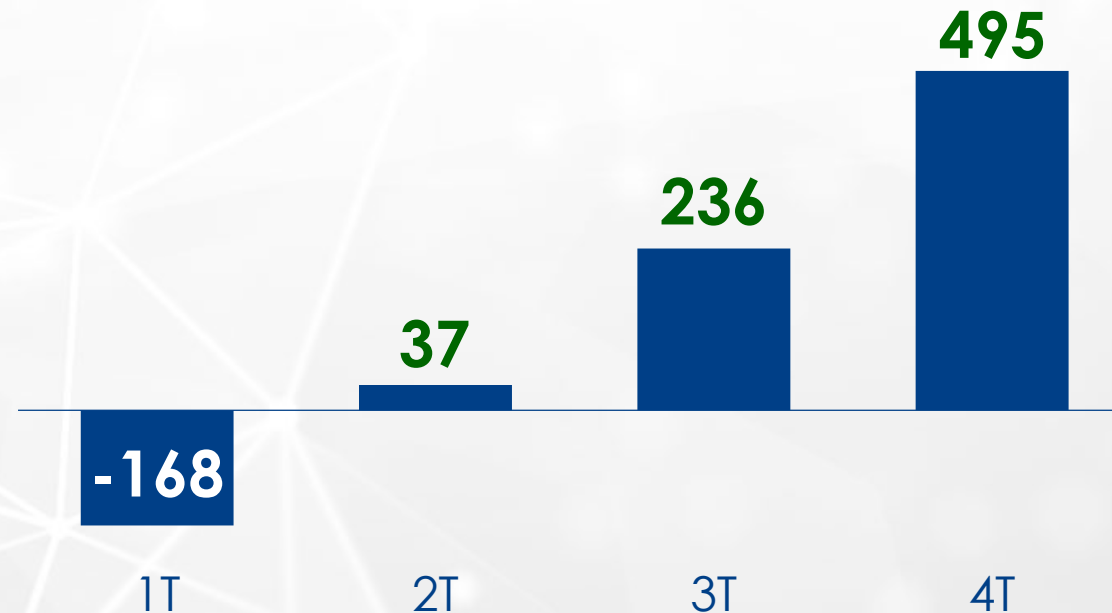




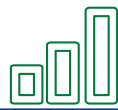
Reducción del periodo medio de cobro en FCC Aqualia

**Flujo de caja generado ordinario se duplicó en 2015**

**Evolución Cash Flow de explotación (trimestral) - Mn €**







# 5. Nuevos proyectos y renovación de contratos

Los nuevos proyectos se apoyan en nuestra amplia cartera de referencias

## AGUA

EDAR Abu Rawash  
(Egipto)



## MEDIO AMBIENTE

Recogida de basuras Orange  
County (Florida, EE.UU.)



## CONSTRUCCIÓN

Metro Línea 2 de  
Ciudad de Panamá  
(Panamá)



## MEDIO AMBIENTE

Incineradora EfW  
(Edimburgo,  
Reino Unido)





## ÁMBITO OPERATIVO. Acciones destacadas

6. SINERGIAS
7. REDUCCIÓN DE GASTOS
8. COMPRAS CENTRALIZADAS
9. NUEVAS ESTRUCTURAS
10. OTRAS MEDIDAS DE PRODUCTIVIDAD



## Avanzando en **CAMBIO CULTURAL**

### **Sinergias, uso de recursos infrautilizados y cobertura eficaz de mercados activos**

#### **Ejemplos de iniciativas puestas en marcha en 2015:**

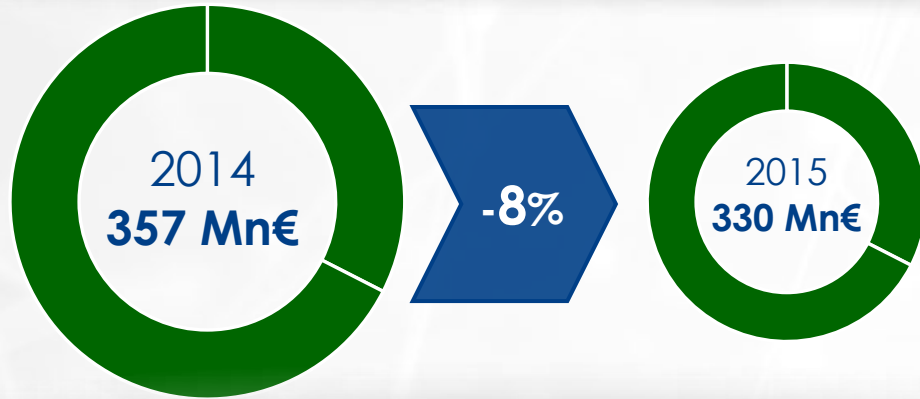
Sinergias hacia **FCC Industrial**: con la integración de filiales como Matinsa y el agrupamiento de actividades de mantenimiento (Instalaciones para el Ayuntamiento de Madrid (**Agua**)) en *FCC Industrial* y otros proyectos como la gestión de eficiencia energética (**Servicios Medioambientales**) se logró recolocar alrededor de 450 personas de plantilla FCC Industrial en la segunda mitad de 2015

**Potenciar la colaboración: objetivo irrenunciable** para el futuro

**Retribución variable** para ejecutivos en **función del logro de sinergias**

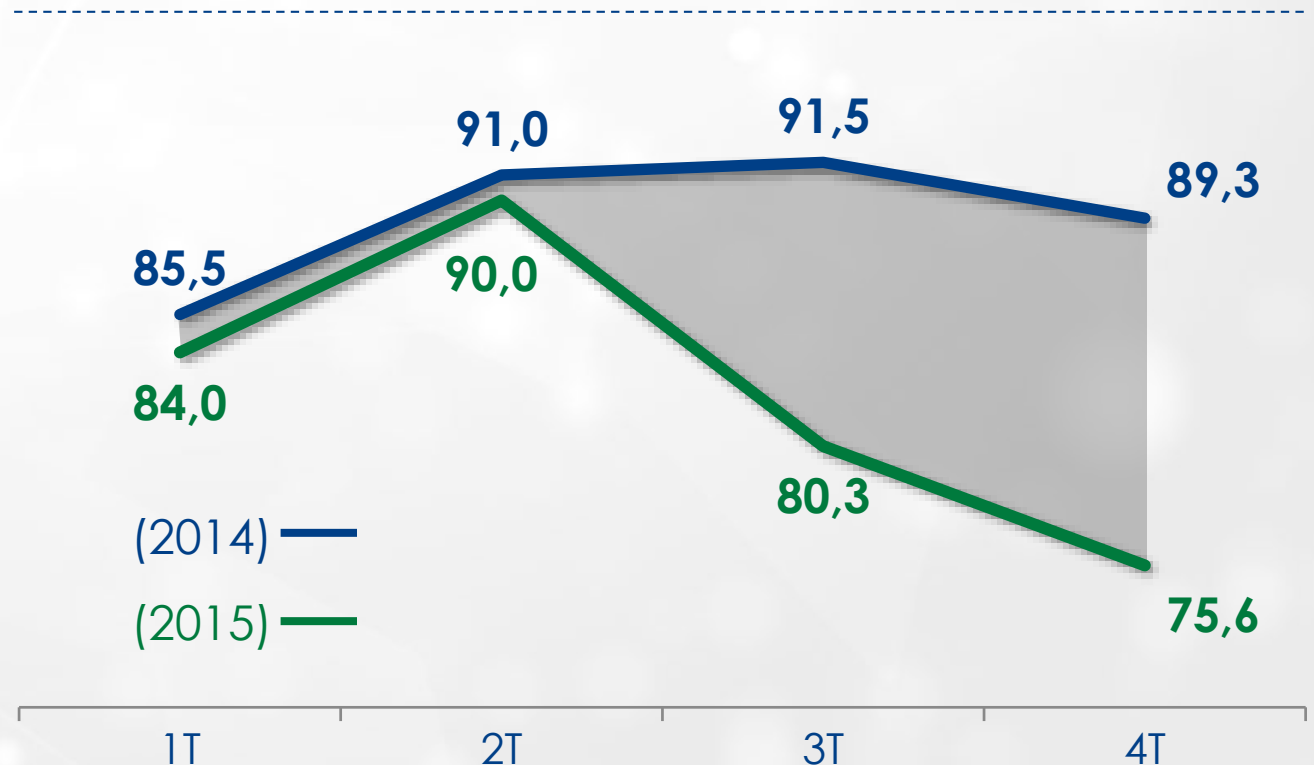


## Reducción del 8% en el año 2015 (vs. 14) en gastos de administración debido a nuevas medidas implantadas (-20% en el mes de Dic.)



- Control en el gasto de viajes
- Retorno de personal expatriado
- Uso eficiente de las plataformas de IT
- Reducción de servicios exteriores
- No sustitución de vacantes
- Oficina sin papel

**Gastos administración**  
Evolución trimestral Mn €







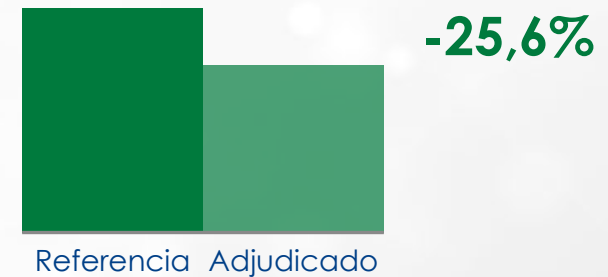
## Durante 2015 se refuerza la **cobertura de la unidad de compras centralizadas**

### Eficiencias área de Construcción (año 2015) - Ahorro en %

Movimiento de Tierras



Instalaciones

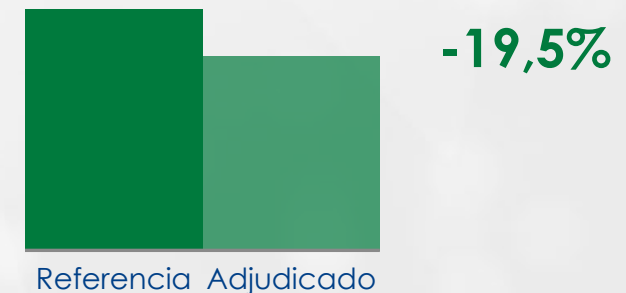


### Eficiencias en Servicios Centrales (año 2015) - Ahorro en %

Servicios de Seguridad

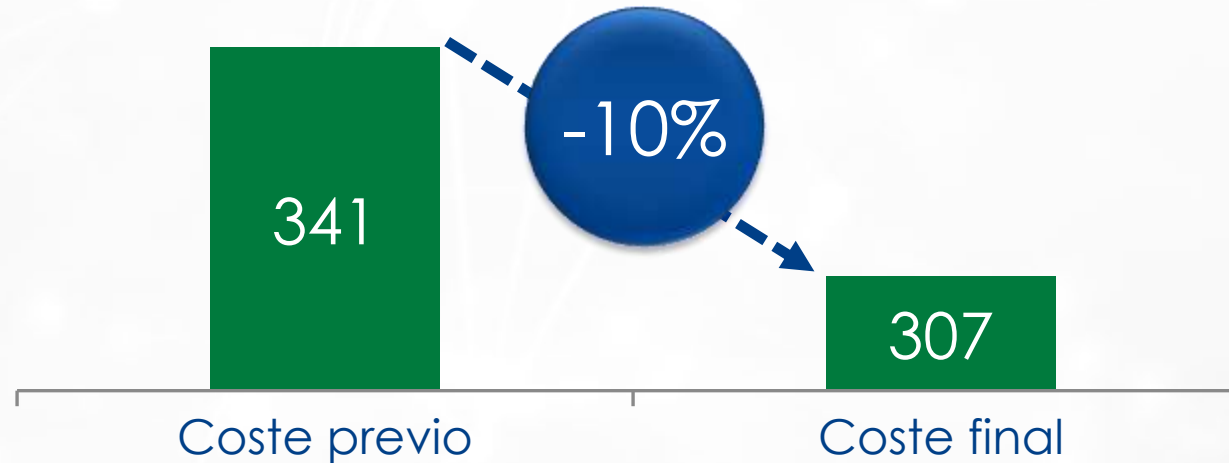


Tecnologías de la Información





## Evolución de gastos centralizados (2014 / 2015). Mn€



**En 2015: obtención de ahorros de 34 Mn€**

**En 2016:**

**Ahorro** acumulado obtenido de 67Mn €, **con una reducción media** del 18% (periodo enero/abril)

## Nuevos modelos operativos dirigidos a incrementar la **productividad** y **competitividad**



**Las nuevas estructuras permitieron una reducción de costes, por ejemplo, en FCC Aqualia fue un 7% menos**



**Nuevo modelo de retribución variable con base en resultados del Grupo FCC**

**Análisis cambios horarios**

**Uso óptimo espacios**

**Revisión esquemas de Comunicación Interna y Externa**

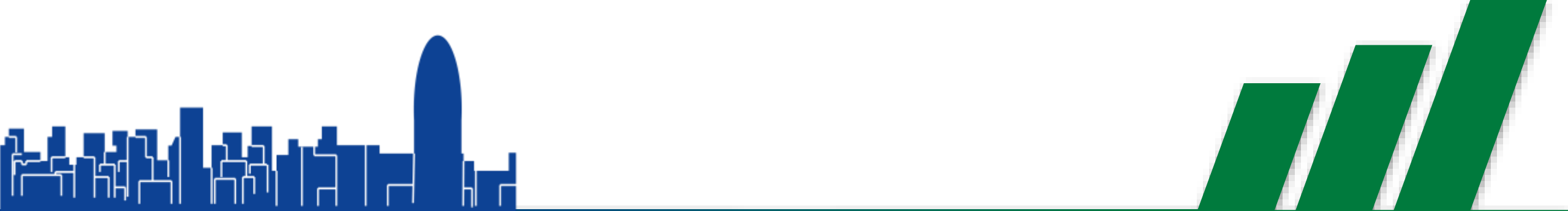
**Capacitación y formación (434.000 horas)**

**Revisión destinatarios Resúmenes de Prensa**



## Productividad y competitividad



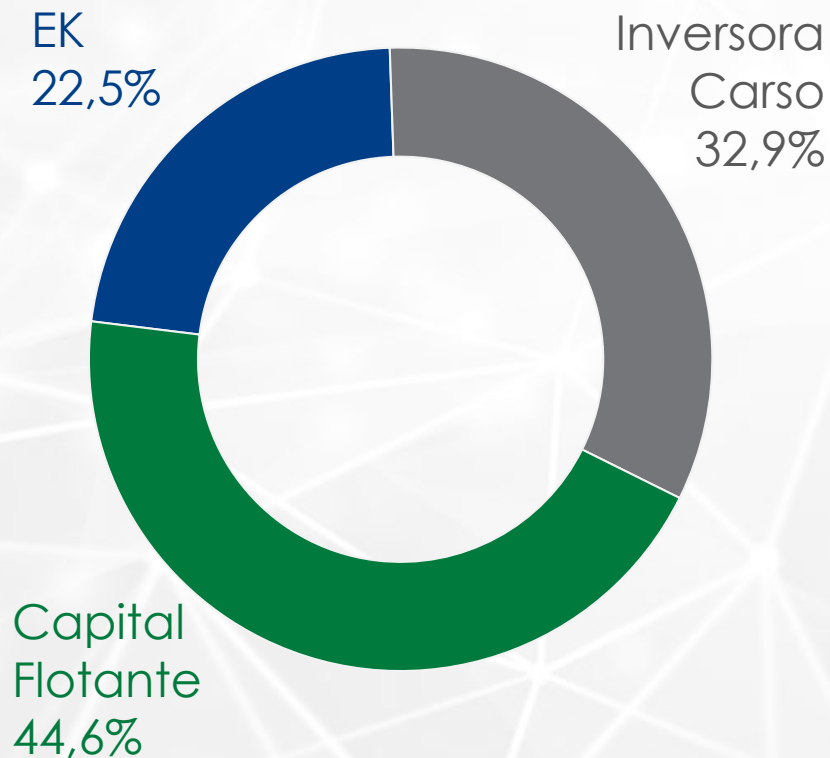


# GOBERNABILIDAD. Acciones destacadas

---

# Tras el proceso de aumento de capital, **Inversora Carso aumentó su participación**

## Distribución accionariado actual



**Uno de los mayores conglomerados del mundo**

**Operaciones en varios sectores** (Telecom., Finanzas, Energía, Infraestructuras...)

**Presencia en más de 28 países**

Tras la ampliación, Inversora Carso presentó a la CNMV una “**OPA Obligatoria**”, al serle atribuibles **derechos de voto superiores al 30%** del **capital de FCC**



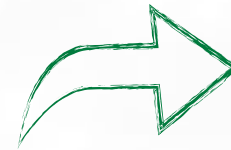
**Términos propuestos están pendientes de aprobación**  
por parte de la **CNMV**



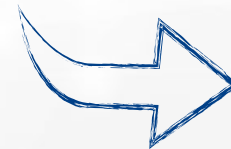
El Consejo de FCC ha acordado realizar una “OPA de exclusión” de Cementos Portland Valderrivas, mediante compra de la participación de accionistas minoritarios



OPA  
Exclusión

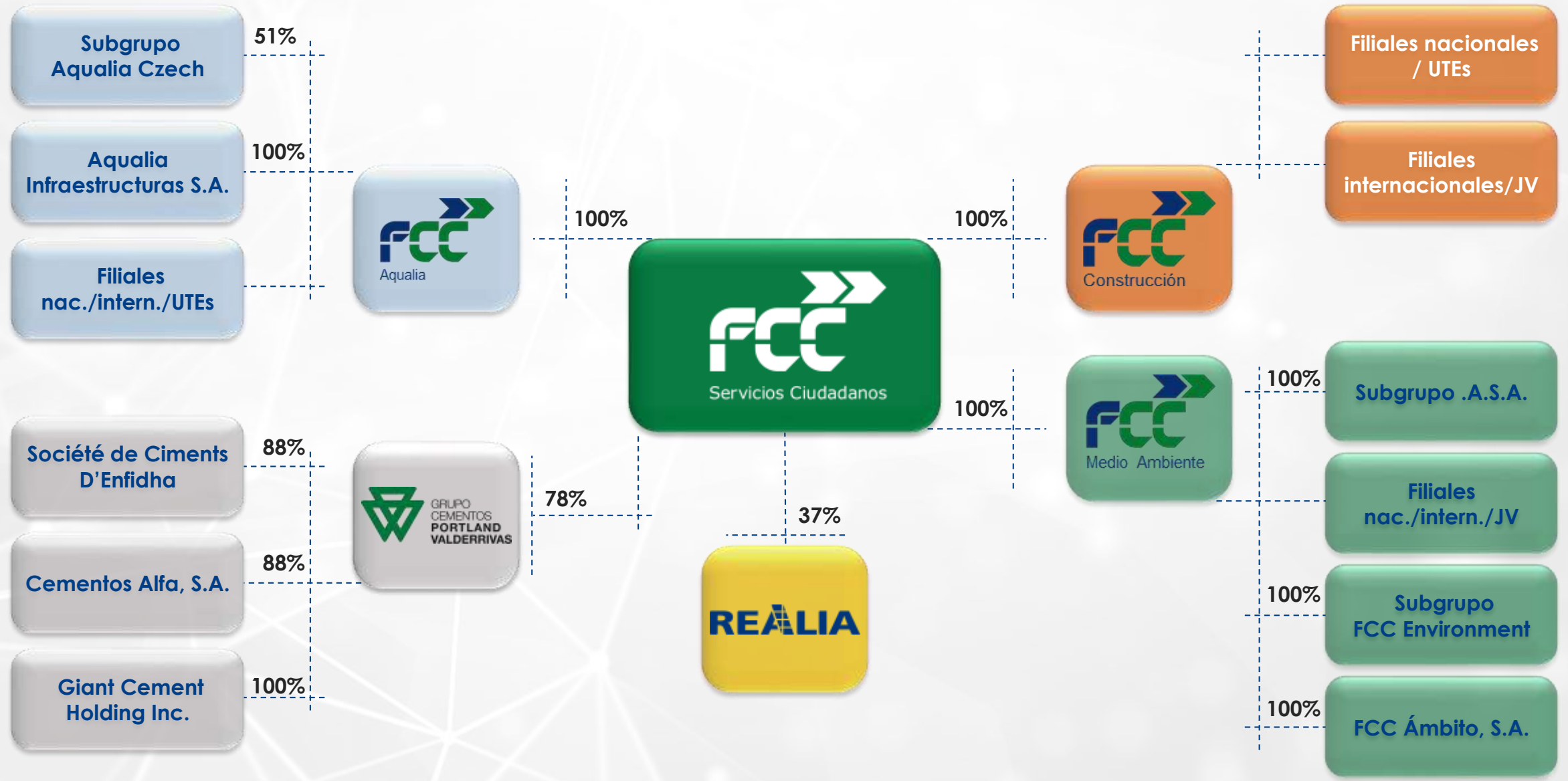


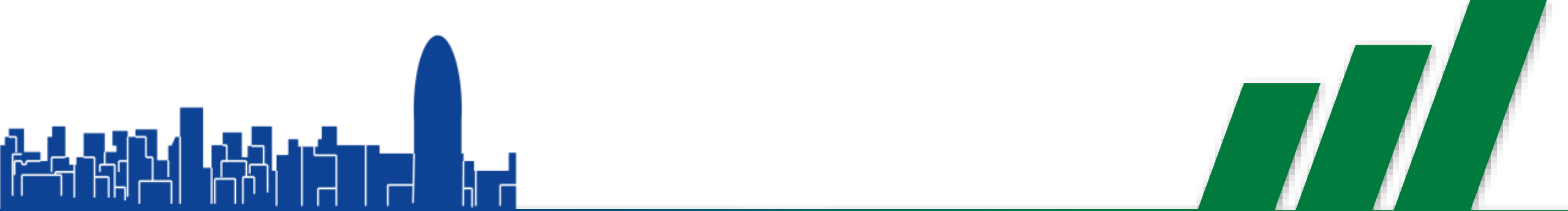
22,1% del capital



Precio **6 €/acción** =  
Prima del **14,1%** /precio anterior

**OPA se encuentra pendiente de aprobación** por parte de la **Junta General de Accionistas de Cementos Portland Valderrivas** (29 de junio)



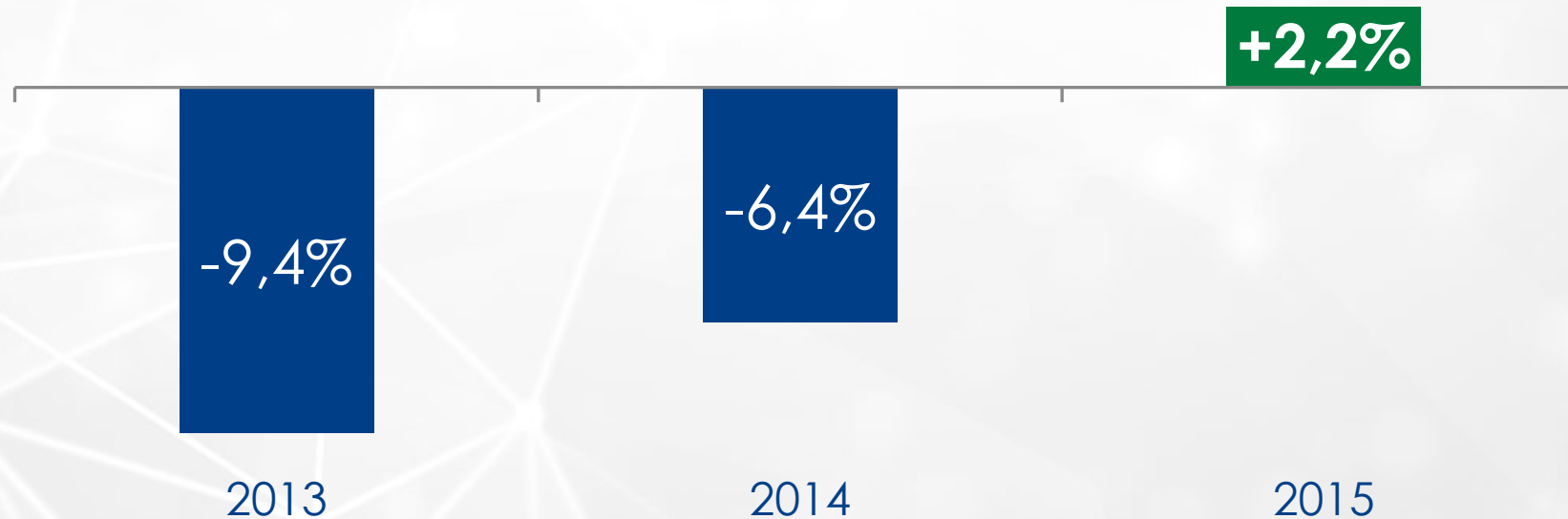


Servicios Ciudadanos

# Resultado consolidado 2015

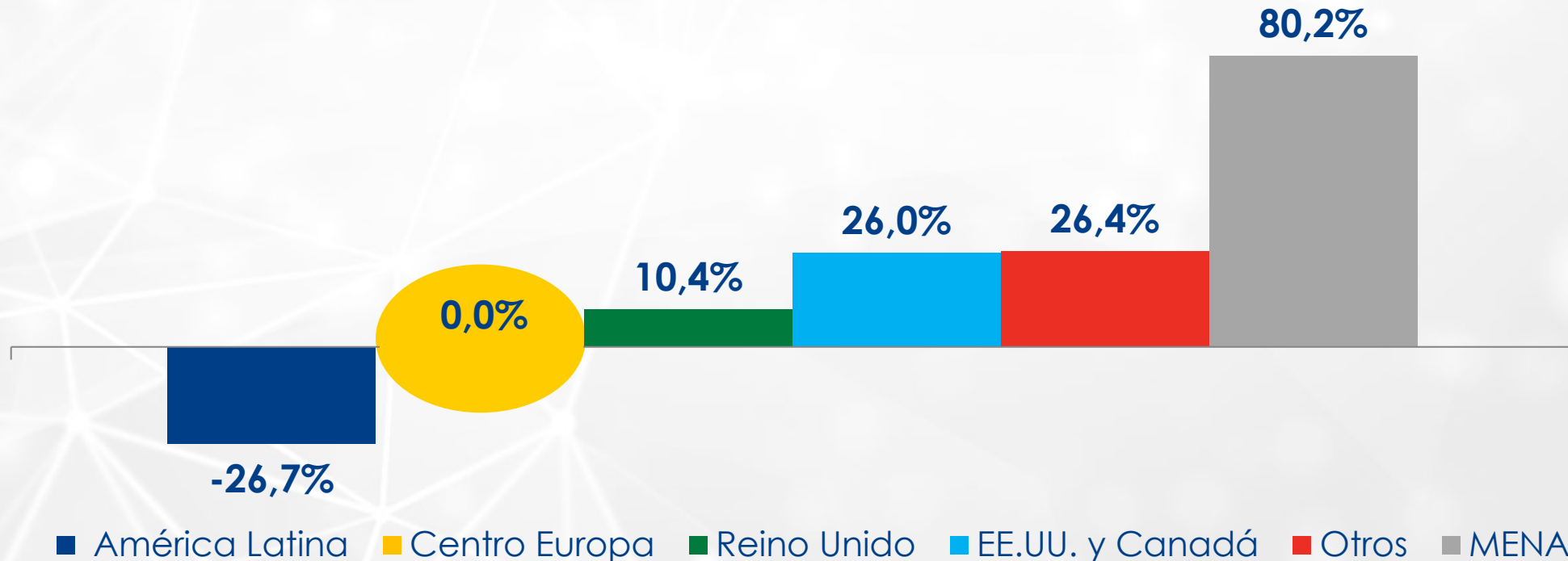
En 2015 se produjo un incremento de **2,2% de los ingresos**, tras diversos años de contracción del nivel de actividad

## Valoración anual de ingresos



**Crecimiento notable de la actividad internacional, 9,8% de aumento. Supone un 47% del total**

Var. 2015 / 2014

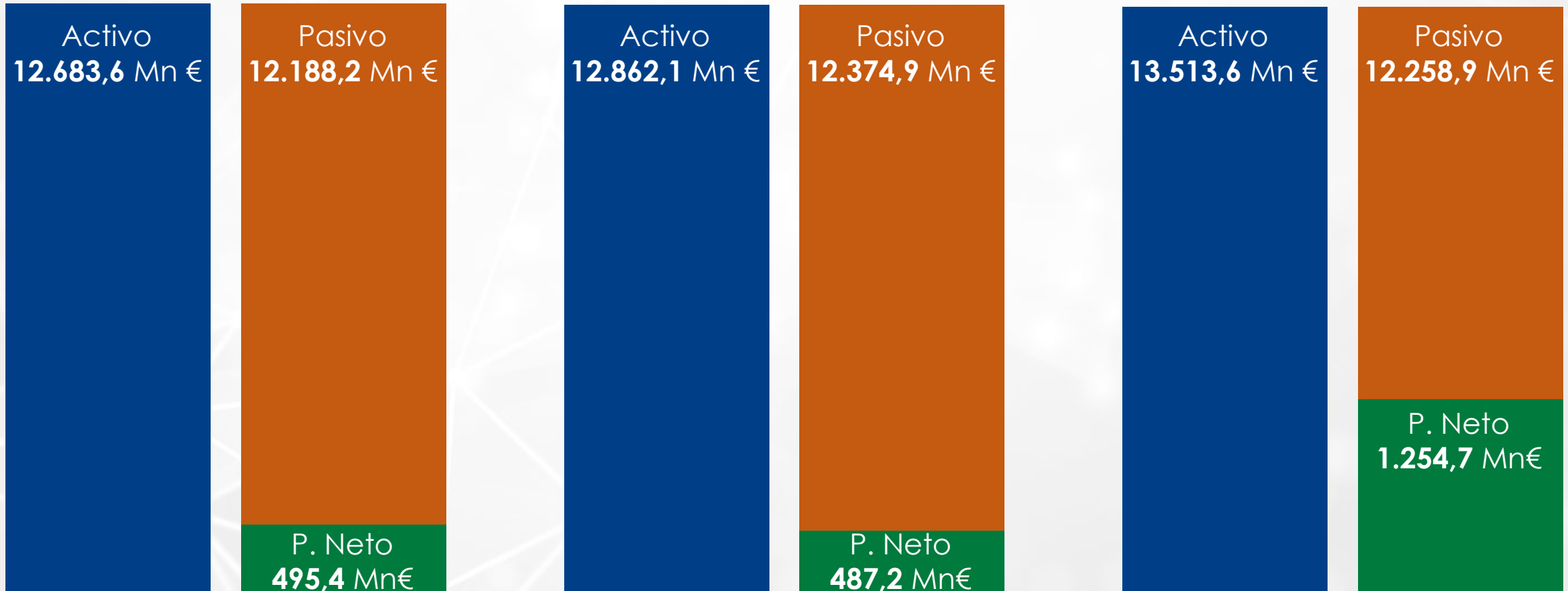


|                                  | <b>2014</b> (Mn€) | <b>2015</b> (Mn€) | <b>Var./2014</b> (%) |
|----------------------------------|-------------------|-------------------|----------------------|
| <b>Cifra de Negocio</b>          | <b>6.334,1</b>    | <b>6.476,0</b>    | <b>2,2%</b>          |
| <b>EBITDA</b>                    | <b>804,0</b>      | <b>814,6</b>      | <b>1,3%</b>          |
| Margen EBITDA                    | 12,7%             | 12,6%             | - 0,1 p.p.           |
| <b>Resultado Neto Atribuible</b> | <b>-724,3</b>     | <b>-46,3</b>      | <b>93,6%</b>         |
| <b>Cartera</b>                   | <b>32.996,5</b>   | <b>32.499,7</b>   | <b>-1,5%</b>         |
|                                  |                   | <b>33.700,0</b>   | <b>+2,1%</b>         |
| <b>Deuda Neta</b>                | <b>5.016,2</b>    | <b>5.473,6</b>    | <b>9,1%</b>          |

## Diciembre 2014

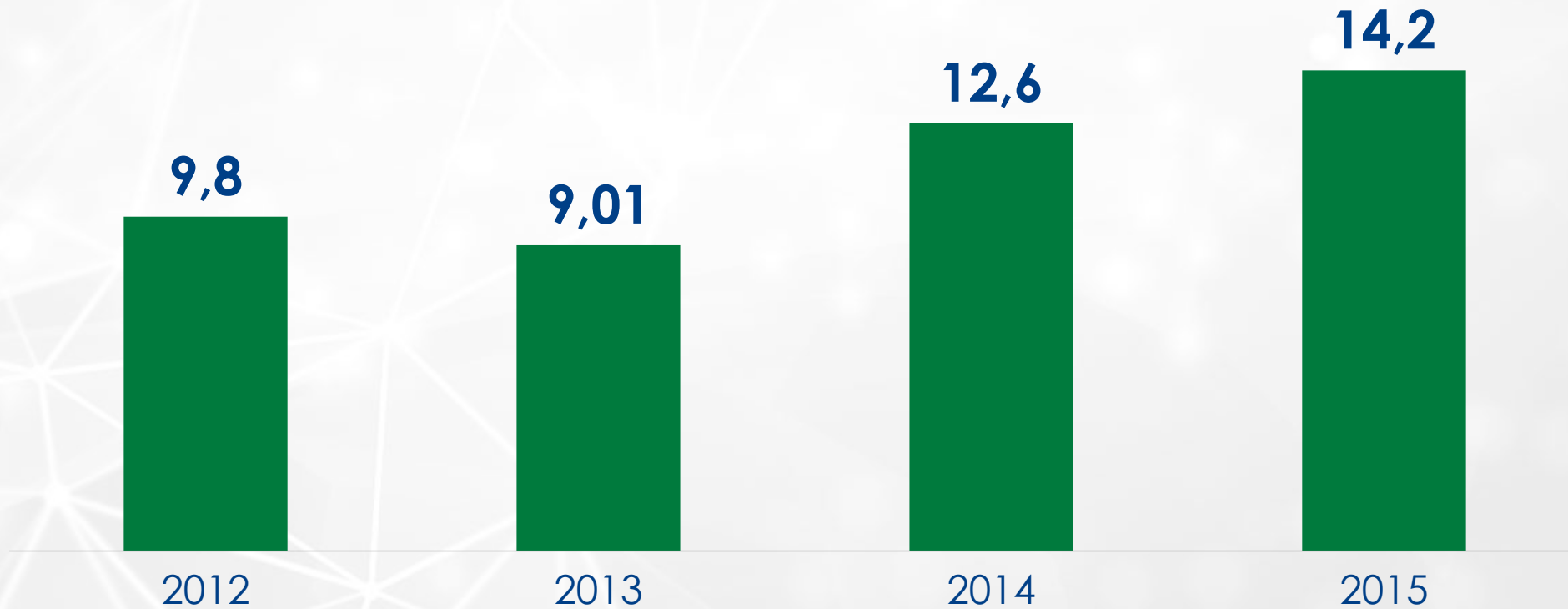
## Diciembre 2015

## Ampliación y quita Tramo B



En 2015 incremento de **13% en rentabilidad** operativa por empleado

**Evolución EBITDA / empleado Grupo FCC - Miles €**



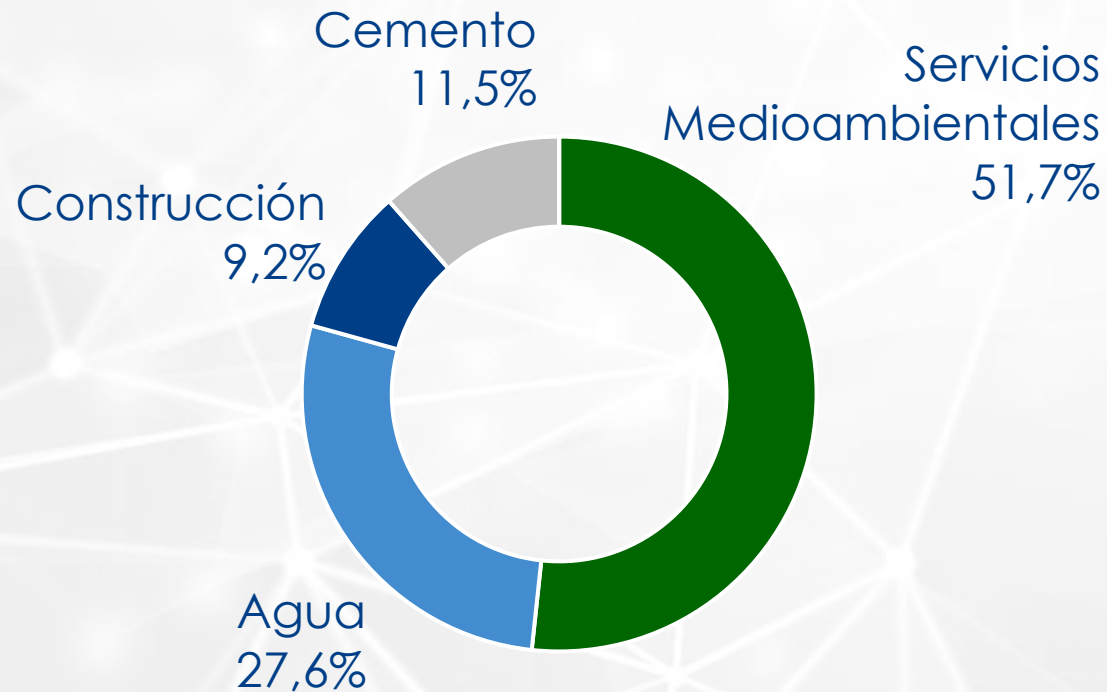


|                     | <b>2014</b> (Mn€) | <b>2015</b> (Mn€) | <b>Transformación</b>  |
|---------------------|-------------------|-------------------|--|
| <b>EBITDA</b>       | <b>804,0</b>      | <b>814,6</b>      | <b>Aumento 1,3%</b>  |
| Medio Ambiente      | 418               | 425               | Refuerzo del negocio de reciclaje Reino Unido                              |
| Agua                | 208               | 228               | Mejora de la eficiencia operativa y nuevos contratos en Tecnología y Redes |
| Construcción        | 98                | 76                | Menor obra en España   |
| Cemento             | 105               | 94                | Impacto adverso menores ventas CO <sub>2</sub> (ajustado creció un 7,6%)   |
| Servicios Centrales | -25               | -8                | Impacto medidas de ahorro implementadas                                    |

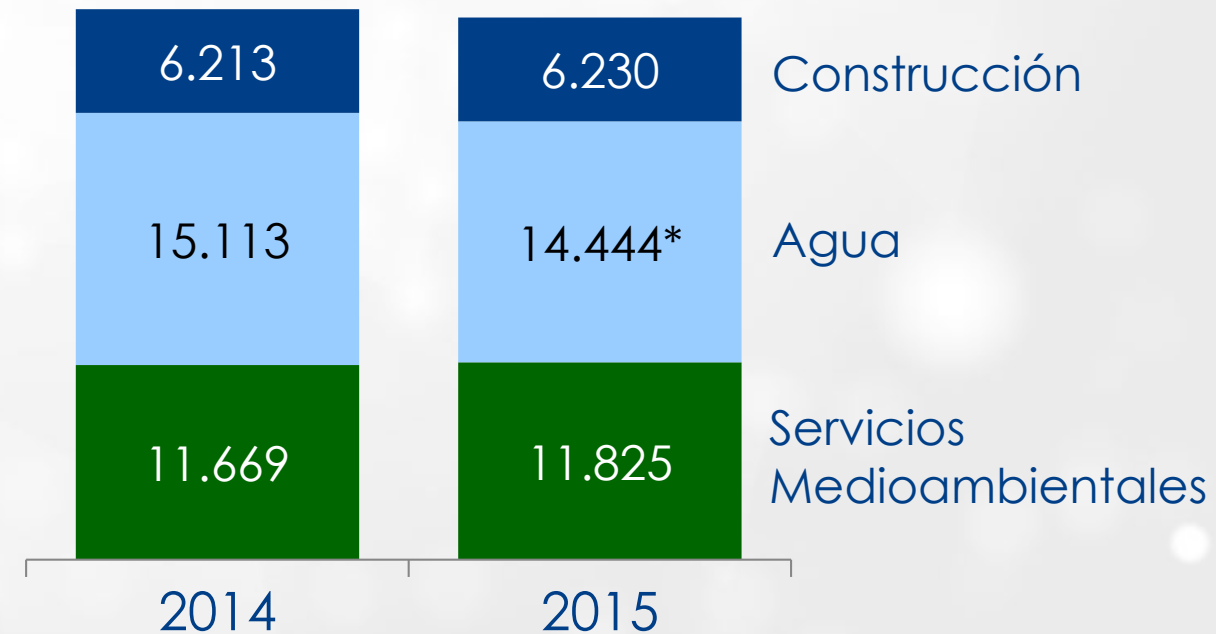
**“Utilities” contribuyen con casi un 80% del resultado operativo**

**Cartera** equivale a 15 años de ingresos de FCC Aqualia y 5 en Servicios Medioambientales

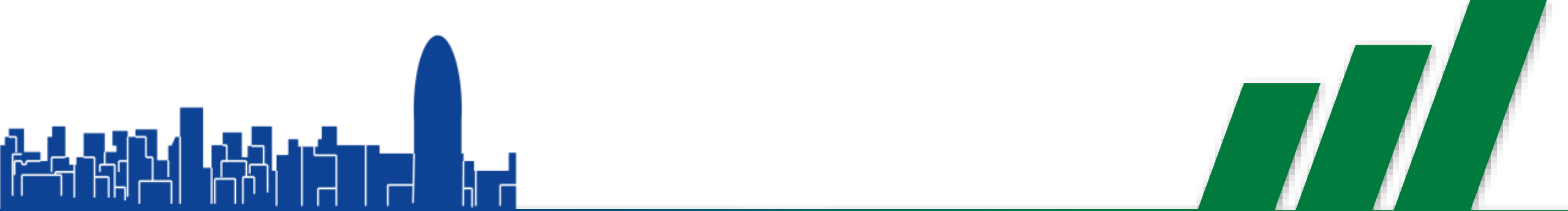
## EBITDA por área de negocio



## Cartera por actividad (Dic. 2015)



\* No incluye Abu Rawash, 1.200 Mn €, en proceso de cierre financiero.



Servicios Ciudadanos

# Resultado por áreas de negocio 2015

# Reducción del 4% de ingresos por ajuste en obra nacional

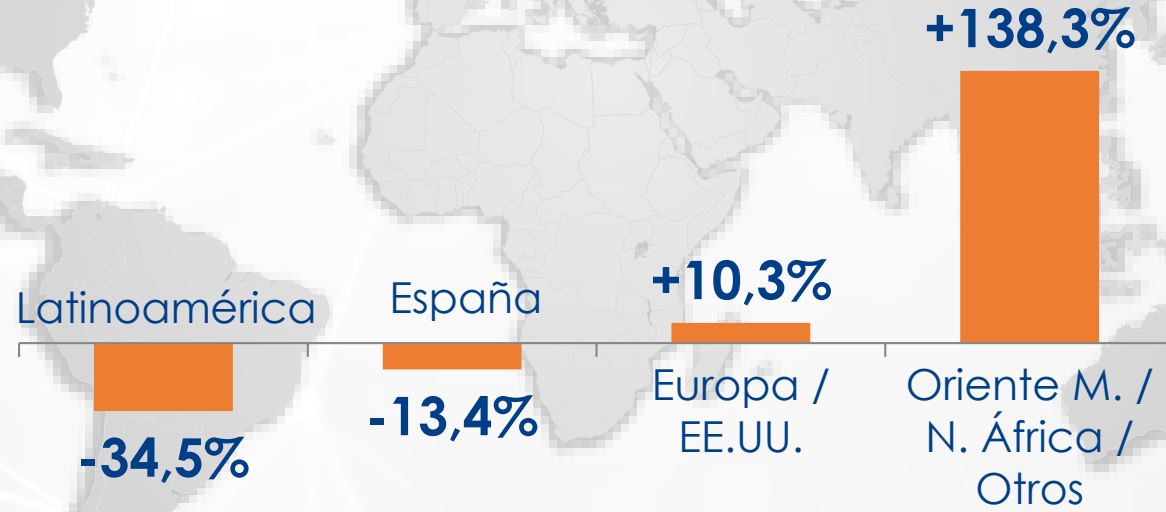
## España

Ajuste de capacidad a la realidad del mercado

## Internacional

Centrada en obras y geografías más rentables

Variación % 2015 vs. 2014



Cartera (31 Dic. 2015)  
**6.230 Mn€**

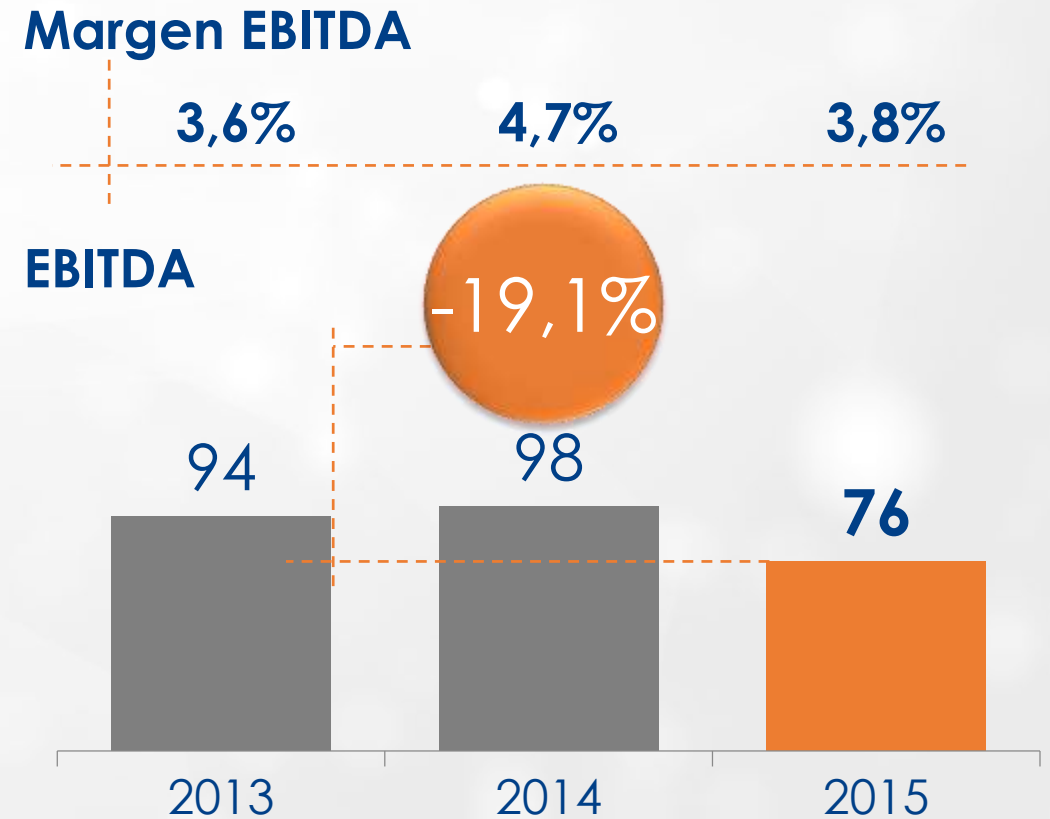
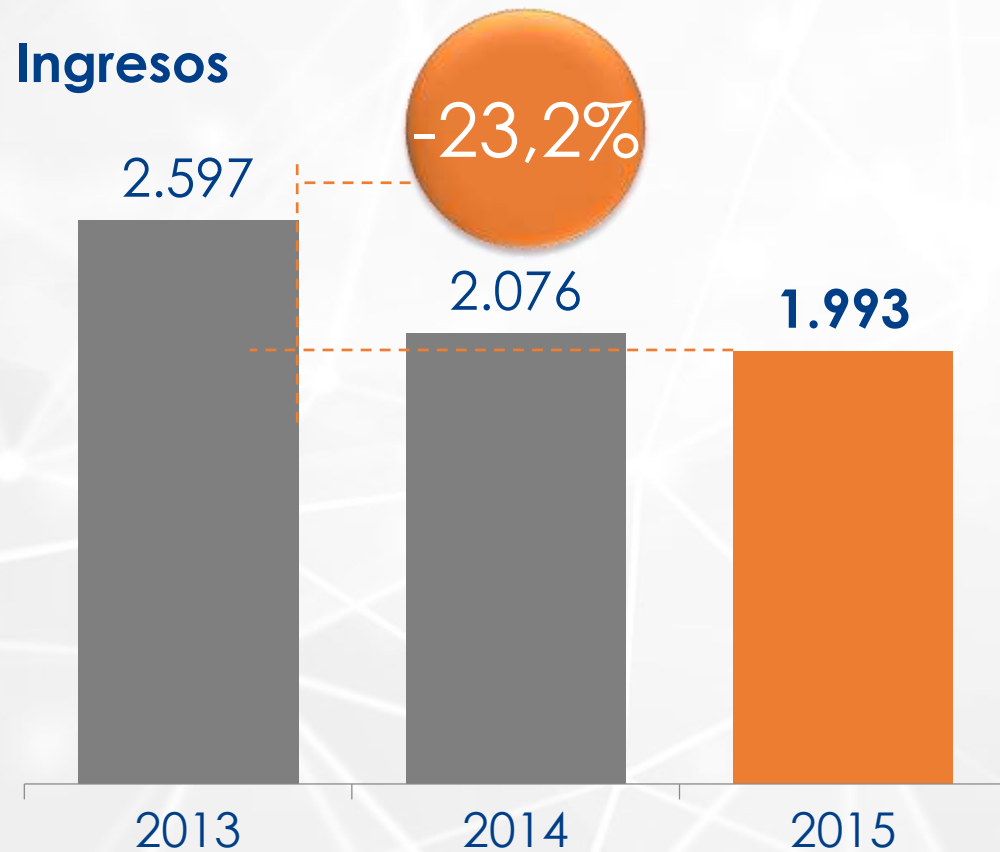


**6.851**  
personas

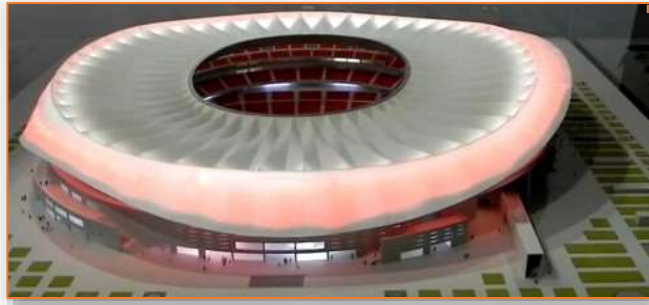
Ajuste de la actividad al volumen disponible de proyectos.

Limpieza de la cartera histórica y selección y control riguroso de riesgos en nuevos proyectos.

**Evolución de Ingresos y EBITDA. (Mn €) 2013 - 2015**



## Estadio de La Peineta (Madrid)



Previsión Fin.: **2017**  
Vol. Negocio: **173,5 Mn€**

## Metro de Lima (Perú)



Previsión Fin.: **2019**  
Vol. Negocio: **3.900 Mn€**  
Contrato Gestión: **30 años**

## Metro Línea 2 (Panamá)



Previsión Fin.: **2018**  
Vol. Negocio: **1.650 Mn€**  
Servicio: **500.000 usuarios**

## Metro de Riad (Arabia Saudí)



Previsión Fin.: **2018**  
Vol. Negocio: **6.070 Mn€**  
Servicio: **7.400.000 usuarios**  
**Consortio FAST**

Primer año de **crecimiento visible** de ingresos (+6,9%), tras 6 años de una profunda contracción de la demanda

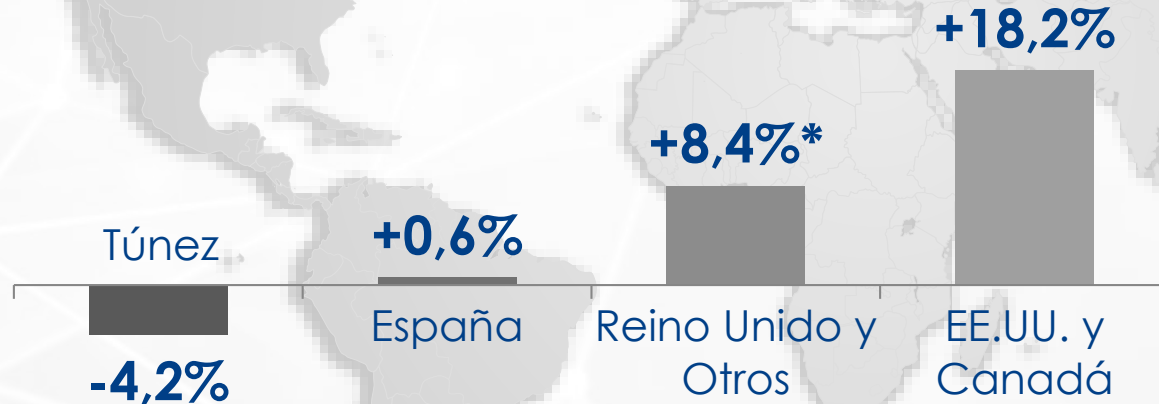
**España**

Ajuste de estructura y mejora de eficiencia

**Internacional**

Programa de optimización de operaciones

Variación % 2015 vs. 2014



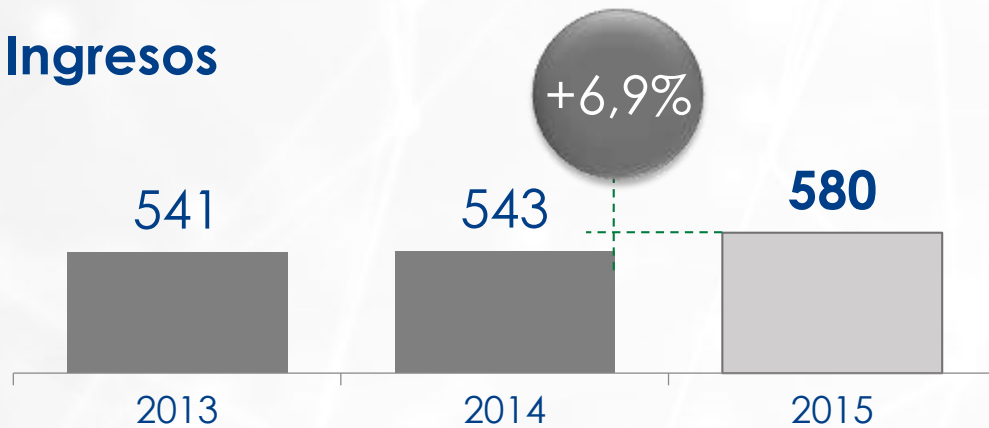
**1.685**  
personas

\* Incluye exportaciones (Reino Unido y otros)

## Recuperación de volúmenes

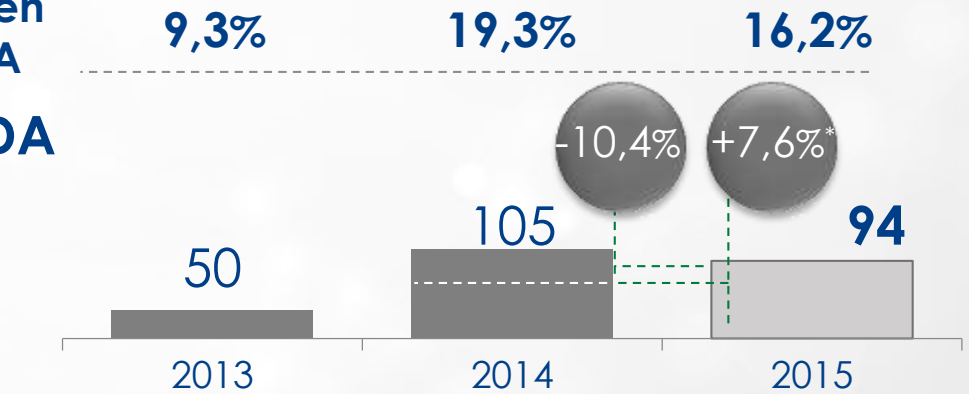
### Evolución de Ingresos y EBITDA. (Mn €) 2013 - 2015

#### Ingresos



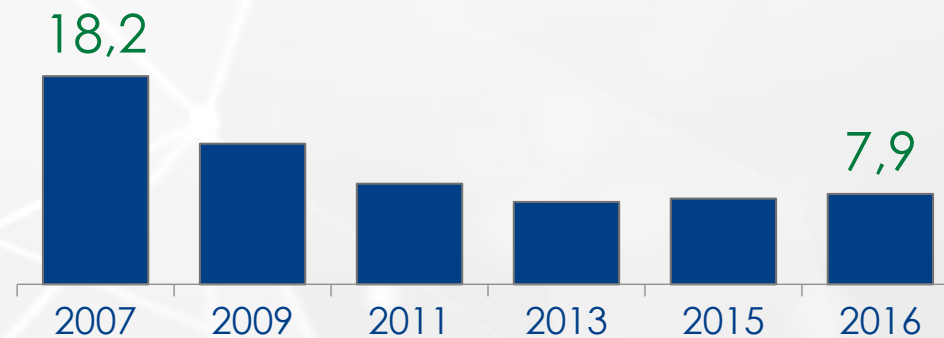
#### Margen EBITDA

#### EBITDA



\* Ajustado por impacto excepcional de CO<sub>2</sub> en 2014 el EBITDA crecería un 7,6%

### Volumen de ventas. (millones de toneladas) (Cemento y Clinker)





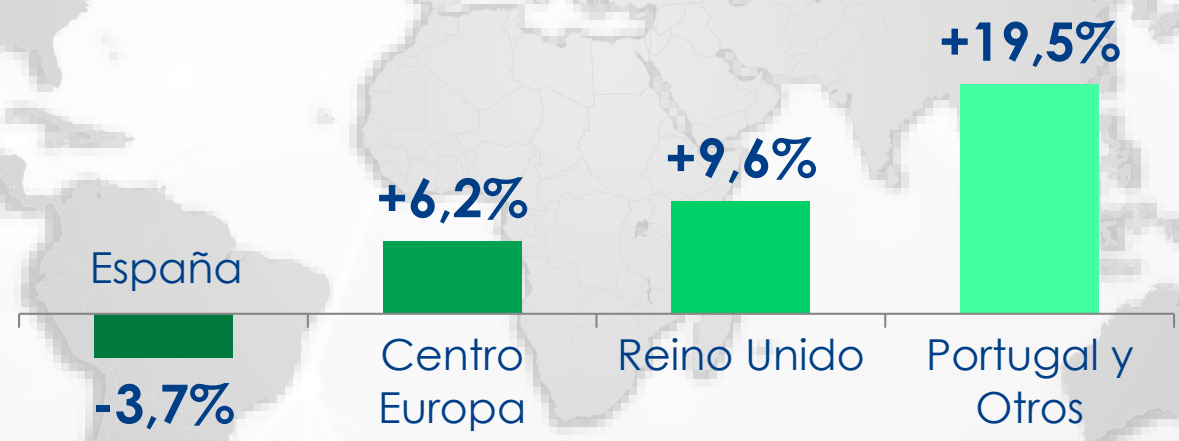
# Incremento del **1,8%** de los **ingresos**

**España**  
Refuerzo de la posición de liderazgo

**Internacional**  
Reposicionamiento (Reino Unido) y crecimiento selectivo

Variación % 2015 vs. 2014

  
Cartera (31 Dic. 2015)  
**11.826 Mn€**

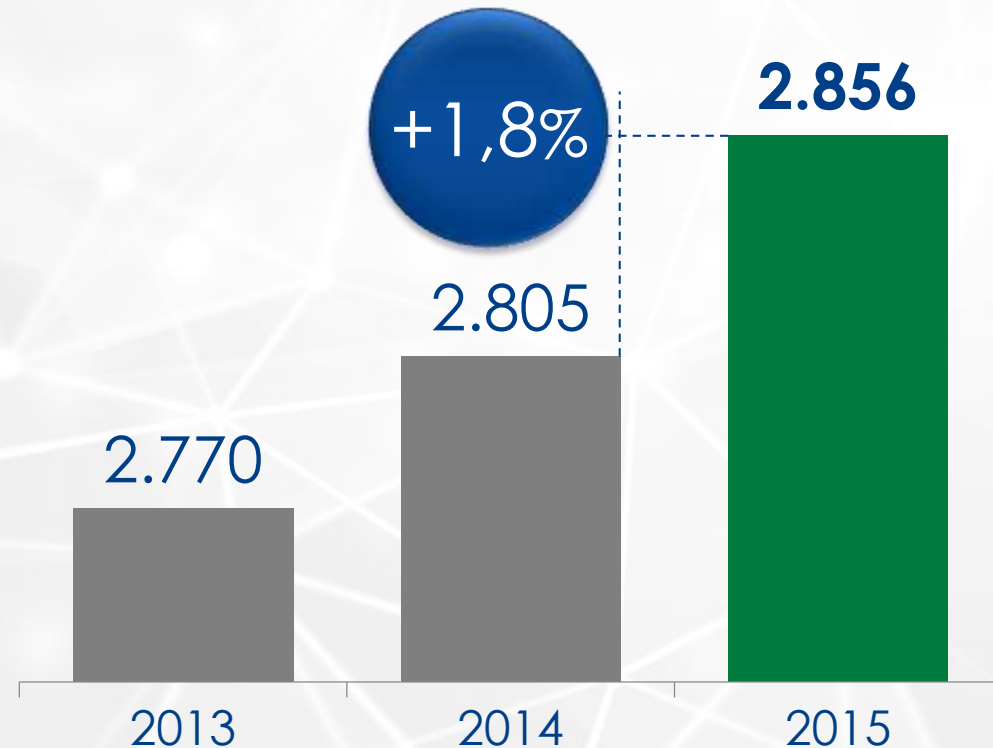


  
**38.682**  
personas

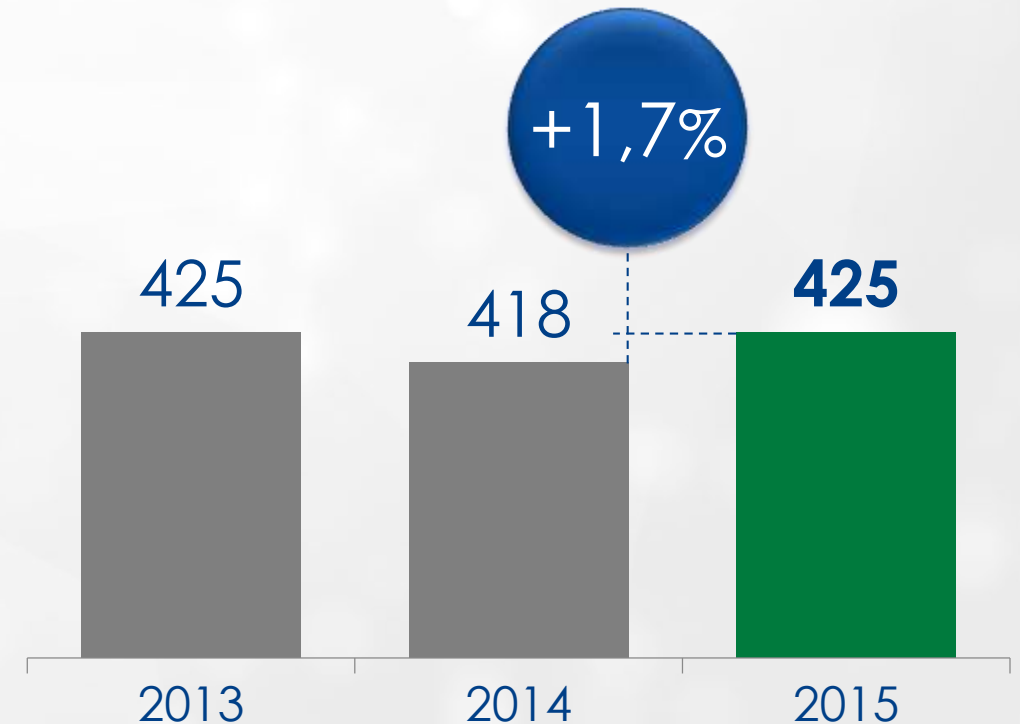
# Consolidación de proyectos en desarrollo para apoyar el aumento de la rentabilidad de operaciones

**Evolución de Ingresos y EBITDA.** (Mn €) 2013 - 2015

## Ingresos



## EBITDA



## Planta de residuos Dallas (EE.UU.)



Contrato: **15 años + 10 prorrogable**  
 Vol. Negocio: **270 Mn €**  
 Servicio: **7.000.000 habitantes**

## Planta de reciclaje e incineración "Greatmoor EfW" Buckinghamshire (Edimburgo)



Contrato: **30 años**  
 Vol. Negocio: **350 Mn €**  
 Servicio: **>300.000 ton/año**  
 Energía: **22MW = 36.000 hogares**

## Planta de tratamiento Alhendín (Granada)



Contrato: **25 años**  
 Vol. Negocio: **380 Mn €**  
 Servicio: **39.798 ton/año**

## Recogida de basuras Orange County Florida (EE.UU.)



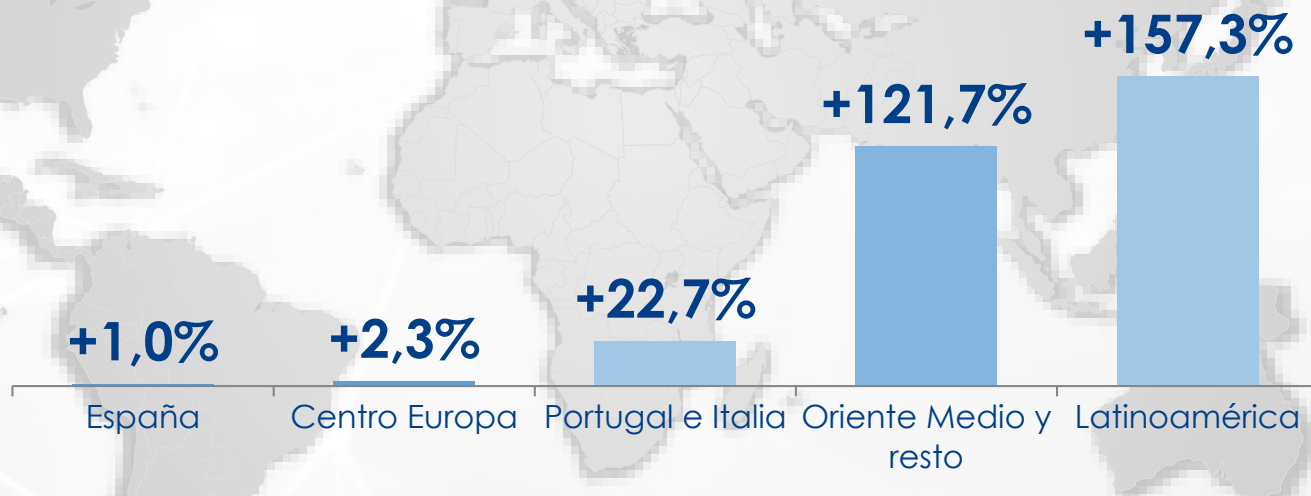
Contrato: **10 años**  
 Vol. Negocio: **85 Mn €**  
 Servicio: **100.000 ton/año**

# Destacado incremento del 8,3% de los ingresos

**España**  
Refuerzo del liderazgo

**Internacional**  
Fomentar crecimiento selectivo

Variación % 2015 vs. 2014



**Cartera (31 Dic. 2015)**  
**14.444\* Mn€**



**7.633**  
personas

\* No incluye Abu Rawash, 1.200 Mn €, en proceso de cierre financiero

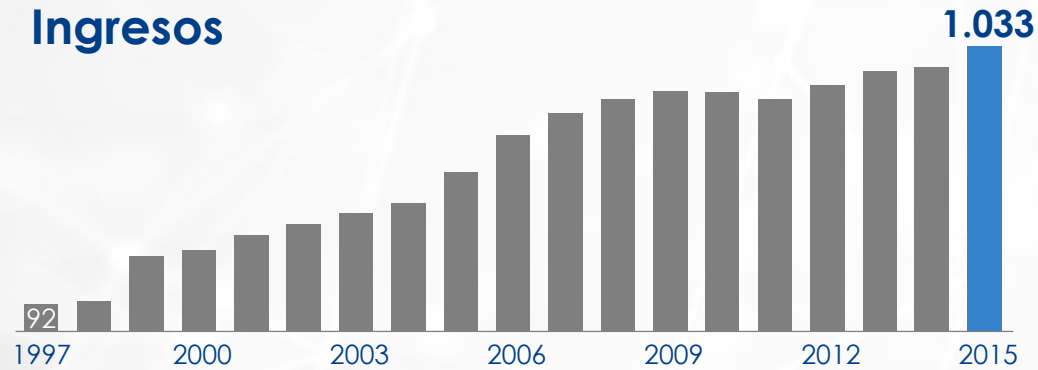
En 2015 se **superó** por primera vez **el umbral de 1.000 Mn€ de ingresos**

**Aumento sostenido** ingresos

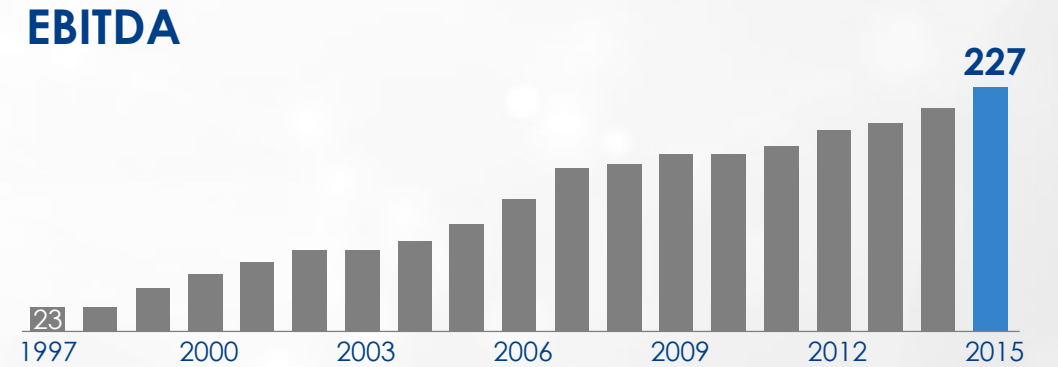
**Rentabilidad creciente:**

**Evolución de Ingresos y EBITDA. (Mn €) 1997 - 2015**

**Ingresos**



**EBITDA**



**Evolución margen EBITDA**



### EDAM desaladora Djerba (Túnez)



Cliente: **Sonede**  
Caudal: **50.000 m<sup>3</sup>/día**  
Puesta en servicio: **en ejecución**

### Tercera línea de conducción Sistema Cutzamala (México)



Cliente: **Comisión Nacional del Agua**  
Caudal: **12 m<sup>3</sup>/sg**  
Puesta en servicio: **en ejecución**

### EDAR Abu Rawash (Egipto)



Cliente: **CAPW**  
Puesta en servicio: **en construcción**  
Producción: **1.600.000 m<sup>3</sup>/día**

**En 2015 se ha respondido a los desafíos: estrategia** se ha apoyado en ejes claves de nuestro Grupo, para **mejorar el apalancamiento financiero y operativo**

## **2<sup>da</sup> ampliación de capital**

Reducción de deuda

Mejora de condiciones crediticias

## **Venta de activos no estratégicos**

## **Cobros de deudas y reclamaciones**

## **Sinergias**

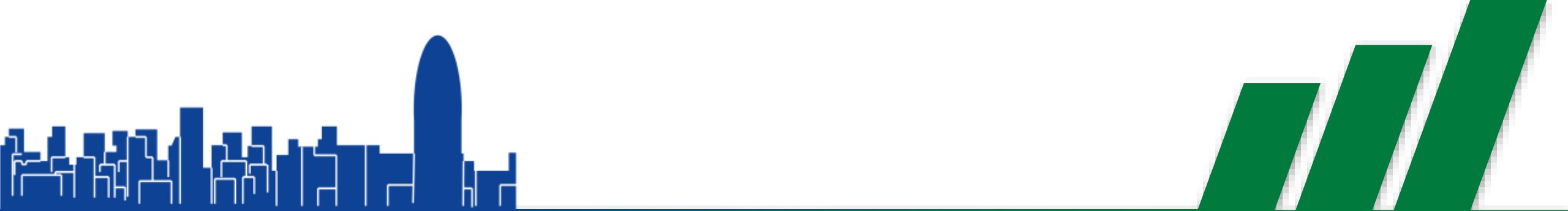
## **Reducción de gastos**

## **Centralización** compras

## **Eliminación** duplicidad de puestos

## **Medidas aumento productividad**

**Todo ello se irá reflejando en los resultados financieros, como se ha visto en meses recientes**



Servicios Ciudadanos

**FCC: ante un “nuevo Futuro Global”**



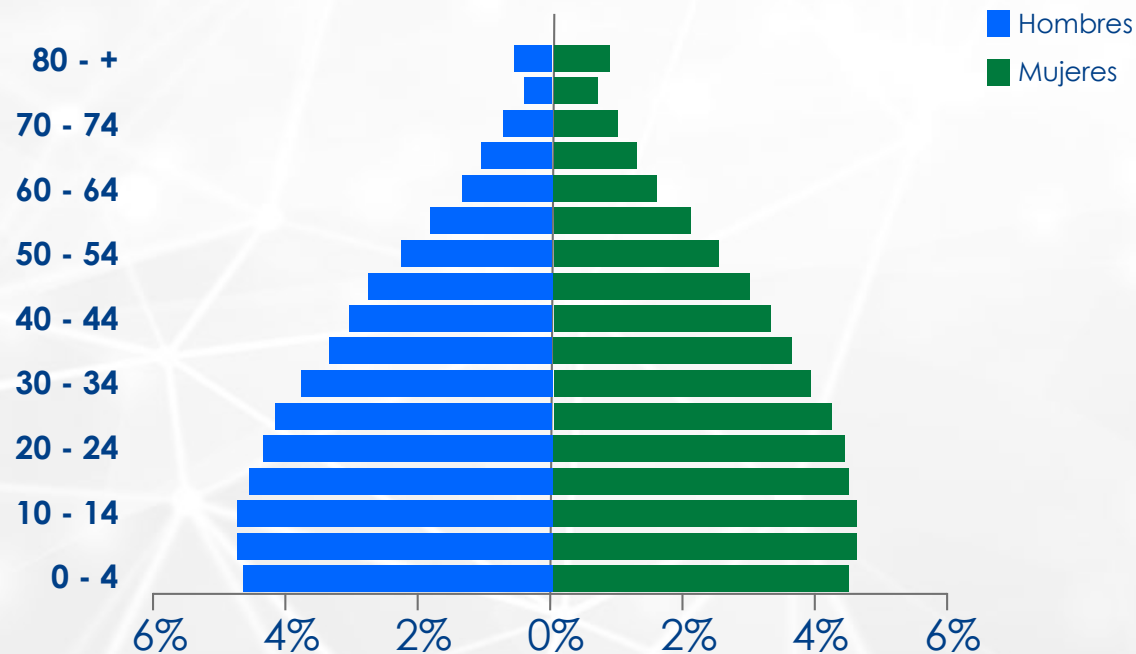
Vivimos momentos de **transformaciones inéditas** que **FCC debe saber aprovechar**



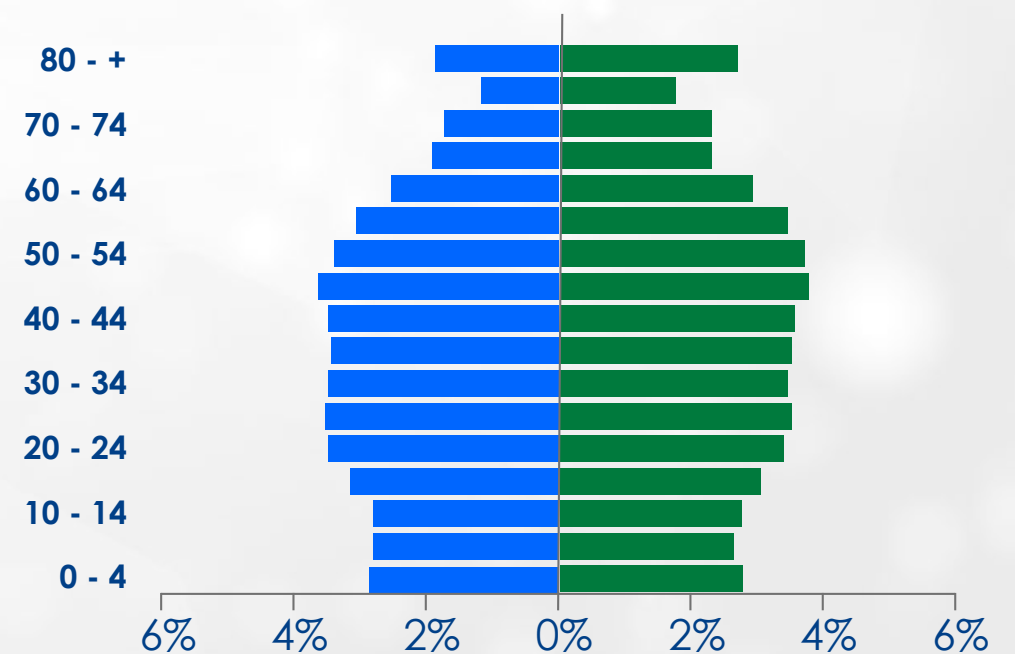
Próximos **15 años**, crecimiento población mundial = **1.500 mill. personas**

Crecimiento será en **regiones en vías de desarrollo**

Países en vías de desarrollo



Países desarrollados



## Implicaciones

**Crecimiento demanda alimentos**

**En América Latina 82 millones sin agua, 114 millones sin alcantarillado**

**1.500 millones de personas a nivel global utilizan agua contaminada**

**SDG (ONU): Agua potable y saneamiento a todo el mundo en 2030**

**España, depuración de aguas residuales solo alcanza 60% vs casi 70% países europeos**

**Habrà mejor regulación, más financiación de organismos multilaterales, y más recursos públicos**

**Son  
Mercados  
para FCC**

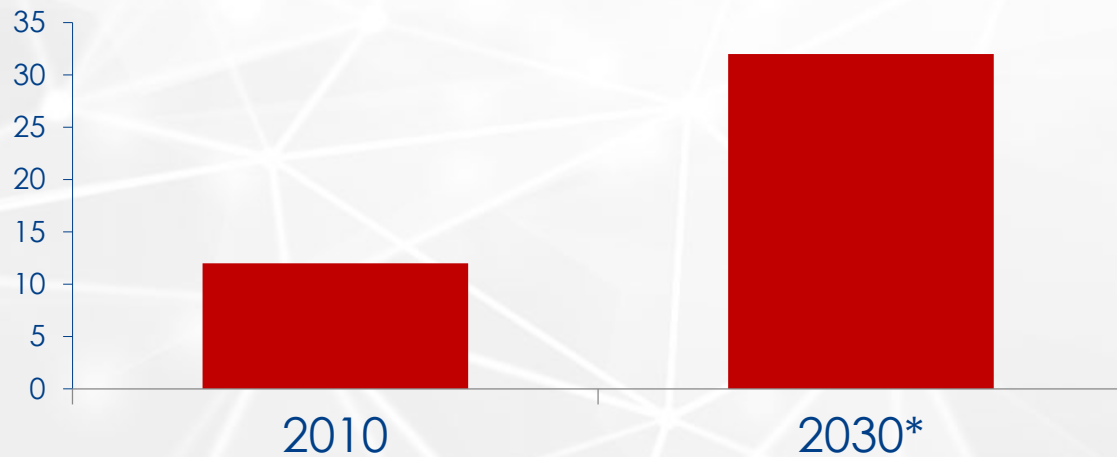
### Profundo cambio climático

PIB ecológico / creciente deterioro ambiental

Emisiones producen cambio en temperaturas, deshielos, patrones de precipitaciones, desastres naturales, etc.

#### Coste ecológico como % PIB

(algunos países de América Latina y Caribe)



\* estimado

Fuente: Elaboración propia



### Profundo cambio climático

**Cambio de matriz energética:**  
energía principal responsable del cambio climático

**Gestión de residuos / vertederos a incineradoras**

**Aumento niveles de reciclaje al 70% en Europa**

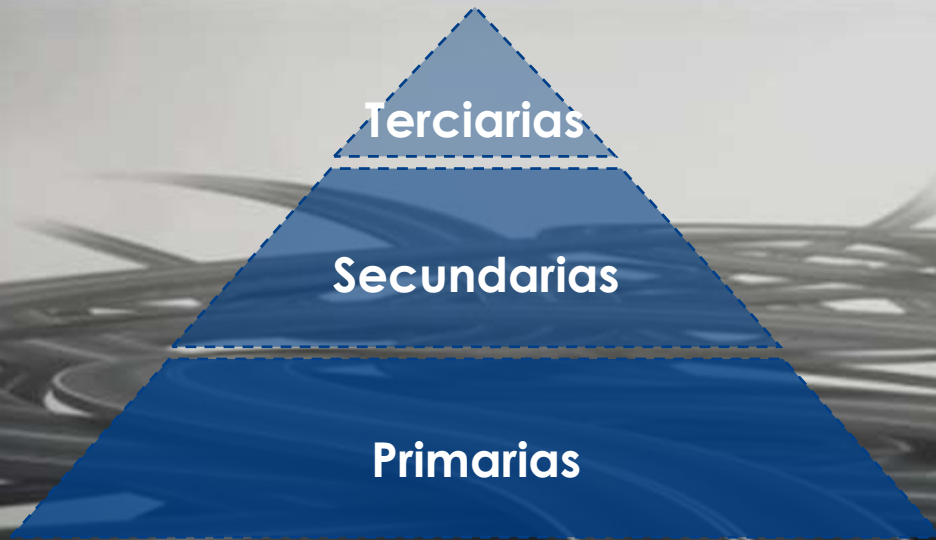
**Sector residuos duplicará valor mercado en 7 años**

Son  
Mercados  
para FCC

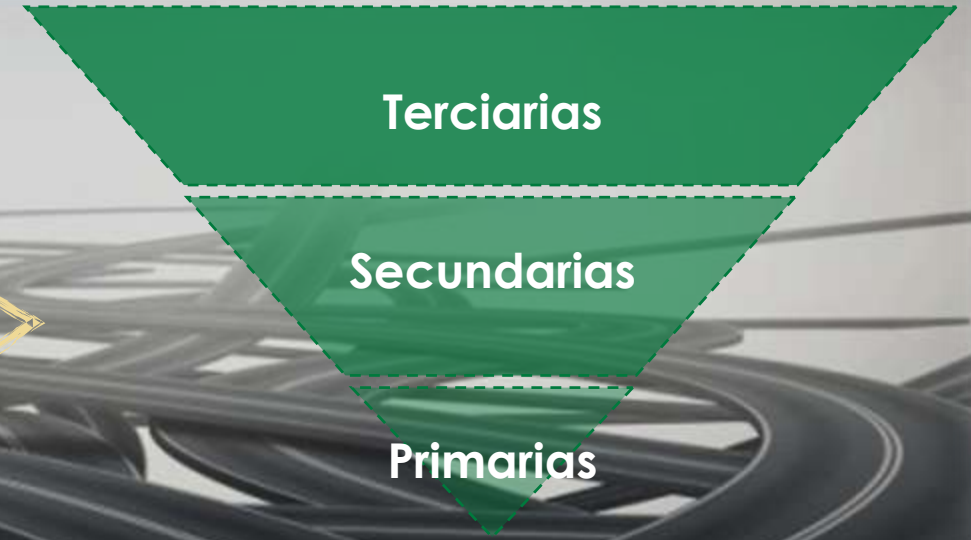
# 3. Globalización económica acelerada y terciarización

**Flujos económicos** (B2C, B2B de 16 trillones de dólares)

## Economía terciarizada



Pirámide ocupacional  
1975



Pirámide ocupacional  
2015

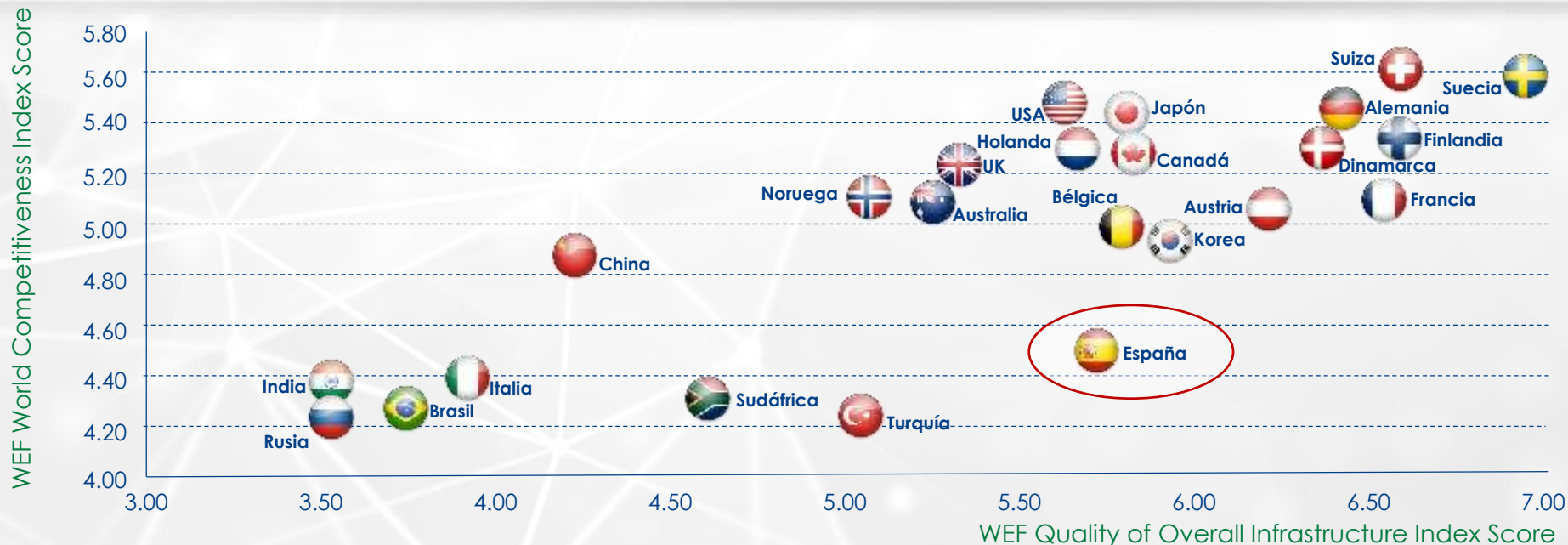


# 3. Globalización económica acelerada: implicaciones

**Infraestructura:** determinante para la competitividad

**Infraestructura transporte:** determinante para reducir costes y mejorar uso del tiempo

**España, desafíos:** índices de competitividad



**Son  
Mercados  
para FCC**

### Una ERA que se está acabando

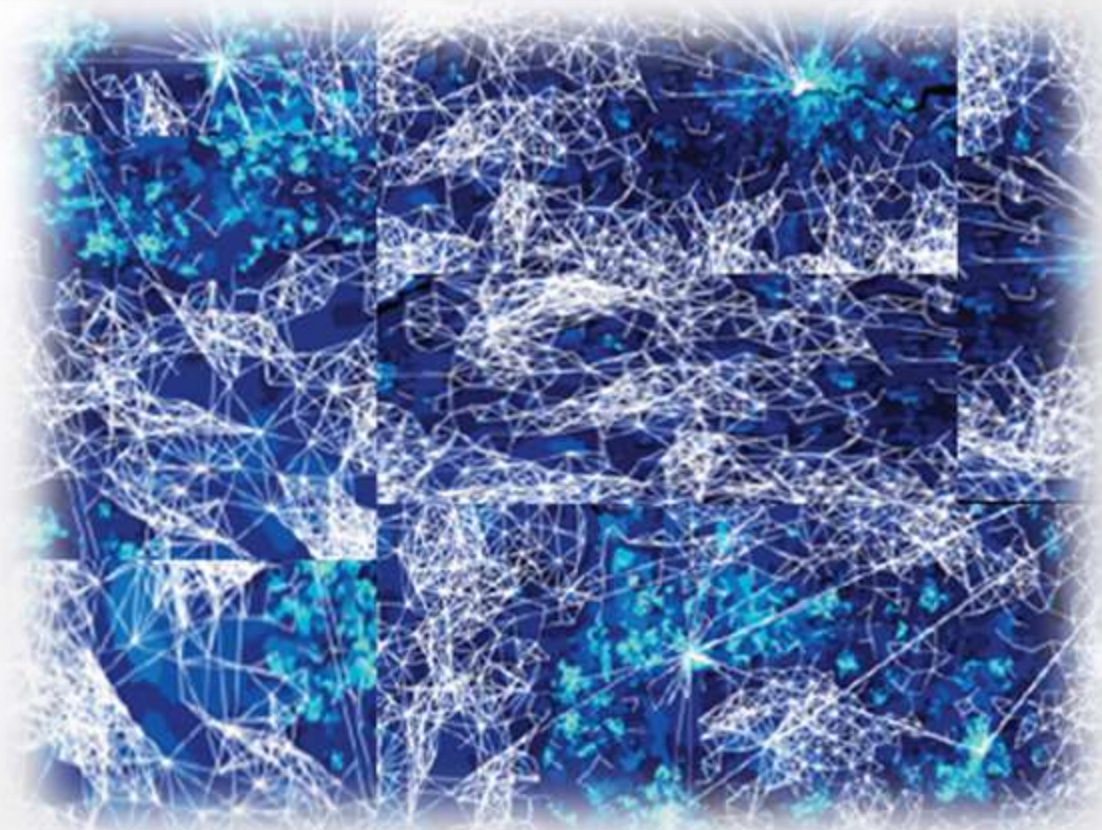
### Una nueva ERA que surge

Hoy, la empresa de mayor venta de mercancías no tiene tiendas

Hoy, el seguimiento preciso del territorio se hace sin brigadistas

Hoy, el mayor servicio de taxis no tiene vehículos

Hoy, el mayor servicio de hoteles no tiene cuartos propios





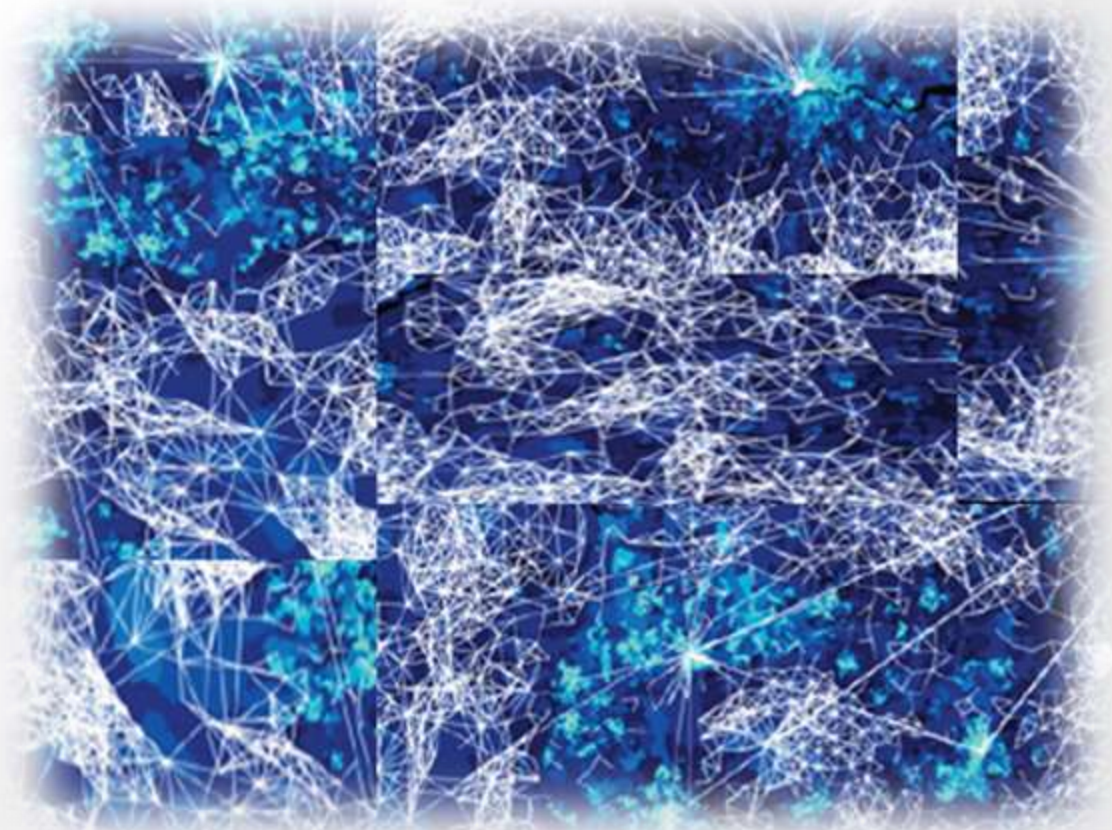
Forma de hacer cosas en el pasado **está llegando a ser obsoleta**

Las empresas deben adaptarse, nuevo consumidor y nueva empresarialidad

**Innovación**

**Drones, robótica**

**Uso TIC's**



## 4. Nueva ERA tecnológica: implicaciones

**Innovación como norma** (p.ej. nuevos sistemas de depuración agua vía algas; generación de biocombustibles vía aguas residuales)

**Uso del sector más dinámico:** telecomunicaciones (p.ej. Big Data, monitorización de servicios, tele-lectura, gestión inteligente de redes)



Son  
Mercados  
para FCC

## Sectores estratégicos a OPTIMIZAR

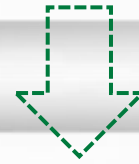
**Siglo XXI**

Optimizar uso recursos naturales

Optimizar uso residuos por act. productiva y social

Optimizar infraestructura y uso territorio con una dinámica de integración

Optimizar los flujos y usos de información y de la innovación



FCC Aqualia

FCC Medio Ambiente

FCC Construcción  
FCC Industrial

FCC áreas de innovación  
institutos investigación

**FCC debe ir donde haya ventaja comparativa, ser selectivo y atender los desafíos**





FCC está teniendo un **cambio profundo**

**Mejor posición** para **satisfacer** a nuestros **clientes** y  
para **responder** a nuestros **inversores**

**Enormes oportunidades** hacia adelante...  
ante un nuevo y fascinante futuro



**Muchas gracias**