



# EMPRESAS BAJO LA LUPA



Servicios Ciudadanos

FCC afronta una nueva etapa, con un Plan Estratégico que busca reforzar la estructura financiera del grupo y concentrarse en las áreas de negocio y regiones más atractivas y rentables. El objetivo es incre-

mentar el beneficio bruto operativo (Ebitda) y conseguir una mayor generación de caja, con la actividad de servicios medioambientales y el agua como uno de los puntales del crecimiento futuro.

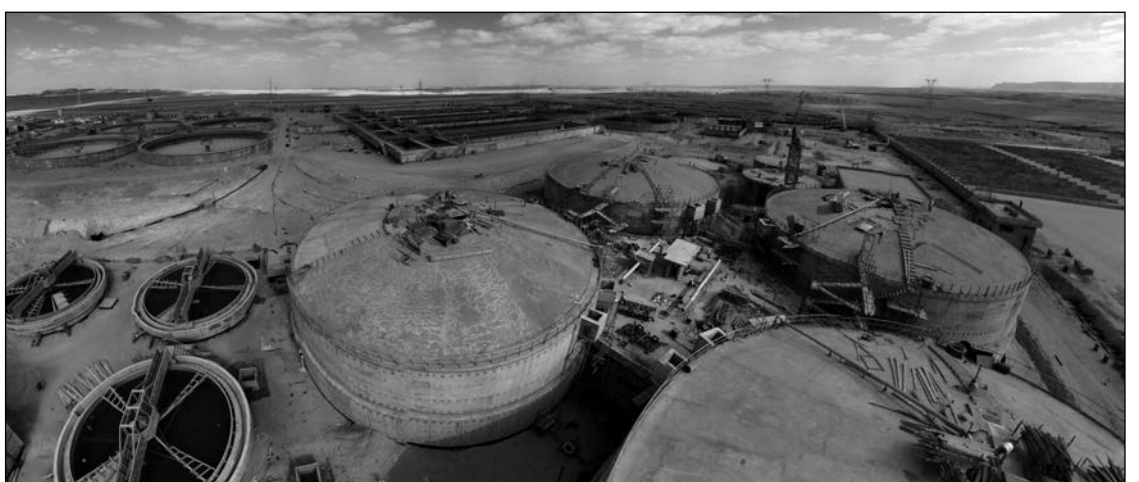
**El Plan Estratégico se centra en los negocios y regiones más rentables para reducir la deuda y mejorar el Ebitda**

## FCC sienta las bases de una nueva etapa

**E**l inicio de una nueva era. Con esta frase puede resumirse la filosofía del Plan Estratégico de FCC. Una nueva fase caracterizada por el refuerzo de la estructura financiera del Grupo y la concentración en las áreas de negocio estratégicas: las infraestructuras y los servicios medioambientales (gestión y tratamiento de residuos y ciclo integral del agua).

Además de la concentración en estas dos áreas estratégicas, el Plan señala como objetivos la

[Pasa a página II](#)



De arriba a abajo, de izda. a dcha.: Puente Gerald Desmond en Los Ángeles (EE UU), camión de residuos y depuradora de New Cairo, en Egipto.

Viene de página 1

eficiencia en las operaciones, con costes adaptados a las condiciones del mercado actual, una deuda y una estructura de capital adecuadas a la generación de caja de los negocios con una presencia internacional limitada a zonas y actividades más rentables. Todo ello dará como resultado una mayor generación de caja y un menor endeudamiento para aprovechar nuevas oportunidades de crecimiento.

La puesta en marcha de cinco iniciativas estratégicas permitirá alcanzar esta reducción del endeudamiento y la mejora de la rentabilidad. En primer lugar, un programa de desinversión en activos no estratégicos por valor de 2.200 millones de euros. Los criterios de priorización para decidir los activos a desinvertir están muy claros. Los activos no estra-

**El menor endeudamiento se producirá como consecuencia del programa de desinversiones por valor de 2.200 millones y el incremento en la generación de caja**

tégicos, los activos con participación minoritaria, en los que el grupo no cuente con liderazgo de mercado, y aquellos demasiado intensivos en capital, que requieran aportaciones sustanciales de caja para su desarrollo. El objetivo es conseguir un grupo más homogéneo, centrado en Servicios Medioambientales, Construcción y Agua.

En segundo lugar, la reestructuración del negocio de Construcción basada en el ajuste de los medios de producción en España y el repliegue de Alpine a los mercados domésticos y la mejora de su eficiencia. Para el resto de la actividad internacional, el objetivo se sitúa en obras y zonas con mayor potencial de demanda, con selección de obras, preferentemente, en Iberoamérica, Oriente Medio y Norte de África, y proyectos concretos en EEUU.

La tercera iniciativa es un ajuste en capacidad y medios de producción del negocio de Cemento a la situación del mercado. En España, y según ha explicado el consejero delegado Juan Béjar, FCC prevé realizar un ajuste de empleo adicional en su filial cementera Cementos Portland Valderrivas, probablemente en las divisiones de hormigón, áridos y estructura, así como el cierre de una planta para adaptar la producción y la estructura de personal a la caída de la demanda. Béjar, ha indicado que la fábrica a cerrar se ubica o bien en Cataluña o en la zona norte de España.

En EEUU se desarrollará un programa completo de optimización, con reducción de costes variables, incremento en la utilización de las fábricas, optimización de compras y cancelación de contratos exteriores prescindibles.

En cuarto lugar, el grupo contempla el refuerzo del liderazgo de Servicios en España y Europa Central (a través de la filial .A.S.A.) y el reposicionamiento en Reino Unido hacia actividades de gestión y tratamiento de residuos. El plan también contempla un crecimiento de la cuota de mercado de Aqualia en la gestión del ciclo integral del agua en España y su desarrollo internacional.



Esther Alcocer Koplowitz, presidenta de FCC.

## Un nuevo equipo para una nueva era

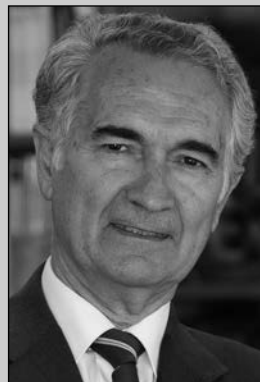
El pasado 31 de enero, el Consejo de Administración de FCC aprobaba el nombramiento de Esther Alcocer Koplowitz como Presidenta del máximo órgano de gobierno del Grupo y de Juan Béjar Ochoa como Vicepresidente Ejecutivo y Consejero Delegado. Estos cambios en la cúpula suponen el inicio de una nueva etapa, cuyo objetivo prioritario es adaptar la compañía a los tiempos que corren. Para ello, el nuevo consejero delegado ha decidido formar un nuevo equipo que le ayude en la tarea de poner en marcha este nuevo plan estratégico que refuerce el liderazgo de FCC en sus mercados estratégicos.

En el área de construcción, que



Juan Béjar, consejero delegado.

preside ya Fernando Moreno García, uno de los puntales hasta el momento de la filial de servicios de agua, Aqualia, se ha nombrado director general a Miguel Jurado Fernández, hasta la fecha Subdirector General de Desarrollo e Internacional de Aqualia. En el área corporativa se incorporan Ana Villacañas Beades, directora general de Organización y miembro del Comité de Dirección, y Carlos Barón Thaidigsmann, director general de Desinversiones. Barón, quien mantendrá también la dirección general de Versia, dirigirá la oficina que coordinará el programa de desinversiones anunciado en el contexto del nuevo plan estratégico.



Fernando Moreno, nuevo presidente de Construcción.



Ana Villacañas, directora general de Organización.



Miguel Jurado, nuevo director general de FCC Construcción.



Carlos Barón, director general de Desinversiones.

Ahora mismo, la cuota de mercado en España es del 30%. La forma que el grupo considera la más adecuada para su expansión internacional son los modelos EPC, de colaboración público-privada, utilizando tecnología propia en la gestión del ciclo del agua.

Por último, el plan prevé una reducción de los costes de estructura en todas las áreas, tanto en el ámbito corporativo como en los negocios, de lo que se espera un ahorro recurrente anual de 50 millones de euros.

### Entorno macroeconómico

El Plan ha sido elaborado considerando un escenario económico re restrictivo, condicionado por una lenta recuperación económica y escasez de financiación, pero no por ello, sin oportunidades de crecimiento. En un entorno difícil, los sectores de servicios e infraestructuras presentan oportunidades de desarrollo para el Grupo en el futuro. En el sector de servicios medioambientales, las oportunidades son muchas, desde la necesidad de infraestructuras en el sector de tratamiento de residuos, a la creciente demanda de gestión integral del agua en zonas con tensiones hídricas, especialmente en Iberoamérica y MENA (Oriente medio y Norte de África). En el sector de la construcción y el cemento, los mercados emergentes

**El plan ha sido elaborado considerando un escenario económico re restrictivo, condicionado por una lenta recuperación económica y escasez de financiación, pero no por ello sin oportunidades de crecimiento**

han doblado su volumen de construcción compensando el decrecimiento del sector en España. Además, hay planes de renovación de infraestructuras de transporte en EEUU, y también programas de inversiones en construcción industrial, especialmente en Brasil y México.

Además, FCC se enfrenta a este nuevo ciclo apoyado en sus fortalezas. El grupo ostenta una posición de liderazgo en sus mercados estratégicos, cuenta con una amplia presencia internacional y presenta una significativa recurrencia de ingresos. En concreto, su posición es de referencia en España, Centroeuropa y Reino Unido. El 56% de sus ingresos proceden ya de los mercados internacionales. Además tiene una oferta completa en servicios medioambientales y agua, desde el tratamiento de residuos a la gestión integral del ciclo, uno de los negocios con más proyección de futuro. En este sector tiene experiencia y recorrido en gestión de proyectos complejos. Tiene cobertura de cartera respecto a ingresos en 3,5 años (concretamente, 6,9 en Servicios y 1,4 en Construcción). Además, el 65% del Ebitda en 2012 fue soportado por contratos a largo plazo, lo que demuestra la recurrencia del negocio.

La cartera de FCC en 2012 alcanzaba los 24.981 millones en Servicios y los 8.595 en construcción.

Por áreas estratégicas, los objetivos en el área de Construcción pasan por la reestructuración del negocio a través de un

ajuste de la capacidad en España, el repliegue de Alpine a sus mercados domésticos (básicamente Austria, Alemania, Suiza, República Checa y Eslovaquia) y el impulso de la actividad internacional en las zonas y proyectos donde FCC tiene ventajas competitivas.

Dentro del negocio en España, el ajuste de los medios de producción se traducirá en reducciones de personal para adaptar los gastos a la actual situación del mercado. El grueso de este ajuste se registrará a lo largo de

**El plan supone actuar sobre las estructuras organizativas y de gestión de FCC para transformarla en una empresa más moderna y eficiente**

**La prioridad desde el punto de vista financiero es la generación de caja y el desapalancamiento, con el objetivo de rebajar la ratio de deuda/Ebitda del grupo**

2013, con el fin de que su impacto se vea reflejado cuanto antes en la cuenta de resultados a través de un mayor margen de las operaciones.

Alpine constituye un apartado propio dentro de la estrategia internacional de Construcción. El futuro de la filial centroeuropea del Grupo de Servicios Ciudadanos pasa por un repliegue a sus mercados domésticos y una mejora de la eficiencia de sus actividades mediante una mejor selección de proyectos y un ajuste de su estructura, así como la desinversión en activos no estratégicos.

El resto de la actividad internacional estará marcada por el impulso de la rentabilidad centrado en geografías concretas,

**OBJETIVOS DE LA NUEVA ESTRATEGIA**

Principales magnitudes	Antes		Después	Transformación
	2011	2012		
• Ingresos	11.897 Mn€	11.152 Mn€	9.700 Mn€	• ... sosteniendo el volumen de negocio saneado, sin contar con una recuperación del mercado
• EBITDA	1.256 Mn€	753 Mn€	1.200 Mn€ <sup>(1)</sup>	• ... recuperando niveles de EBITDA y adaptando costes a las condiciones del mercado
• Flujo de Caja de las actividades <sup>(2)</sup>	1.003 Mn€	253 Mn€	850 Mn€ <sup>(3)</sup>	• ... equilibrando la generación de caja y manteniendo las inversiones por debajo de amortizaciones
• Deuda Neta (incluyendo Energía)	7.265 Mn€	7.881 Mn€	5.200 Mn€	• ... reduciendo 2.700 Mn€ de deuda en el periodo
• Deuda Neta (excluyendo Energía)	6.593 Mn€	7.088 Mn€	5.200 Mn€	• ... reduciendo 1.900 Mn€ de deuda en el periodo

(1) Incluye gastos de Corporación de 30Mn€  
 (2) Flujo de Caja de las actividades = Operaciones Explotación + Operaciones Inversión  
 (3) Referido a Flujo de Caja de las actividades recurrente

to se producirá como consecuencia del programa de desinversiones por valor 2.200 millones y el incremento en la generación de caja.

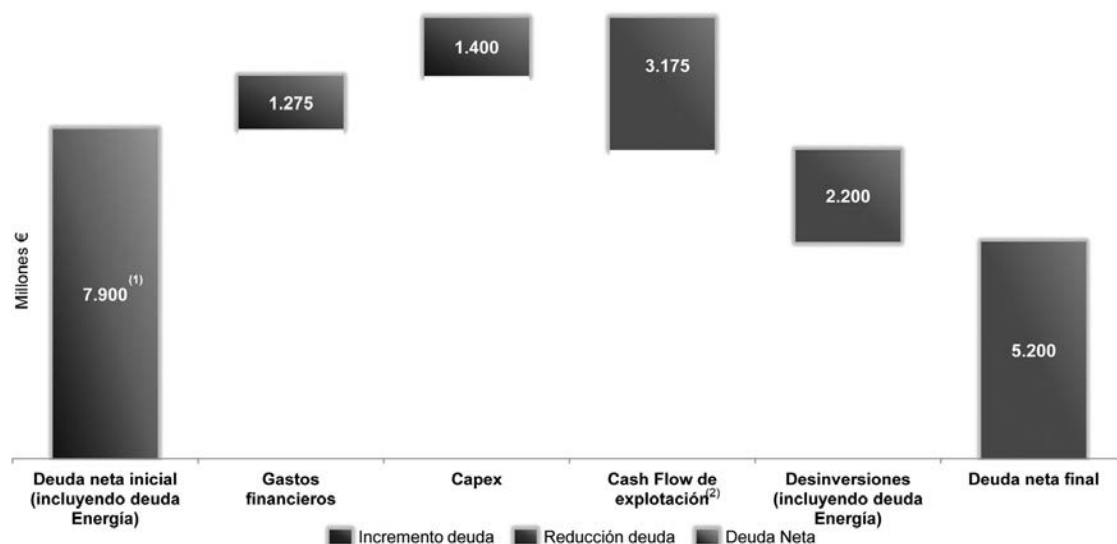
**Fortaleza financiera**

De la desinversión total prevista, 550 millones provendrán del área de construcción, otros 270 millones de servicios y los 1.380 millones restantes de otros negocios como las renovables o las filiales Globalvía y Realía.

FCC pondrá a la venta Globalvía y Realía, las filiales de concesiones e inmobiliaria que comparte que Bankia, además de su negocio de energías renovables en el programa de desinversiones que abordará los próximos años para recortar en un 34% y situarla en unos 5.200 millones de euros en 2015.

Lo que el Plan define como "inversiones ajustadas" constituye otro de los ejes de la estrate-

**EVOLUCIÓN DEUDA NETA PREVISTA**



(1) Deuda energía ajustada por deuda intragrupo y Enerstar  
 (2) Recursos de explotación generados después de impuestos, incluyendo variación del Fondo de Maniobra

fundamentalmente zonas de América Latina, EE.UU. y MENA (Oriente Medio y Norte de África, por sus siglas en inglés), además del crecimiento del negocio industrial en algunos países de

América Latina. Esta estrategia potenciará la fortaleza financiera de la compañía. Así, en 2015 FCC alcanzará unos 1.200 millones de Ebitda recurrente, una generación

de caja de 850 millones de euros anuales y una deuda de 5.200 millones, lo que supone una reducción de 2.700 millones frente a la registrada a cierre de 2012. Este menor endeudamien-

**De la desinversión total prevista, 550 millones provendrán del área de construcción, 270 de servicios y 1.380 millones de renovables, Globalvía y Realía**

gia financiera. El nivel de inversiones totales se sitúa en 1.400 millones de euros (por debajo de las amortizaciones, que se fijan en alrededor de 1.600 millones). Esta cifra incluye 350 millones de euros de inversiones de crecimiento centradas en los negocios de agua y medioambiente internacional, fundamentalmente en Reino Unido.

El crecimiento estará apoyado en negocios no intensivos en capital. La prioridad desde el punto de vista financiero es la generación de caja y el desapalancamiento, con el objetivo de rebajar la ratio deuda/ Ebitda del grupo. Palancas todas ellas para asegurar el crecimiento futuro en una nueva etapa marcada por nuevos retos.

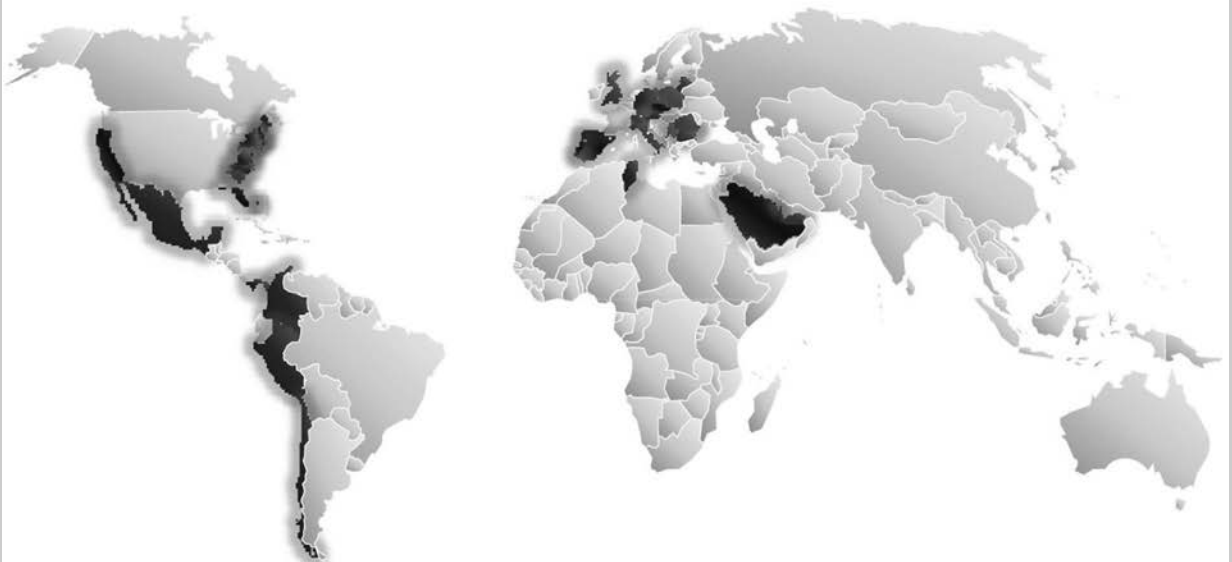
**Una internacionalización marcada por la rentabilidad**

■ FCC va a reorganizar su actividad internacional, que ya supone un 52% de los ingresos del grupo, concentrando sus actividades en los mercados domésticos europeos y posicionándose en geografías más rentables. Iberoamérica seguirá siendo una de las zonas prioritarias. De hecho hace solo unos días, FCC llegaba a Perú con dos nuevos contratos: la construcción del puerto del Callao, primer puerto de Perú y uno de los más grandes del Pacífico en Sudamérica, en Lima, por un importe de 206,3 millones de dólares, unos 165 millones de euros, y la mejora del Complejo deportivo de Trujillo, al noreste del país, por 32,2 millones de euros.

FCC tiene contratos en Latinoamérica por un importe superior a 2.500 millones de euros. Con estos dos nuevos contratos en Perú la empresa de Servicios Ciudadanos refuerza su liderazgo en América Latina, zona estratégica en su proceso de globalización. Entre los proyectos más emblemáticos que el Grupo lleva a cabo actualmente en la zona se encuentran la construcción de la línea 1 de metro en Panamá, la Ciudad Hospitalaria de la capital, un nuevo cauce de acceso al Canal de Panamá desde el Pacífico y la autovía de la Mina de Cobre.

En Costa Rica, lleva a cabo las obras de ampliación de la carretera nacional Cañas-Liberia en Guanacaste y es concesionaria de la explotación, a través de Globalvía, de la autopista de peaje San José-Caldera. A finales de año, FCC llegó también a Colombia con el contrato para la construcción de la Torre de Control del aeropuerto de El Dorado, el aeropuerto con mayor volumen de carga de América Latina y el tercero con mayor movimiento de pasajeros y ,a Brasil, con el contrato del Puerto de Açu.

**PRESENCIA DE FCC EN EL MUNDO**



**CONTRIBUCIÓN DE INGRESOS POR GEOGRAFÍA**

- |  |  |   |
|--|--|---|
| <p><b>SERVICIOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Italia</li> <li>■ Polonia</li> <li>■ Lituania</li> <li>■ Rumanía</li> <li>■ Bulgaria</li> <li>■ Bosnia-Herzegovina</li> </ul> | <p><b>CONSTRUCCIÓN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Alemania</li> <li>■ Panamá</li> <li>■ México</li> <li>■ Chile</li> <li>■ Perú</li> <li>■ Colombia</li> <li>■ Emiratos Árabes Unidos</li> <li>■ Qatar</li> <li>■ Túnez</li> </ul> | <p><b>CONSTR. Y SERVICIOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ España</li> <li>■ Estados Unidos</li> <li>■ Arabia Saudí</li> <li>■ Austria</li> <li>■ Suiza</li> <li>■ República Checa</li> <li>■ Portugal</li> </ul> |
|--|--|---|



La desaladora de Cap Djinet, en Argelia, ha producido unos 25 millones de metros cúbicos de agua.

Los servicios medioambientales y el agua son dos de los sectores en los que pone el acento el nuevo Plan Estratégico de FCC. El objetivo es reforzar la posición de lide-

razgo en España, tomar posiciones en Reino Unido y reforzar el liderazgo y la expansión internacional de la filial de gestión del agua, Aqualia.

**Aqualia es uno de los pilares de crecimiento de la compañía**

## FCC redobla su apuesta por los servicios y el agua

Dentro del área de servicios, el Plan Estratégico pone el acento en el desarrollo de cinco iniciativas que permitirán mantener una elevada rentabilidad de las operaciones e impulsar la generación de caja. En primer lugar, se aboga por un refuerzo en el liderazgo de FCC en estas actividades en España en los mercados de Medioambiente Nacional, ASA y Residuos Industriales. Se trata de mantener la cifra de negocio y mejorar la eficiencia para incrementar el margen de las operaciones, y de mantener también el equilibrio entre inversiones u amortizaciones limitando las inversiones a las de mantenimiento.

Además, se desarrollará una segunda iniciativa estratégica para potenciar el negocio de gestión y tratamiento de residuos en el Reino Unido. Se activará la gestión del portafolio de vertederos para adecuar la capacidad a la realidad de mercado y se dará más peso a las actividades de gestión y tratamiento, facilitando así una generación de caja estable y recurrente.

El área de residuos industriales intentará recuperar el volumen de negocio y la rentabilidad mediante la exportación de tecnología propia a mercados de alto potencial, como la zona MENA, y el aumento de la especialización en sectores de crecimiento como los residuos peligrosos, los derivados de la actividad petrolífera y los residuos químicos.

En tercer lugar, se refuerza el liderazgo de Aqualia y su expansión internacional. Dentro del área medioambiental en España se llevarán a cabo mejoras de la eficiencia mediante un exhaustivo control de costes y se limitarán las inversiones.

Por su parte, Aqualia intentará aumentar su cuota de mercado en España del 30%, así como afrontar su expansión internacional con el uso de tecnología propia en la gestión de ciclo del agua.

Con una inversión de 1.100 millones de euros en el período, el objetivo es conseguir un Ebitda de 750 millones de euros, y un margen sobre Ebitda del 18%. Dentro del área medioambiental en España se llevarán a cabo mejoras de la eficiencia mediante un exhaustivo control de costes y se limitarán las inversiones.

Por su parte, Aqualia intentará aumentar su cuota de mercado en España del 30%, así como afrontar su expansión internacional con el uso de tecnología propia en la gestión de ciclo del agua.

### Crecimiento

Aqualia es sin duda uno de los pilares de crecimiento futuro para la compañía. Hace sólo unos días ganaba contratos por valor de 1.100 millones de euros, haciéndose con la gestión del servicio de aguas de Jerez durante los próximos 25 años, lo que aporta 900 millones a la cartera de negocio. Al contrato hay que añadir otros nuevos o ampliados en los últimos días

en Madrid, Ávila, Oviedo, Girona, Cantabria, León, Vizcaya, Guipúzcoa y Pontevedra, por valor de más 200 millones de euros.

Pero una de las principales bazas de Aqualia es que cuenta ya con una destacada implantación en Portugal, Italia y Europa Central y del Este.

En Portugal, Aqualia se ha situado en poco tiempo como uno de los principales operadores privados del país, atendiendo a más de 130.000 habitantes.

En Italia, es responsable de la gestión del ciclo integral del agua en la provincia de Caltanissetta, durante un periodo de 30 años, donde atiende a cerca de 300.000 habitantes.

Por otro lado, Europa Central y del Este se ha convertido en una de las zonas estratégicas de crecimiento, desde la adquisición de SmVaK, la principal compañía de agua en las regiones de Moravia y Silesia, a través de la cual da servicio a 1.200.000 habitantes. En esta zona, también destaca la cre-

ación de "aqualia new europe", una compañía en la cual participa con un 49% el Banco Europeo de Reconstrucción y Desarrollo (EBRD, por sus siglas en inglés). Esta nueva compañía trabaja para mejorar los sistemas de gestión de aguas, a través de inversiones directas en infraestructuras, o mediante participaciones en compañías gestoras de estos servicios.

### Infraestructuras hidráulicas, al completo

Dentro de la estrategia internacional de Aqualia en países emergentes los sistemas de Participación Público-Privada (PPP) son consi-

**El plan aboga por un refuerzo en el liderazgo en Servicios en España en los mercados de Medioambiente Nacional, ASA y Residuos Industriales**

derados como la mejor forma de inicio de la actividad, ya que se trata de proyectos de riesgo limitado que permiten, durante su desarrollo, un mejor conocimiento de las reglas de juego del país en el que se opera.

En el caso de Norteamérica, Aqualia trabaja en dos proyectos emblemáticos en México. El primero de ellos consiste en la construcción en Querétaro de la mayor infraestructura desde el año 1738. El contrato incluye la prestación del servicio de conducción y potabilización del sistema Acueducto II, y su operación y mantenimiento. Cuando se complete, abastecerá de agua potable a unas 700.000 personas de la zona metropolitana de Querétaro. El otro gran contrato adjudicado en México, en esta ocasión relacionado con abastecimiento, ha sido el de "El Realito". Con esta adjudicación Aqualia, en consorcio con la empresa local ICA, es responsable del diseño, construcción y financiación de una planta de potabilización de agua para abastecer a una población de 850.000 habitantes.

### Norte de África y Oriente Medio

En el norte de África y Oriente Medio, Aqualia ha visto cómo las oportunidades aumentan, en base a las necesidades de determinados países de mejorar sus infraestructuras hidráulicas, mediante la desalinización o la instalación de plantas depuradoras.

En Argelia, Aqualia cuenta con dos de las mayores plantas desaladoras del continente, las de Mostaganem y Cap Djinet, que abastecerán de agua potable a más de un millón y medio de habitantes y que, mediante sendos contratos de 25 años de duración. En 2009, se adjudicó además el contrato para la financiación, diseño, construcción y explotación de la planta depuradora de agua de New Cairo, en Egipto, por un periodo de 20 años. El contrato fue el primer proyecto PPP que se pone en marcha, en cualquier sector, en el país.

La decidida apuesta por el mercado internacional de la actividad de agua de FCC ha sido reconocida con diferentes galardones. Recientemente, por ejemplo, la Empresa ha sido distinguida por Frost&Sullivan por su expansión en Oriente Medio y el Norte de África y a nivel nacional, ha sido premiada como "Empresa Española con mayor proyección internacional" en los I Premios de Energía y Medioambiente, organizado por las publicaciones InfoPower e InfoEnviro.

## Pioneros en la gestión de agua en Oriente Medio

■ Aqualia ha conseguido el primer contrato de gestión de agua que se adjudica una empresa española en la región de Oriente Medio. En este caso, la Compañía será la responsable de implantar y ejecutar un innovador plan de búsqueda y reparación de fugas en la ciudad de Riyadh que permita la reducción de estas incidencias, así como un aumento en el ratio de eficiencia de la red. El acuerdo, el primero



FCC tiene varios proyectos en Abu Dhabi.

de gestión de agua que se adjudica una empresa española en Oriente Medio supone la entrada en un mercado como el saudí, uno de los de mayor recorrido de todo el mundo, y en el que la Administración tiene entre sus objetivos dar entrada a las principales empresas del sector a nivel mundial, entre las que Aqualia ocupa el tercer lugar, según el último ranking de la publicación Global Water Intelligence.