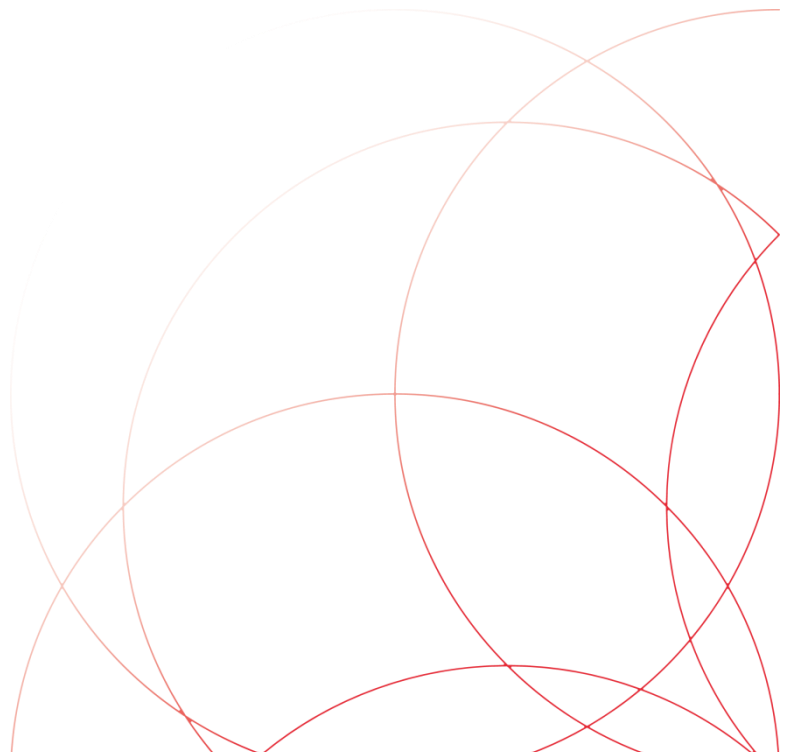




Junta General Ordinaria de Accionistas

31 de mayo de 2019

Discursos del Presidente y Consejero Delegado





Acacio Rodríguez, Presidente del Consejo de Administración

Buenos días a todos y bienvenidos a nuestra Junta General Ordinaria de 2019.

Estimados accionistas y empleados. Es un honor contar un año más con su presencia en este acto.

Evolución del sector

La evolución del sector internacional de los diversos negocios en los que opera Duro Felguera al 95% ha tenido un crecimiento de un 5%, destacando el dinamismo en EEUU, Canadá y un repunte en las actividades en el sector de Oil, Gas y Minerales, por una recuperación de los precios de las materias primas. Además, ha continuado el avance hacia la especialización y a la reducción de riesgos asumidos, sobre todo en los grandes contratos EPC que en numerosas empresas se han producido importantes pérdidas, reclamaciones, litigios y arbitrajes, produciéndose un desequilibrio en la relación contractual entre clientes y epecistas.

En el caso de Duro Felguera también acuciada por problemas en proyectos EPC y otros impagados, terminó el ejercicio 2017 con unos Fondos Propios de -151 Millones euros y una falta de liquidez, que creó un marco de actuación extraordinariamente complejo y dio lugar en 2017 a un pacto "standstill" con las instituciones financieras. Dicho pacto se prorrogó el 15 de enero hasta 15 abril. Durante el período de renegociación de la deuda con el grupo de bancos acreedores ha sido muy difícil sostener sin cancelación los proyectos principales, ni ejecución por parte de los acreedores comerciales.

Así mismo la empresa realizó un informe independiente "forensic" de que sus prácticas comerciales en Venezuela están dentro de parámetros comerciales y legales.

Hoy es el día que podemos afirmar que todos los esfuerzos realizados durante el año pasado están teniendo sus frutos. Gracias al trabajo y desempeño de todos los implicados en Duro Felguera, de los acreedores, clientes y personal propio, hemos iniciado una senda hacia la viabilidad y hemos conseguido cerrar el año fiscal con unos resultados aceptables teniendo en cuenta el contexto descrito.

También somos muy conscientes que ha sido un año difícil y que la transformación competitiva, reconducción de proyectos y fortalecimiento patrimonial necesario aún no ha terminado. En 2018 se ha iniciado un replanteamiento integral de la compañía junto a un Plan de Estabilización Financiera y de reconducción de algunos proyectos con altos riesgos en costes o plazos que han obligado a provisiones extraordinarias, reforzar equipo de construcción y realizar un control más estricto del avance de obra y de exigencia a clientes en algunos casos. Estos procesos vemos son imprescindibles para tratar de estabilizar la situación de la compañía y pasar a una fase posterior de relanzamiento.



Plan de estabilización financiera

Este Plan se ha puesto en marcha para lograr, estabilizar la situación financiera de la compañía que, como todos ustedes saben, estaba ciertamente deteriorada en un punto extremo para su supervivencia.

1. El acuerdo de refinanciación de la deuda exigía ciertas condiciones suspensivas que se cumplieron.

En julio de 2018 se hizo efectivo el acuerdo de refinanciación que afectaba a 318 millones de euros de deuda financiera, lo que supuso:

- la cancelación de pasivo por importe de 233 millones de euros mediante la conversión en Obligaciones convertibles y

- la conversión del pasivo remanente en un préstamo sindicado a 5 años por importe de 85 millones de euros.

2. Simultáneamente, Duro Felguera logró completar con éxito la ampliación de capital de 125,7 millones de euros que se lanzó en junio como condición impuesta por los acreedores para la renegociación de la deuda. En el momento presente la sociedad cuenta con 17.000 accionistas.

3. El acuerdo de refinanciación incluía una línea de avales por un importe de hasta 100 millones de euros. La disponibilidad de estos avales está exigiendo un proceso más largo de lo previsto y supone una condición imprescindible para la reactivación de la actividad comercial.

4. Otra de las claves dentro de la estabilización financiera han sido las desinversiones realizadas en activos no estratégicos como medida para mejorar la liquidez de la Compañía y bajar su punto de equilibrio. En este sentido, se vendieron los edificios de oficinas de Vía de los Poblados y Las Rozas por importe de 27,4 millones de euros, generando una entrada neta de efectivo por importe de 6,5 millones de euros, una vez cancelada la deuda financiera asociada. Y también se vendió el 100% de la filial Núcleo de Comunicación y Control, S.L. y el 80% de Duro Felguera Rail, S.A. lo que supuso una entrada de efectivo por importe de 13,6 millones de euros.

5. En la segunda parte del año se han revisado a fondo los proyectos en curso con mayor desviación o discrepancias y se ha mejorado la relación con los clientes. Se han redefinido los plazos y costes en alguno de ellos, y se continua en una estrecha supervisión en el resto para reducir riesgos e incertidumbres.

En el primer semestre de 2018 el Consejo no aprobó la petición insistente de Concurso propuesto por varios consejeros, fundamentando esa no aprobación en la existencia de una negociación con acreedores y en que el resultado sería más lesivo para acreedores y la parte social de la empresa. Esta decisión fue acertada puesto que se consiguió la reducción de deuda y recapitalización y se evitó la ejecución de avales de varios contratos internacionales que hubiese sido fatal para sostener la empresa.

La combinación de acciones jurídicas y económicas supusieron una base para desarrollar las posibilidades que tiene la Compañía ante el mercado y la apuesta de futuro que supone para los inversores. Poniendo en valor las referencias y competencias técnicas de los equipos profesionales que Duro Felguera dispone.



Y, obviamente, también ha supuesto un impulso importante para la situación económico-financiera de la Compañía, que ha permitido arrancar el 2019 de forma más optimista, aunque sea necesario proseguir la senda de la mejora continua.

Principales magnitudes 2018

A continuación, paso a detallar las principales magnitudes de 2018.

Una buena noticia que ha llegado este año, fruto de un proceso de arbitraje en curso, ha sido la resolución de la reclamación a Samsung C&T por el proyecto Roy-Hill. El 1 de marzo de 2019 recibimos el laudo parcial emitido por la Corte Arbitral de Singapur (SIAC) y, como ya saben ha tenido un impacto positivo en el patrimonio neto de la matriz y en el resultado del ejercicio de 38 millones de euros, quedando pendiente el laudo parcial sobre intereses y costas.

Con este contexto, paso a detallar las cifras del ejercicio fiscal del año pasado:

El resultado neto del Grupo a cierre de 2018 alcanzó 99,4 millones de euros y el resultado neto de la matriz registró 75,2 millones de euros. En este sentido, el patrimonio de la compañía se situó en positivo con 12,4 millones de euros.

Respecto a la facturación, la Compañía obtuvo 421 millones de euros en 2018, sin embargo, se registró un 32% menos que en el ejercicio 2017, principalmente por los problemas derivados de la situación financiera previa a la ampliación de capital, que provocaron dificultades en la contratación de nuevos proyectos, así como en el normal avance de los proyectos en curso.

En cuanto al EBITDA presentó un importe negativo de 124 millones euros, pero ha mejorado en 31 millones de euros respecto al cierre del segundo semestre de 2017.

Este resultado es consecuencia de la bajada de actividad, de las dotaciones adicionales detectadas en determinados proyectos, de los costes de reestructuración y de las provisiones extraordinarias correspondientes a cuentas a cobrar en algunos países.

Por otro lado, Duro Felguera redujo su deuda financiera neta en más de un 98% respecto al 2017, pasando de un importe de 272 millones de euros en 2017 a registrar un valor de 3 millones de euros en 2018.

Además, el efecto patrimonial combinado de las dotaciones y deterioros en varios países alcanzó un importe total aproximado de 156 millones de euros.

La cartera por su parte se sitúa en 779 millones de euros y la contratación del ejercicio ascendió a 78,8 millones de euros, afectada por la situación financiera transcurrida durante 2018. No obstante, el balance de ofertas presentadas prevé, una clara mejora para el próximo ejercicio.



Reequilibrio patrimonial

Sin embargo, a consecuencia de las magnitudes de 2018, el Consejo de Administración ha tenido que adoptar algunas medidas para mantener el equilibrio patrimonial de la compañía.

A cierre de 2018, Duro Felguera cuenta con un patrimonio positivo de 12,4 millones de euros de la matriz y un capital social situado en 48 millones de euros.

En este contexto, desde el Consejo proponemos a los accionistas una reducción de capital social como primer paso para reestablecer el patrimonio.

Mejora de la operatividad del valor

Otra de las medidas que queremos implementar es un contra-split con el fin de agrupar acciones para aumentar su valor nominal y mejorar la operatividad de valor de cara a los accionistas.

El canje de acciones de nueva emisión es a una proporción de una acción nueva por cada cincuenta antiguas, con elevación del valor nominal de las acciones de una milésima de euro (0,001 €), una vez ejecutada la reducción de capital social, a cinco céntimos de euro (0,05 €), sin modificación de la cifra de capital social, con la consiguiente reducción del número de acciones representativas del capital social en circulación.

Refuerzo de la Gobernanza y Transformación de la estructura organizativa

Otro de los hitos clave dentro de este proceso de transformación que hemos vivido, ha sido la completa revisión de la estructura organizativa interna de la Compañía. En este sentido, a lo largo de 2018 se redefinió una nueva composición del Consejo de Administración con la entrada de profesionales de reconocido prestigio. Cabe destacar la mejora en la gobernanza de la sociedad que es crucial para una adecuada evaluación y seguimiento de los riesgos. Dentro de este proceso se ha reforzado los Comisiones de Auditoría, y de Nombramientos y Retribuciones y se están mejorando los sistemas de seguimiento de proyectos y de control de contrataciones.

Se ha realizado un esfuerzo de introducción de mejoras en los procesos de información financiera (SCIIF) en línea con los requisitos para Sociedades Cotizadas de la CNMV y también con las prácticas de buen gobierno.

Asimismo, se nombró al consejero Alejandro Legarda, como Consejero Coordinador.

Puedo asegurar que este nuevo Consejo está compuesto por profesionales altamente capacitados para esta actividad y que, sin duda, van a ayudar a que esta Compañía consiga todos los éxitos que merece.

Además, me satisface contamos con dos mujeres consejeras independientes de reconocido prestigio.

Tal y como han leído en el orden del día, se propone la ratificación de estos nuevos consejeros independientes que detallo a continuación:



D.^a Marta Elorza Trueba, D. Alejandro Legarda Zaragüeta, D.^a Loreto Ordóñez Solís y D. Juan Miguel Sucunza Nicasio.

Adicionalmente, el Consejo designó por unanimidad en diciembre a José María Orihuela como consejero delegado de Duro Felguera. Su experiencia en el sector y su determinación están siendo fundamentales para dar los pasos adecuados en el relanzamiento de la sociedad.

Duro Felguera es hoy una compañía con un Consejo unido, mejor gestionada, más saneada y con un nuevo proyecto de futuro.

Sin embargo, tenemos que ser realistas: aún queda mucho camino por recorrer y el CEO les detallará posteriormente los planes previstos para lograrlo.

Uno de los pilares de desarrollo será sin duda en los próximos años como lo fue en el pasado, la formación de técnicos y empleados, cuyo prestigio es reconocido en toda la industria internacional.

Celebramos que durante el ejercicio no haya existido accidentes mortales y que los accidentes con lesiones estén en unos parámetros contenidos, teniendo en cuenta que operamos en numerosos países y en condiciones complejas. Si bien el ritmo de actividad ha sido bajo por falta de recursos El nivel de empleo se ajustó por desinversiones y mejoras de productividad en 350 empleos, siendo la plantilla final de 1559 trabajadores de la cual 1270 en España.

Solo me queda añadir, y hablo en nombre de todos los que componemos el Consejo de Administración, que creemos firmemente en el futuro de esta compañía.

Una empresa como Duro Felguera, con 160 años de historia, con una oferta renovada, tiene, mucho valor que aportar y muchos proyectos por desarrollar. Todo ello se hará realidad con la voluntad y trabajo de directivos y vuestra ayuda y tratando de seguir un crecimiento ordenado y sostenible en el tiempo. Trabajamos para reducir riesgos y avanzar en el saneamiento, con la vista puesta en la mejora de la generación de valor y ayuda al desarrollo profesional de los empleados. Ese es el empeño de todo el Consejo.

Por último, quiero darles las gracias, una vez más, por la confianza depositada en esta compañía y por estar hoy aquí y también a muchos otros que han ayudado en este difícil proceso, a las autoridades regionales por su apoyo e implicación y a las asociaciones empresariales y sociales por su respaldo a Duro Felguera.

A continuación y con carácter previo al inicio de la intervención del Sr. Consejero Delegado, quien sintetizará el Plan Estratégico al que se refiere el punto quinto del orden del día, procederemos a leer el quórum.



José María Orihuela, Consejero Delegado

1. Introducción

Muy buenos días a todos, y gracias por acompañarnos en este día tan importante.

Como bien decía el Presidente, 2018 no ha sido un año fácil para nosotros.

Aunque, como ustedes saben, ya ha habido un cambio de tendencia en el primer trimestre de 2019, y aspiramos a finalizar el año con EBITDA positivo.

Tras mi incorporación el pasado mes de diciembre, he encontrado en Duro una compañía con una capacidad de recuperación envidiable y, lo más importante, con un equipo humano que trabaja por esta empresa con una fuerza y una determinación admirables.

Por eso, quiero que mis primeras palabras sean de agradecimiento a todos nuestros empleados por estar ahí, por confiar en nosotros, y por su esfuerzo diario.

2. Ejes de actuación

Para comenzar, me gustaría detallarles algunas de las actuaciones más importantes que hemos abordado desde mi incorporación.

Actuaciones que han sido necesarias para hacer frente a tres objetivos clave fijados en el Consejo de Administración:

1. Asegurar el control y ejecución rentable de los proyectos con foco en los contratos de mayor tamaño,
2. Potenciar la excelencia técnica que siempre nos ha caracterizado, y
3. Recuperar la velocidad de crucero en la acción comercial ganando nuevos contratos con riesgos controlados

En esta línea, hemos implantado una nueva estructura organizativa que, en términos generales, descansa sobre tres ejes fundamentales:

(i) El primero de ellos consiste en pasar de una organización especializada por división a una estructura funcional, separando la función comercial y la de producción, reforzando la dirección técnica, e integrando equipos y conocimiento en nuestra sede de Gijón.

Esta nueva estructura nos permitirá acentuar nuestra orientación a la generación de caja, obteniendo contratos con riesgos controlados, potenciando la excelencia técnica y ejecutando los proyectos eficazmente, lo cual tendrá un claro reflejo a corto y medio plazo.

(ii) El segundo eje destacable del nuevo modelo organizativo es la reorientación del área comercial.

A partir de ahora estará distribuida por geografías y no por líneas de negocio.



Con este nuevo enfoque, buscamos:

- Estar más cerca de nuestros clientes y tener más presencia sobre el terreno,
- Conocer mejor los países y clientes en los que queremos estar presentes y, en definitiva,
- Potenciar nuestra acción comercial con personal propio.

(iii) Y el tercer eje, pero no menos importante, es el notable refuerzo del Control de Gestión, del Control de Riesgos y de la Gestión Contractual, todos ellos elementos esenciales en nuestro negocio.

El nuevo modelo incorpora una Dirección de Control de gestión, que depende directamente del Consejero Delegado.

La finalidad de esta nueva Dirección es disponer de un cuadro de mando con información única, fiable y actualizada de cada uno de los proyectos para una adecuada toma de decisiones.

Adicionalmente, hemos creado la Dirección de Riesgos que, en dependencia directa de la Comisión de Auditoría, anticipará los potenciales riesgos complementando las funciones del Control de Gestión.

Esta estructura se completa y refuerza con la creación de la Dirección de Gestión Contractual, para optimizar las relaciones con nuestros clientes, maximizando a su vez los ingresos en todos los proyectos.

Es decir, nuestra nueva estructura organizativa supone una apuesta decidida por la rentabilidad y generación de caja, así como por una mayor eficacia, competitividad y control.

Cabe también destacar que hemos reforzado significativamente el Comité de Dirección con la incorporación de profesionales altamente cualificados y con dilatada experiencia en el sector.

Además del refuerzo organizativo, y como parte del proceso de cierre del ejercicio 2018, hemos trabajado intensamente en actualizar las estimaciones de ingresos y costes de todos los proyectos en fase de construcción.

El impacto de esta nueva revisión se ha reflejado en las cuentas que anteriormente ha explicado nuestro Presidente.

Asimismo, nuestro equipo ha estado trabajando duramente para mitigar los problemas existentes, con un número significativo de éxitos que quisiera resaltar.

Ésta es la parte de mi discurso de la que me siento especialmente orgulloso, por los resultados que hemos conseguido en sólo seis meses.

En Australia, el positivo desenlace del arbitraje con Samsung en el proyecto Roy-Hill.

Este éxito demuestra nuestra capacidad para ganar reclamaciones en situaciones complejas.

En Argelia, la firma de un protocolo con Sonelgaz.

Este acuerdo nos permitirá relanzar el proyecto y cobrar parte de las reclamaciones.



En Bélgica, la firma de una adenda al contrato con Fluxys, que reduce el riesgo y mejora el resultado del proyecto.

En India, hemos cerrado acuerdos por 25 millones que eliminan los arbitrajes en curso.

En Perú, hemos iniciado un proceso de mediación en el proyecto de Ilo.

En Dubai, hemos conseguido una ampliación de plazo de 12 meses en el proyecto de Jebel Ali.

Y por último, hemos cerrado la venta de la planta de Cartagena.

¿Qué hay detrás de todos estos éxitos?

Un equipo decidido y comprometido que está sacando adelante nuestra compañía.

Además, estamos plenamente volcados en aumentar las cifras de contratación.

En solo cinco meses, y con 84 millones de euros, ya hemos superado la cifra de contratación de todo el ejercicio 2018.

Este montante aún nos sabe a poco, pero evidencia algo muy importante: la recuperación de la velocidad de contratación.

Estamos tremendamente orgullosos de que empresas de primer orden vuelvan a confiar en nosotros.

Los nuevos contratos con: ExxonMobil en Estados Unidos, Borealis en Bélgica, Hellenic Petroleum en Grecia y la refinería de Azerbaiyán de BP aseguran volumen de trabajo para el Tallerón.

Estamos recuperando la confianza de clientes históricos y firmando contratos en nuestro país con Cepsa, Repsol o Enagás.

También hemos firmado un acuerdo de colaboración con HUNOSA para energías renovables, con especial foco en proyectos de biomasa en Asturias.

Hemos cerrado consorcios con empresas de primera línea como FCC, Acciona, Elecnor, TSK y la empresa polaca Rafako.

El incremento de la actividad comercial se está notando en un mayor volumen de ofertas presentadas, que nos traerá resultados en el corto plazo.

Quiero anunciarles, por primera vez, la adjudicación provisional de un contrato de oil & gas por 43 millones de euros con la empresa estatal argelina Naftal.

Tal y como he comentado al principio de mi intervención, el fruto de nuestra gestión se empieza a reflejar en los resultados del primer trimestre.

Por primera vez después de casi dos años hemos tenido un EBITDA positivo.

Queda aún mucho por hacer, pero estos pasos demuestran que estamos avanzando por el buen camino.



3. Plan Estratégico 2019-2023

Y ahora, mirando de cara al futuro, quiero resaltar que nuestro nuevo Plan Estratégico establece una hoja de ruta realista para recuperar la senda de la rentabilidad y asegurar nuestro futuro.

Duro Felguera tiene una trayectoria de más de 160 años como puntal del tejido industrial asturiano y empresa de referencia en España.

Conocer el pasado reciente de nuestra Compañía es fundamental para elaborar el plan a futuro.

Por ello, antes de contarles cómo va a ser nuestro Plan Estratégico, permítanme que les explique brevemente de dónde venimos.

Hemos aprendido de los errores del pasado.

Sabemos dónde ha fallado Duro Felguera y hemos implantado ya una serie de medidas para que eso no vuelva a ocurrir.

Las pérdidas que ha tenido la compañía en los últimos años han estado, en general, en los proyectos de mayor tamaño.

Casi todos estos proyectos estaban por encima de 150 millones de euros y se concentraban en el área de Energía.

Por el contrario, Montaje y Mantenimiento, Minería y Handling, Calderería Pesada, Tanques y Esferas, son segmentos que han tenido un volumen de negocio muy estable y son rentables, gozando de un alto reconocimiento por parte de clientes, proveedores y competidores.

España y Latinoamérica han sido mercados en los que hemos obtenido buenos resultados a lo largo del tiempo.

El margen bruto de los proyectos en estas dos geografías ha sido del orden del 15%.

Miremos ahora al mercado global en nuestros sectores de actividad.

Estamos posicionados en un mercado que es fuerte a nivel global y que tiene buenas perspectivas de futuro.

Hemos identificado un mercado accesible de gran tamaño, unos 475.000 millones de euros a nivel global, en proyectos que encajan con el conocimiento y referencias de nuestra compañía.

Es decir, ¡¡tenemos un mercado enorme!!

En este mercado, el segmento de mayor tamaño es Renovables.

Por tanto, Duro va a estar ahí.

Además, como ustedes pueden ver, los márgenes en nuestros sectores de interés oscilan entre el 5% y el 10%, salvo Energía, que tiene sólo un 3%.



Nosotros hemos obtenido márgenes en línea con el sector en los segmentos tradicionales, incluso por encima en Montaje y Mantenimiento y Calderería Pesada.

Sin embargo, las pérdidas de los últimos años en Energía hacen que este segmento haya estado muy por debajo de la industria.

¿Qué están haciendo las empresas más rentables?

Especialización y foco.

1. ESPECIALIZACIÓN en productos, como fabricación de bienes de equipo, o servicios, como montajes u operación y mantenimiento
2. FOCO en segmentos concretos
3. FOCO geográfico en mercados seleccionados

A nivel global, las empresas que mejores resultados están teniendo son las de nicho en segmentos como Montajes y Mantenimiento, Minería y Handling, Renovables o Redes eléctricas.

Una vez analizado el pasado y entendida la actual situación de nuestro mercado, paso a detallarles nuestra estrategia de crecimiento.

Nos vamos a centrar en Montaje y Mantenimiento, Minería y Handling, Calderería Pesada, y Tanques y Esferas.

Vamos a reenfocar nuestra estrategia en Energía.

Y también, a desarrollar nuevos segmentos de alto crecimiento como las energías renovables o redes eléctricas.

En estos dos últimos campos, aspiramos a desarrollar negocios concesionales a medio plazo.

Y por último, vamos a enfocar nuestra presencia geográfica en un número limitado de países.

La estrategia de crecimiento se apoya en seis principios fundamentales:

1. Implantar una cultura de generación de caja en TODOS los contratos.

Los proyectos deben tener caja positiva, y debe ser suficiente para cubrir todas sus necesidades, y aportar la parte proporcional a los gastos de estructura.

2. Cada proyecto se debe autofinanciar.
3. Eficiencia y un exhaustivo control de costes a todos los niveles.
4. Vamos a primar la rentabilidad frente al crecimiento en esta nueva etapa.
5. Reduiremos la exposición al riesgo, especialmente en los grandes proyectos.
6. Hemos enfocado nuestro perímetro geográfico.

Como acabo de decir, vamos a volver a los segmentos en los que somos especialistas y donde la compañía ha sido rentable a lo largo de su historia.



En estos segmentos, la contratación media de los últimos años ha estado por encima de los 450 millones de euros y con márgenes EBITDA cercanos al 10%.

Pretendemos que la contratación en estos segmentos tradicionales supere el 50% del total.

¿Cómo vamos a reenfocar la estrategia en Energía?

Hemos fijado dos líneas de acción:

1. Licitación en solitario proyectos de menos de 150 millones de euros, o bien con socios en proyectos de mayor importe.
2. Posicionarnos como Tier 2 en grandes proyectos EPC haciendo sólo ingeniería y montaje.

De esta manera, evitaremos errores pasados.

Hoy en día, pretender trabajar en el sector de la energía, y no estar en el mercado de las renovables, no es una opción.

Apostamos de manera decidida por las renovables como segmento de expansión a corto y medio plazo.

Vamos a reforzar conocimiento y credenciales mediante alianzas o adquisiciones selectivas.

El objetivo es crecer en renovables lo más rápido posible.

Además, estamos analizando la entrada en el negocio de redes eléctricas.

Aquí también estamos estudiando una adquisición o una alianza.

En resumen, vamos a sustentar nuestro crecimiento futuro en aquellos segmentos en los que somos referencia, y apostamos de manera decidida por las renovables y redes eléctricas.

¿Cuál es nuestra visión sobre los mercados geográficos?

Vamos a seguir una estrategia de foco, en línea con las empresas más rentables del sector.

Por lo tanto, vamos a expandirnos en nuestros mercados estables de la mano de nuestros clientes, con una estrategia de "mancha de aceite" multisegmento.

Es decir, menos países, pero con vocación de permanencia, y en los que impulsemos todas nuestras líneas de actividad.

ii En primer lugar, tenemos que recuperar el terreno perdido en España!!

Además, queremos focalizarnos en Portugal, México, Colombia, Perú, Chile, Argelia y Oriente Medio.

Fuera de estos mercados, sólo analizaremos buenas oportunidades con perfil de riesgo controlado.

Hasta aquí es todo lo que vamos a hacer.

Pero, ¿en qué se va a traducir esta visión estratégica?



Los segmentos tradicionales representarán entre el 50 y el 60% de la cifra de negocio.

Los nuevos segmentos de alto crecimiento, Renovables y Redes, llegarán a representar entre el 25 y 30%.

Por último, reduciremos nuestra exposición a los grandes proyectos de Energía hasta el 15 ó 20%.

El resto de las principales magnitudes de nuestro Plan Estratégico quedarían de la siguiente forma

La cifra de contratación crecerá de forma sostenida hasta 260 millones de euros en 2019, y alcanzará 850 millones en 2023.

¿Cómo?

Recuperando nuestro negocio tradicional. Creciendo en renovables. Y limitando el riesgo en Energía.

Los ingresos aumentarán desde 450 millones de euros en 2019 hasta 712 millones en el año 2023.

Y, como les he anunciado al principio, esperamos una mejora significativa del EBITDA hasta alcanzar 41 millones de euros en 2023, lo que supone un margen del 5,8%.

Aquí quiero enfatizar la prudencia con la que hemos realizado este Plan, puesto que estos márgenes, que están en línea con la media del sector, son inferiores al histórico de Duro Felguera.

Como ven, son muchos los retos que estamos afrontando, y también son muchas las oportunidades que tenemos por delante.

Hay un nuevo equipo, profesional, experimentado y con ganas de volver a situar a Duro en el lugar que le corresponde.

Sabemos lo que tenemos que hacer y vamos a sacar adelante esta centenaria empresa.

Señoras y señores, necesitamos la confianza de todos los accionistas y de las entidades financieras.

Esta confianza se traduce en que necesitamos tiempo, la financiación, y el refuerzo patrimonial necesarios para llevar a cabo este plan.

Tienen todo mi compromiso para afrontar los desafíos que tenemos por delante y sólo les pido apoyo para conseguirlo.

Muchas gracias a todos por su atención.