

PLAN ESTRATÉGICO 2004-2006 DEL GRUPO URALITA

Madrid, 2 de julio de 2003

ADVERTENCIA

Este documento contiene información elaborada internamente y procedente de diferentes fuentes, así como previsiones de futuro relativas a la situación financiera, resultados de las operaciones, negocios y estrategias del Grupo Uralita.

Tales manifestaciones se basan en una serie de asunciones que en último término pudieran resultar incorrectas, y están sometidas a factores de riesgo financieros, comerciales, de mercado, regulatorios o de la economía en general, sobre los que únicamente se puede realizar estimaciones.

En consecuencia, los analistas e inversores deben valorar adecuadamente la información suministrada. Uralita no asume obligación alguna en relación con la actualización de las informaciones contenidas y su publicación, bien como resultado de la aparición de nueva información, de nuevos acontecimientos o de cualquier otra causa.

LA REFLEXIÓN ESTRATÉGICA SE HA REALIZADO SOBRE BASES SÓLIDAS

REFLEXIÓN ESTRATÉGICA

- Revisión profunda negocio a negocio
- Visión del Grupo
- Planes de actuación y proyecciones financieras



- Compromiso accionarial
- Gobierno Corporativo
- Modelo organizativo
- Estabilidad financiera

ÍNDICE

- **Visión del Grupo Uralita**
- Líneas de actuación en los principales Negocios
- Magnitudes financieras clave

LA NUEVA VISIÓN DE URALITA

**Una empresa multinacional,
de materiales de construcción,
enfocada en Europa,
y con una posición de liderazgo
en la Península Ibérica**

Activos y Capacidades

- 1** Excelencia corporativa y cultura de ejecución
- 2** Fortaleza de marca y posiciones de liderazgo
- 3** Eficiencia en costes e inversiones
- 4** Alianzas estratégicas con compañías líderes europeas
- 5** Capacidad de innovación

LA EXCELENCIA CORPORATIVA SE CONSEGUIRÁ CON TRES PROCESOS CLAVE Y UNA NUEVA CULTURA

Procesos clave



Una nueva Cultura de Ejecución

- **Espíritu de Grupo**
- **Transparencia**
- **Apertura al cambio**
- **Afán de superación**
- **Mejora continua de la competitividad**
- **Obsesión por resultados**
- **Respeto a las personas**

POSICIONES DE LIDERAZGO Y MARCAS SON ACTIVOS CLAVE DE URALITA

	<u>Cuota de mercado</u>	<u>Principales marcas</u>
AISLANTES	~20% ⁽¹⁾ Europa	
SISTEMAS DE TUBERÍAS	~25% España	
TEJAS	~40% Península Ibérica	 
PLACA DE YESO	~50% España	
YESO EN POLVO	~25% España	

(1) Lana de Vidrio

DOS PERIODOS DIFERENCIADOS EN EL DESARROLLO DEL GRUPO URALITA

2004-2006: Aumento significativo de rentabilidad y caja libre

- Mejorar la eficiencia operativa y optimizar inversiones
- Racionalizar la cartera de negocios
- Desarrollar relaciones con socios estratégicos
- Integrar el negocio de Aislantes
- Desinvertir activos no afectos al negocio

2007 en adelante: Crecimiento rentable y enfocado

- Aprovechar oportunidades de crecimiento a través de la realización selectiva de nuevas alianzas/adquisiciones
- Evaluar oportunidades de incorporar nuevas categorías de productos

Continuo énfasis en la gestión por fundamentales

EL PLAN MEJORARÁ LA EFICIENCIA OPERATIVA, POTENCIANDO LOS NEGOCIOS ESTRATÉGICOS

Prioridades 2004-2006

Negocios Estratégicos

- Aislantes (Lana de Vidrio y XPS)
- Sistemas de Tuberías
- Tejas
- Yesos

- Mejorar eficiencia operativa
- Enfocar inversiones en afianzar posición de liderazgo
- Aprovechar sinergias

Negocios no Estratégicos

- Química
- Aislantes (Lana de Roca y EPS)
- Cerámica Plana
- Cubiertas
- Perfiles y Paneles
- Termoarcilla
- Negocio Brasil

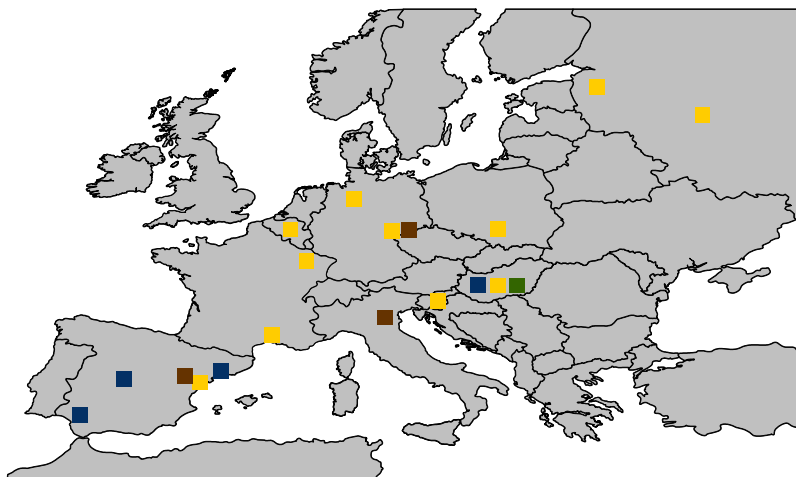
- Mejorar eficiencia operativa
- Conseguir generación estable de caja para el Grupo
- Desinvertir ordenadamente, según oportunidades

ÍNDICE

- Visión del Grupo
- **Líneas de actuación en los principales Negocios**
 - **Aislantes**
- Magnitudes financieras clave

URALITA ES EL TERCER PRODUCTOR EUROPEO DE AISLANTES

Implantación industrial



- Lana de Vidrio
- XPS
- Lana de Roca
- EPS

- **Ventas 2002:** 410 M EUR ⁽¹⁾
- **Cuota mercado (Europa)**
 - Lana de Vidrio: ~20%
 - XPS: ~20%
- **Fortalezas**
 - Implantación europea
 - Liderazgo en Europa del Este
 - Liderazgo tecnológico y en costes de XPS
 - Masa crítica para I+D

(1) Suma de las Ventas de las Divisiones de aislantes de Uralita y Pfeleiderer

AISLANTES: PRINCIPALES LÍNEAS DE ACTUACIÓN

- **Desarrollar las capacidades comerciales y de innovación**

- **Mejorar la eficiencia operativa con integración a nivel europeo**

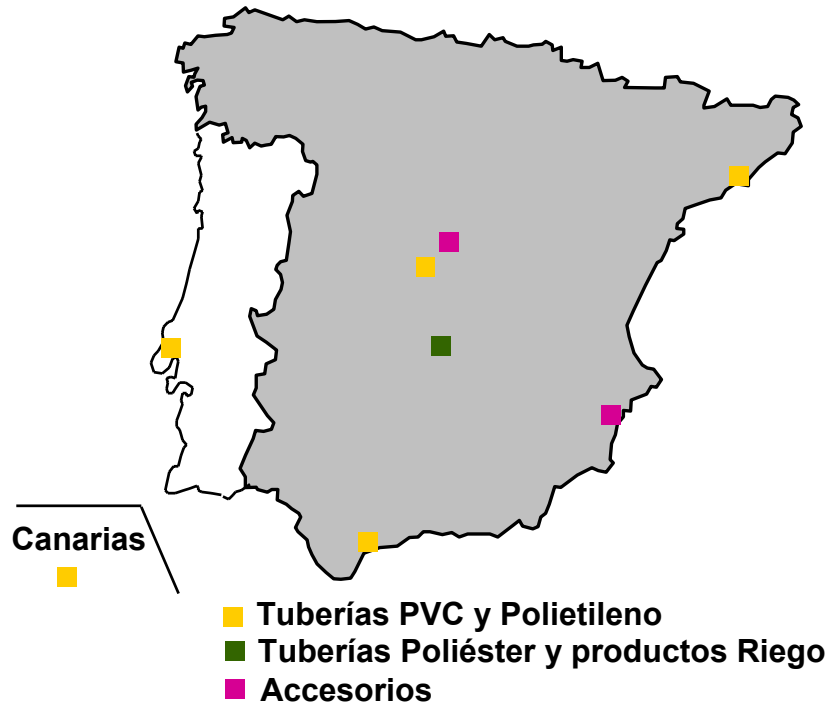
- **Mantener el liderazgo en Europa del Este**

ÍNDICE

- Visión del Grupo
- **Líneas de actuación en los principales Negocios**
 - **Sistemas de Tuberías**
- Magnitudes financieras clave

URALITA ES EL LÍDER ESPAÑOL EN SISTEMAS DE TUBERÍAS

Implantación industrial



- **Ventas 2002:** 213 M EUR
- **Cuota mercado (España):** ~25%
- **Fortalezas**
 - Gama de productos (foco en sistemas y diferenciación)
 - Capilaridad comercial
 - Socios tecnológicos
 - Oportunidad de crecimiento con el PHN

SISTEMAS DE TUBERÍAS: PRINCIPALES LÍNEAS DE ACTUACIÓN

- **Segmentación comercial y racionalización gama de productos**

- **Mejora continua de productividad y de la gestión del circulante**

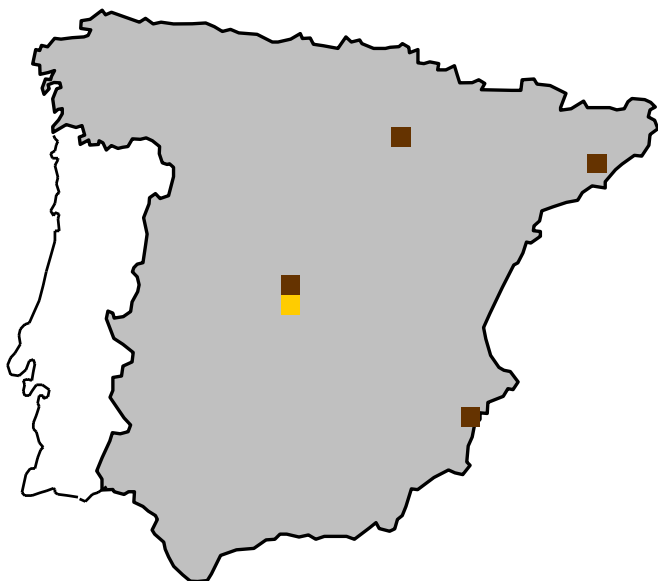
- **Desarrollo de I+D enfocado**

ÍNDICE

- Visión del Grupo
- **Líneas de actuación en los principales Negocios**
- **Yesos**
- Magnitudes financieras clave

URALITA YESOS TIENE UNA SÓLIDA POSICIÓN COMERCIAL EN UN MERCADO EN CRECIMIENTO

Implantación industrial



■ Placa de Yeso (Pladur®)

■ Yeso en Polvo

- **Ventas 2002:** 144 M EUR
- **Cuota mercado (España)**
 - Placa de Yeso: ~50%
 - Yeso en Polvo: ~25%
- **Fortalezas**
 - Marcas (Pladur®, Uralita)
 - Productos de valor añadido
 - Calidad de servicio
 - Crecimiento del mercado
 - Alianza con Lafarge

YESOS: PRINCIPALES LÍNEAS DE ACTUACIÓN

- **Promoción de aplicaciones de productos**

- **Aumento de eficiencia industrial**

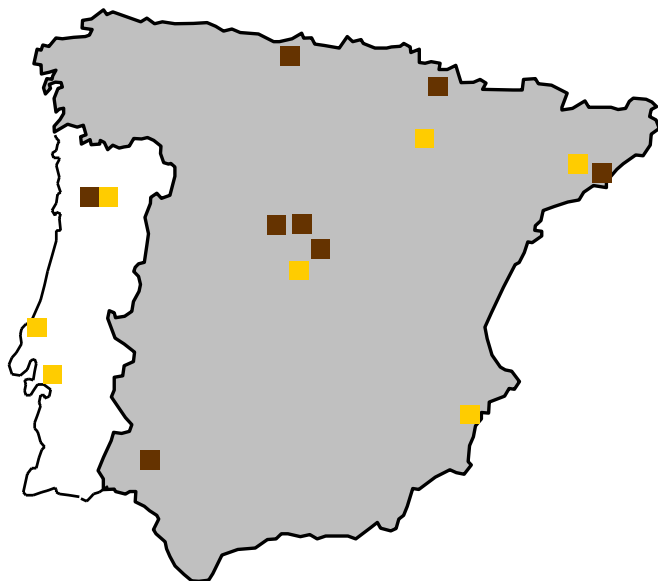
- **Desarrollo de productos y servicios diferenciados**

ÍNDICE

- Visión del Grupo
- **Líneas de actuación en los principales Negocios**
 - **Tejas**
- Magnitudes financieras clave

URALITA ES EL MAYOR FABRICANTE DE TEJAS DE LA PENÍNSULA IBÉRICA

Implantación industrial



- Tejas y Piezas Hormigón
- Tejas y Piezas Cerámica

- **Ventas 2002:** 113 M EUR ⁽¹⁾
- **Cuota mercado (Iberia)**
 - Teja Hormigón: ~80%
 - Teja Cerámica: ~30%
- **Fortalezas**
 - Marcas líderes
 - Gama de productos (desarrollo de diferenciados)
 - Capilaridad comercial
 - Alianza con Lafarge

(1) Incluye Ladrillos Portugal y no incluye Brasil

TEJAS: PRINCIPALES LÍNEAS DE ACTUACIÓN

- **Aumento de eficiencia industrial**

- **Desarrollo de nuevos productos y promoción de los actuales**

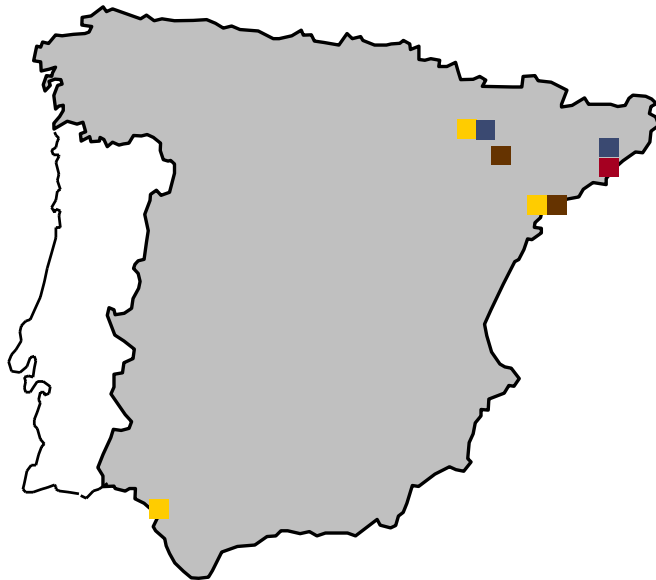
- **Explotación de sinergias comerciales e industriales**

ÍNDICE

- Visión del Grupo
- **Líneas de actuación en los principales Negocios**
 - **Química**
- Magnitudes financieras clave

ARAGONESAS ES UNA REFERENCIA EN ESPAÑA Y UNA EMPRESA COMPETITIVA A NIVEL EUROPEO

Implantación industrial



■ Química ■ Vinilos
■ ATCC ■ Laminados

- **Ventas 2002:** 303 M EUR
- **Cuota mercado (España)**
 - Cloro: ~40%
 - Sosa: ~30%
 - PVC: ~20%
- **Fortalezas**
 - Proceso integrado de producción
 - Eficiencia en costes
 - Instalaciones industriales optimizadas

QUÍMICA: PRINCIPALES LÍNEAS DE ACTUACIÓN

- **Optimización y control de inversiones**

- **Mejora continua de la eficiencia operativa**

- **Reducción de costes fijos**

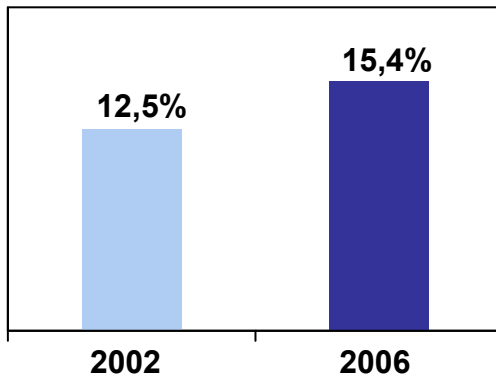
ÍNDICE

- Visión del Grupo
- Líneas de actuación en los principales Negocios
- **Magnitudes financieras clave**

LA PRIORIDAD EN 2004-2006 SERÁ MAXIMIZAR EL FLUJO DE CAJA LIBRE

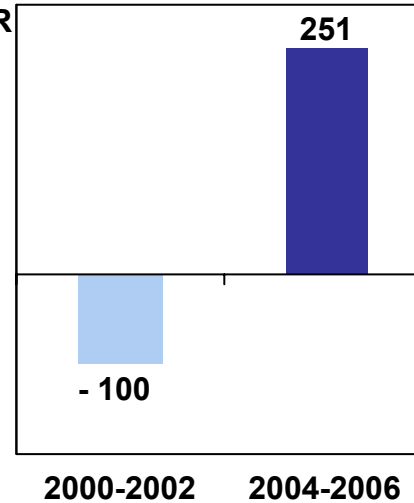
Mayor rentabilidad operativa

EBITDA/
Ventas



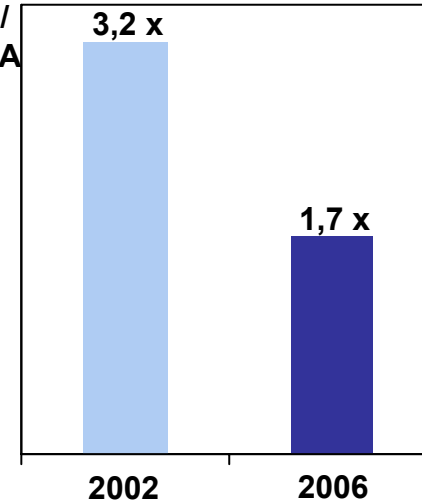
Generación de
Flujo de Caja Libre

M EUR



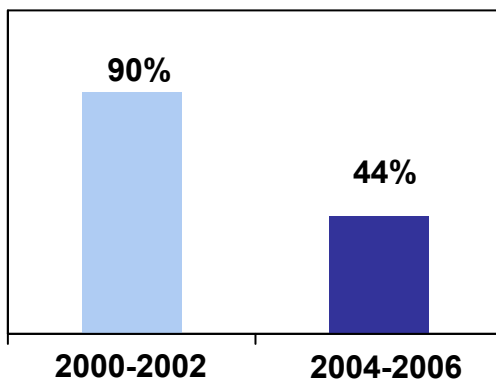
Menor
Endeudamiento

Deuda/
EBITDA



Optimización de inversiones

Capex/
EBITDA



Nota: Hipótesis de que no se realizan desinversiones de negocios en el periodo

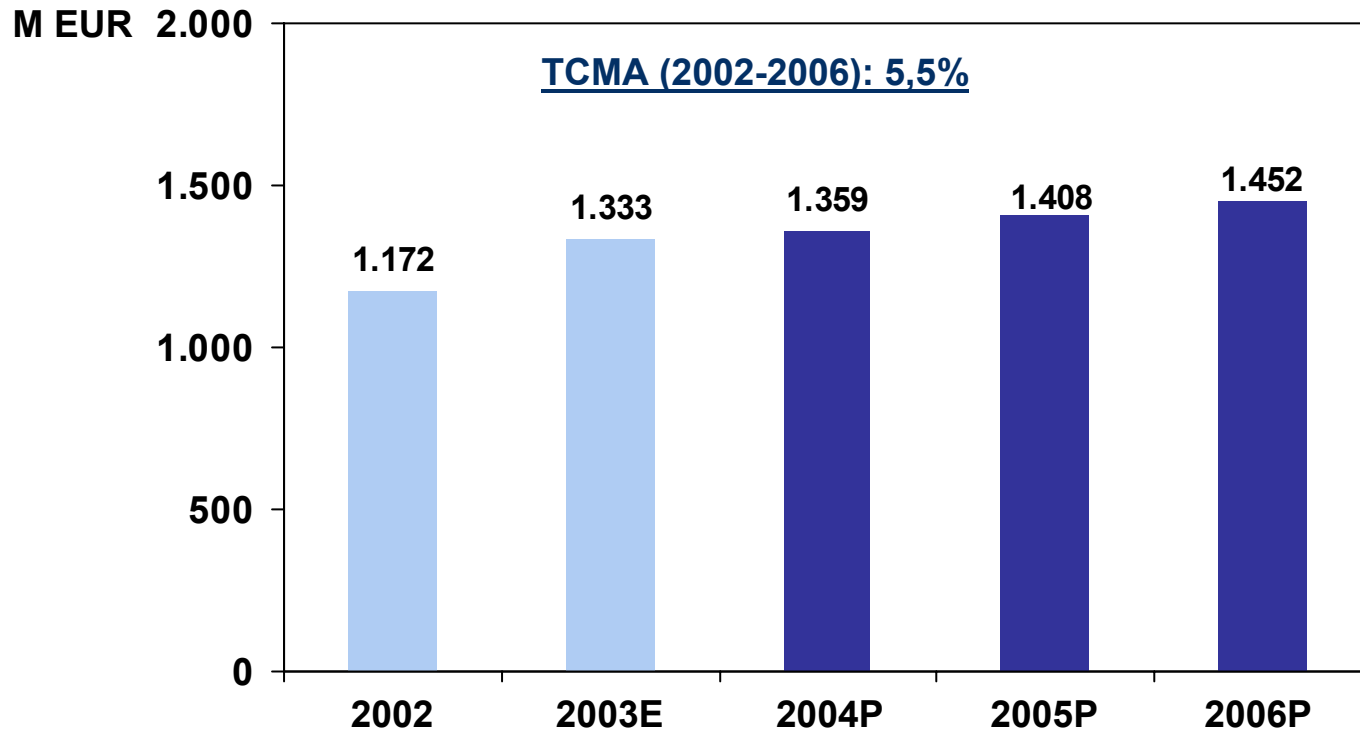
2003: UN AÑO DE TRANSICIÓN Y SANEAMIENTO

	2002		2003 E	<u>Variación</u>
Ventas	1.172,1	→	1.333,2	+13,7%
EBITDA	146,3	→	164,3	+12,3%
Resultado Neto	16,7	→	-34,7	N/A
Sdad. Dominante				

Nota: Hipótesis de que no se realizan desinversiones de negocios en el periodo

CRECIMIENTO MODERADO DE LAS VENTAS EN LOS PRÓXIMOS AÑOS

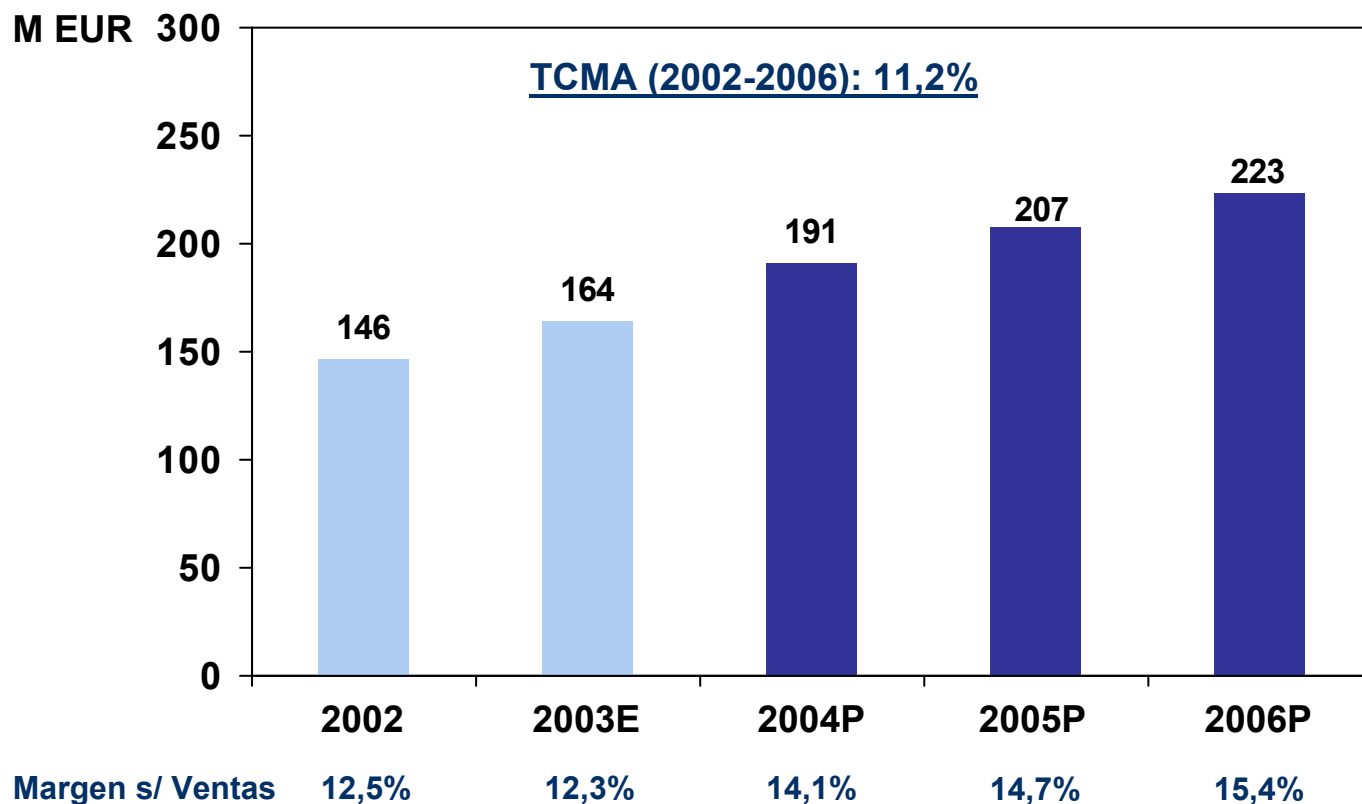
Ventas del Grupo Uralita



Nota: Hipótesis de que no se realizan desinversiones de negocios en el periodo

MARGEN EBITDA SOBRE VENTAS DEL 15% EN 2006

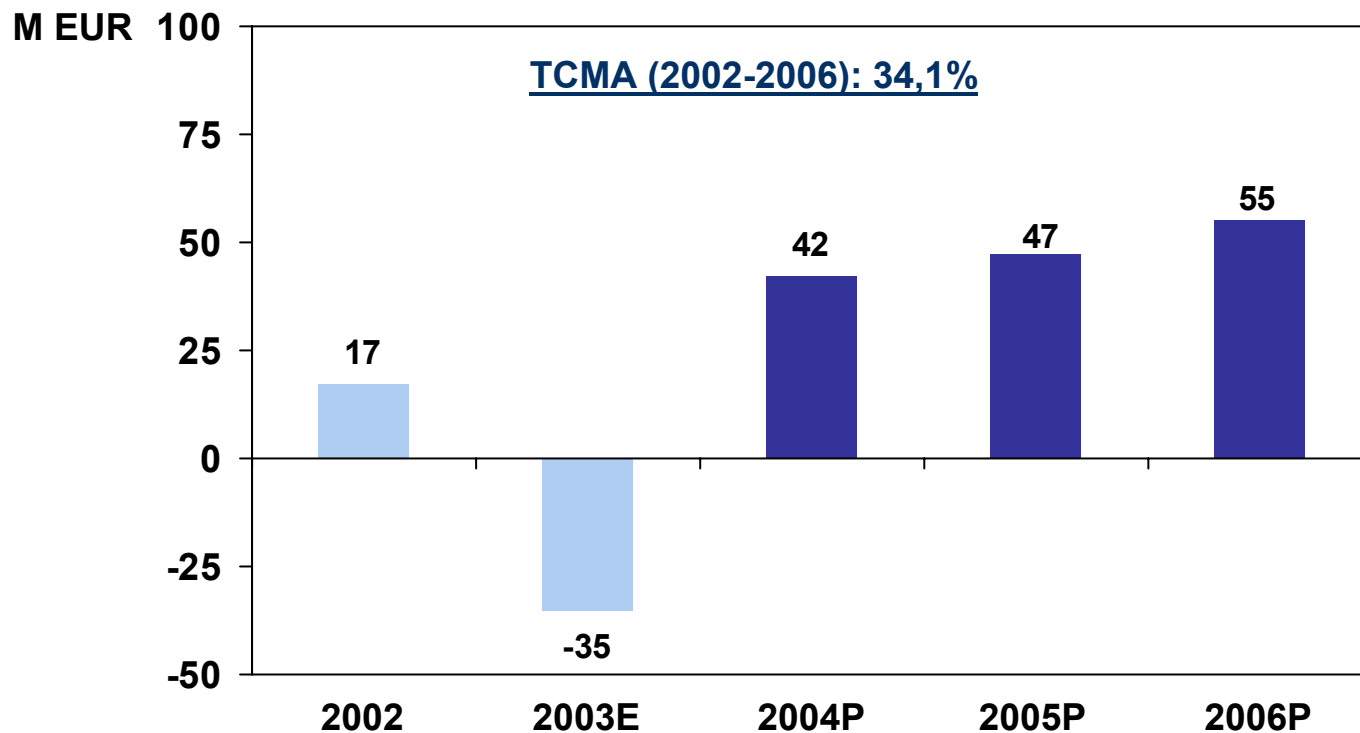
EBITDA y Margen EBITDA del Grupo Uralita



Nota: Hipótesis de que no se realizan desinversiones de negocios en el periodo

PREVEMOS CONSEGUIR YA EN 2004 UN BENEFICIO RÉCORD

Resultado Neto Sdad. Dominante del Grupo Uralita



Nota: Hipótesis de que no se realizan desinversiones de negocios en el periodo