

# Strategy Update 2020


## Grupo OHL

Madrid, 2 de marzo de 2015



Autopista Urbana Norte (México)





*Cualquier manifestación que aparezca en esta Presentación distinta de las que hagan referencia a datos históricos, incluyendo sin carácter limitativo al desarrollo operativo, estrategia de negocio y objetivos futuros, son estimaciones de futuro y como tales implican riesgos, conocidos y desconocidos, incertidumbres y otros factores que pueden provocar que los resultados del Grupo OHL, sus actuaciones y logros, o los resultados y condiciones de su actividad, sean sustancialmente distintos de aquéllos y de sus estimaciones de futuro.*

*Esta Presentación, incluyendo las estimaciones de futuro que contiene, se facilita con efectos al día de hoy y OHL expresamente declina cualquier obligación o compromiso de facilitar ninguna actualización o revisión de la información aquí contenida, ningún cambio en sus expectativas o ninguna modificación de los hechos, condiciones y circunstancias en las que se han basado estas estimaciones sobre el futuro.*

# Índice

El Grupo OHL en la actualidad

Plan Estratégico y Visión 2020

OHL Concesiones

OHL Ingeniería y Construcción

- OHL Construcción
- OHL Industrial
- OHL Servicios

OHL Desarrollos

Conclusiones





# El Grupo OHL en la actualidad



Airport Link Metrorail (EE.UU)

# OHL es una compañía líder de referencia internacional en proyectos de Concesiones, Ingeniería y Construcción

## OHL Concesiones

Compañía de liderazgo en proyectos de colaboración público-privada

Participación del ~56% en el capital social de OHL México

Participación del ~14% en el capital social de Abertis



## OHL Ingeniería y Construcción

### OHL Construcción

Referente en construcción de infraestructuras de obra civil y edificación singular



### OHL Industrial

Ingeniería y construcción de instalaciones industriales llave en mano



### OHL Servicios

Gestión de proyectos en el sector de *facility management* y servicios urbanos



## OHL Desarrollos

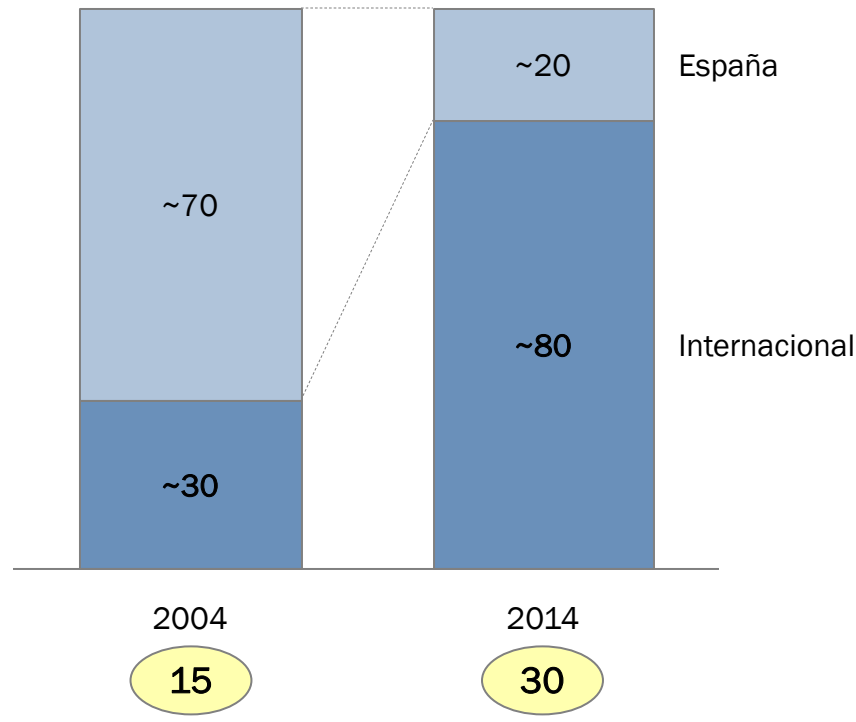
Gestión integral de proyectos singulares de máxima calidad en el sector turístico-hotelero











# La expansión internacional llevada a cabo por OHL en la última década ha contribuido a compensar la reducción de la actividad en España

## Aumento de la presencia internacional

Evolución de la Cifra de Negocio (%)

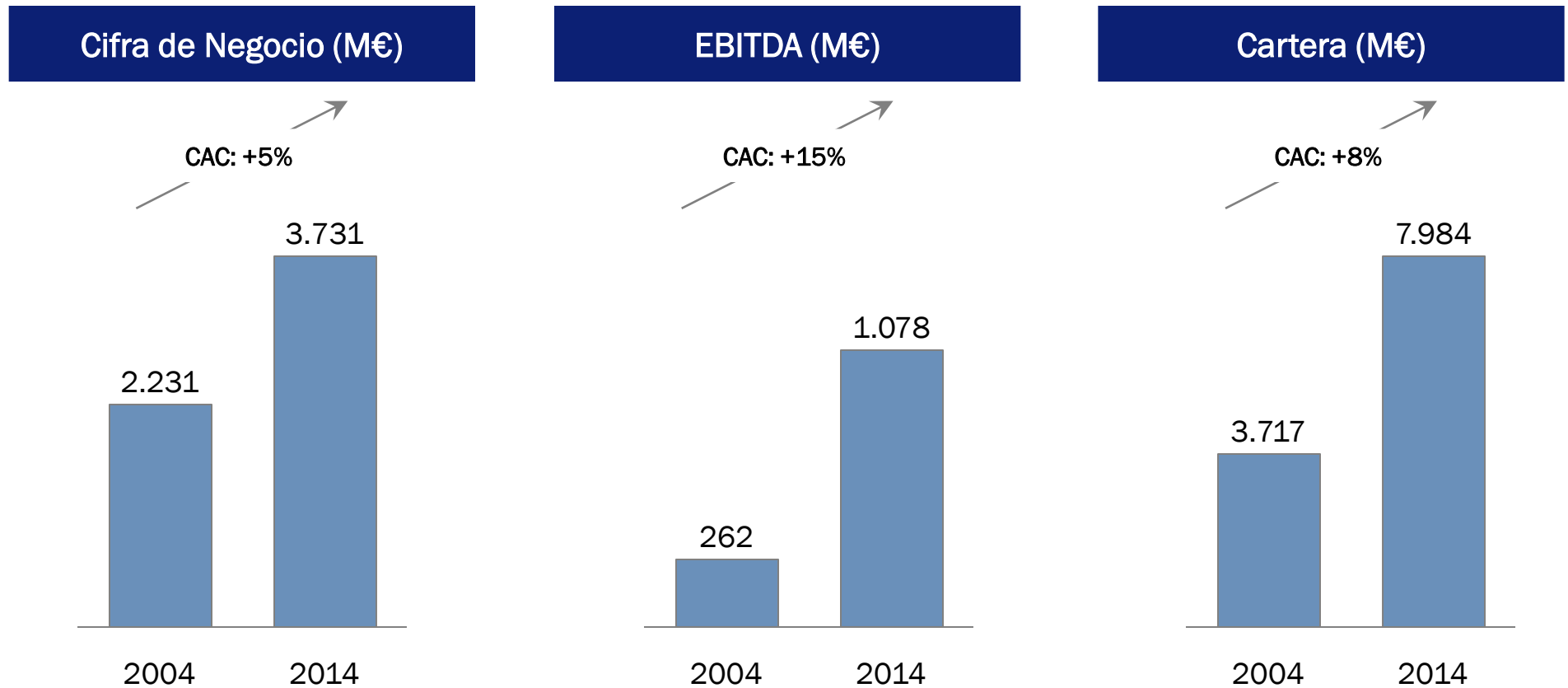


## Selección de grandes proyectos singulares

-  Circuito Exterior Mexiquense Viaducto Bicentenario
  -  Centro Hospitalario de la Universidad de Montreal
  -  Rehabilitación del metro de NY Airport Link Metro Rail en Florida
  -  Línea de Alta Velocidad Estambul -Ankara y Proyecto Marmaray
  -  Línea de Alta Velocidad Medina - La Meca
  -  Autopista de Vespucio Oriente
  -  Autopista de Río Magdalena
  -  Centro de Convenciones de Orán
- Tamaño medio de proyecto > 300M€

Esta estrategia ha hecho posible que OHL Construcción cuente en la actualidad con una cartera de ~8 mM€

# En los últimos años, OHL ha logrado un crecimiento significativo manteniendo su ratio de política financiera



Cumpliendo su compromiso de política financiera: Deuda con recurso / EBITDA con recurso <3 veces



# Plan Estratégico y Visión 2020



Centro Hospitalario de la Universidad de Montreal (Canadá)



# El nuevo Plan Estratégico responde a dos principios clave: generación de caja y sostenibilidad de cada División

Asegurar la  
generación de caja  
en cada División

Garantizar la  
sostenibilidad  
de cada División

- 1 Reforzar las **capacidades y recursos** de OHL para fortalecer la ejecución de proyectos y el control de riesgos
- 2 Concentrar la actividad en ocho **Home Markets** y equilibrar el **tamaño de los proyectos y la cartera de clientes**
- 3 Optimizar la **generación de caja** asegurando la **autofinanciación** de cada una de las Divisiones
- 4 **Duplicar la cifra de negocio** y el **EBITDA** entre 2014 y 2020 con una necesidad de CAPEX reducida
- 5 Reforzar el compromiso del Grupo OHL con las **Personas**, el **I+D+i** y la **Responsabilidad Social Corporativa**

La nueva estrategia asegura el crecimiento manteniendo los compromisos de política financiera

# El Plan Estratégico y la Visión 2020 se han construido sobre la base de las capacidades y fortalezas del Grupo OHL

## Grupo Integrado

- Cinco Divisiones con elevadas sinergias y oportunidades de colaboración
- Dentro de OHL Ingeniería y Construcción y como apoyo a OHL Concesiones

## Capacidad Técnica

- Amplia experiencia en la ejecución de proyectos complejos en todos los sectores
- Desde infraestructuras de transporte a edificación singulares

## Desarrollo y gestión de concesiones

- Excelencia en la gestión de la cartera concesional del Grupo en todas las geografías
- 18 proyectos en 5 países con una inversión gestionada de más de ~7 mM€

## Capacidad Comercial

- Cartera diversificada y de alto valor añadido, incluyendo proyectos emblemáticos
- ~8 mM€ de cartera de construcción, equivalente a ~3 años de producción

## Presencia Geográfica

- Exitosa expansión internacional y posicionamiento como compañía de referencia global
- Presencia consolidada en mercados atractivos y con alto potencial de crecimiento

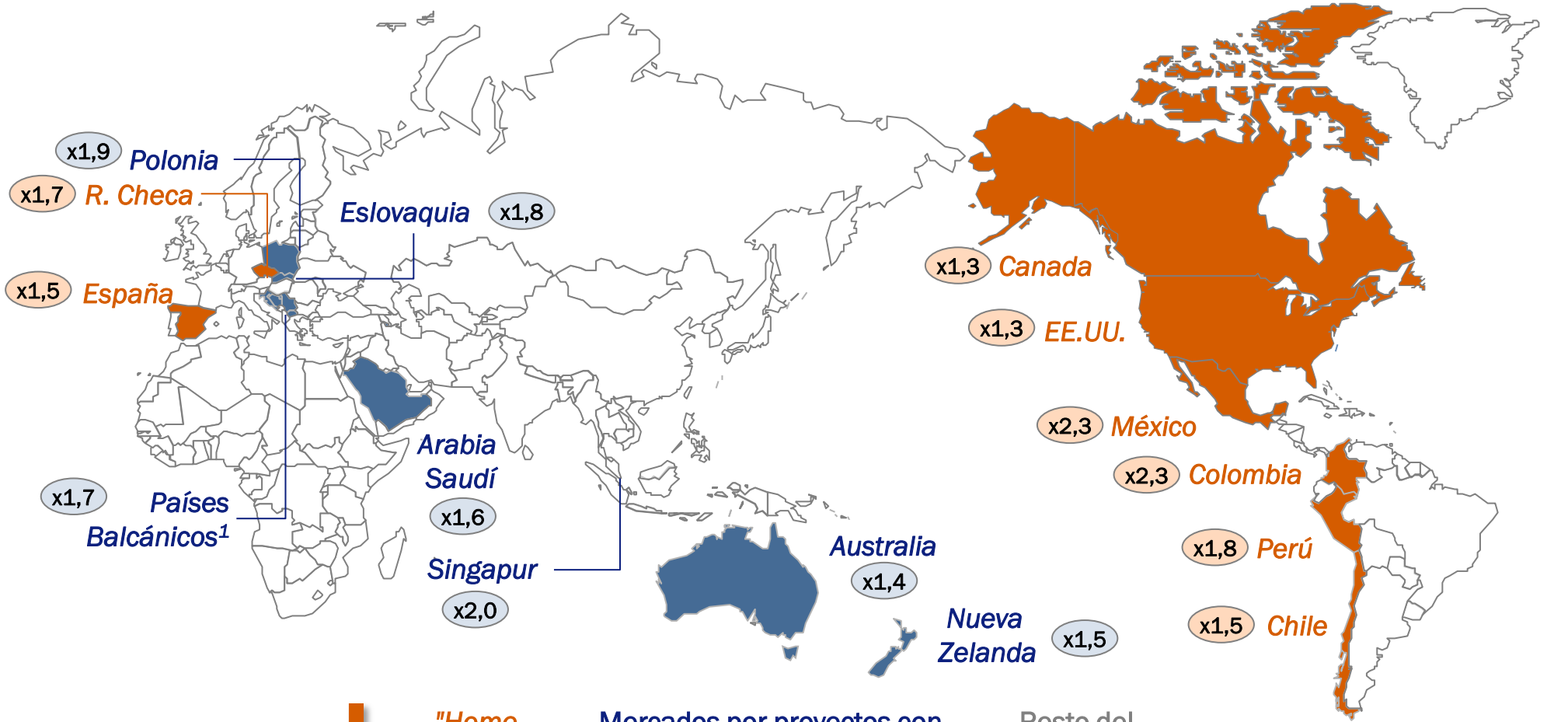
## Compromiso del Grupo Villar Mir

- Pertenencia a uno de los mayores conglomerados industriales de Europa
- El Grupo Villar Mir, como accionista mayoritario, garantiza la estabilidad accionarial



# El Grupo OHL concentrará su actividad en ocho mercados "Home"

Desplazando el centro de gravedad de la compañía hacia el continente americano



Posicionamiento geográfico objetivo (% Cifra de Negocio 2020)

"Home Markets"  
85 %

Mercados por proyectos con vocación de Home Markets<sup>2</sup>  
10 %

Resto del Mundo  
5 %

x # Crecimiento de la inversión en infraestructura de transporte (2020 nominal vs. 2013)

1. Incluye Croacia, Bosnia - Herzegovina, Serbia y Macedonia 2. Revisión periódica

## Dos principios básicos de la política financiera: Generación de caja sostenible y autofinanciación de cada División

### Principios básicos

Optimizar la **rentabilidad** y la **generación de caja** en cada línea de negocio

**Autofinanciación del crecimiento** en cada una de las Divisiones

### Objetivos específicos por División



Financiación de nuevas concesiones a través de **dividendos** y **rotación de activos** maduros

TIR objetivo de **15%** en euros

**Autofinanciación de OHL Mexico** para aprovechar las oportunidades de crecimiento del Plan de Infraestructuras



Nivel objetivo de conversión de **Flujo de Caja / EBITDA** del 70-80% en 2020

**Márgenes de OHL Ingeniería y Construcción** en el primer cuartil de empresas del sector



**Tamaño de proyectos y cartera de clientes equilibrados** para reducir el perfil de riesgo



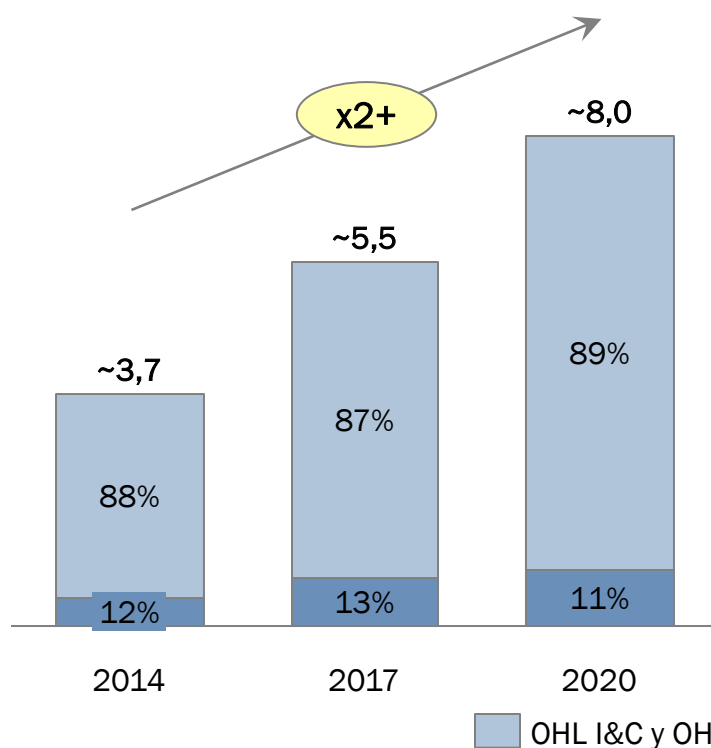
Financiación a través de la **rotación de activos**



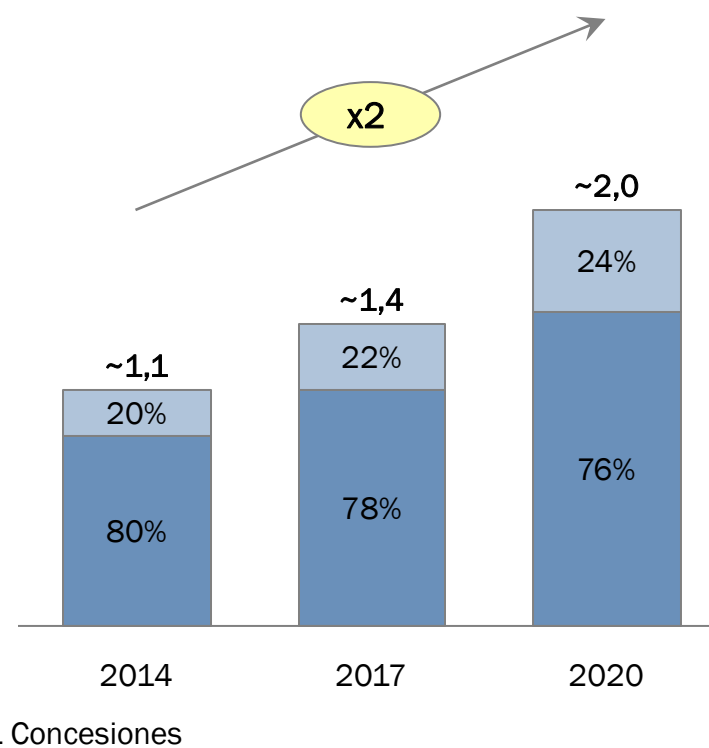
# La Cifra de Negocio se duplicará entre 2014 y 2020 hasta ~8 mM€

Con un mix de negocios similar al actual y asegurando el cumplimiento de la política financiera

## Cifra de Negocio (mM€)



## EBITDA (mM€)



OHL I&C y OHL Desarrollos limitarán su necesidad de CAPEX a 200-300 M€ entre 2015-2020

# El Plan Estratégico refuerza el compromiso del Grupo OHL con las Personas, el I+D+i y la Responsabilidad Social Corporativa

## Personas

### *Crecer y hacer crecer*

- Impulso de programas activos de identificación y gestión del talento
- Excelencia en planes de movilidad y desarrollo internacional
- Apuesta por la excelencia técnica y la formación continua
- Desarrollo integral en un entorno de respeto a la diversidad e igualdad de oportunidades
- Impulso de los valores y principios éticos y culturales

## I+D+i

### *Innovar para generar valor*

- Acuerdos de colaboración con 60 universidades y centros de investigación de más de 15 países
- Múltiples soluciones innovadoras: Cubípedo, SATOgrab, Sogedron, Dina sat, SULABU, Futuro Solar, etc.
- Proyectos de gran escala en el ámbito de Concesiones: OASIS, FOTsis (FP7), SMARTSIT, Sistema de Peaje *Free Flow*, etc.
- Inversión acumulada en I+D+i de más de 70 M€, con más de 80 proyectos realizados
- Proyectos siempre a demanda de las líneas de negocio

## Responsabilidad Social Corporativa

### *Creación de valor compartido*

- Gestión integral de la RSC a lo largo de toda la cadena de valor
- Máxima atención y prioridad a la prevención de riesgos laborales
- Protección de los recursos naturales y la biodiversidad
- Aplicación de los principios éticos en todas las relaciones comerciales
- Compromiso con el cumplimiento de los Derechos Humanos
- Compromiso por la integración de las comunidades



# OHL Concesiones



*Viaducto Bicentenario (México)*

# OHL Concesiones mantendrá y fortalecerá el modelo de negocio que ha desarrollado con éxito durante los últimos años

## OHL Mexico y resto de concesiones

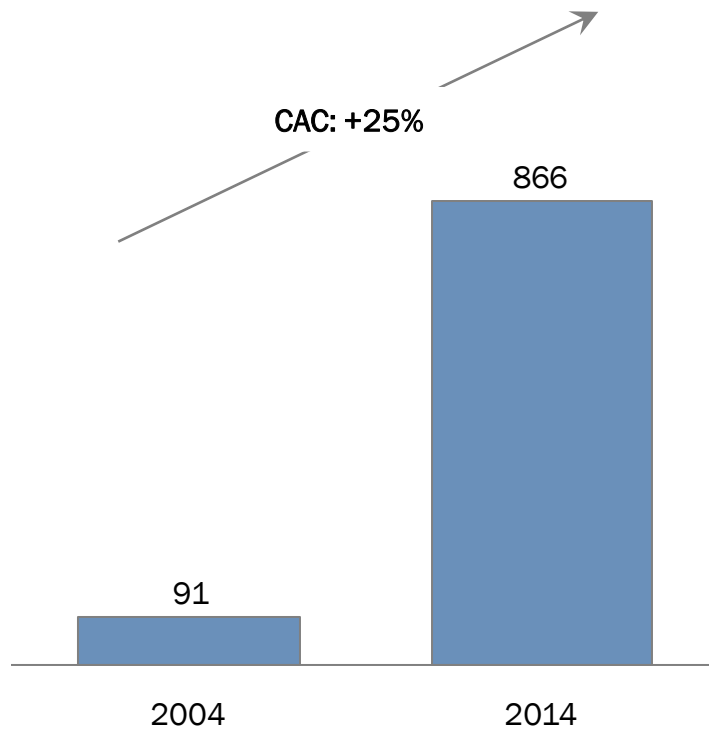
- Autonomía financiera respecto al Grupo OHL
- Financiación de las concesionarias sin recurso y en moneda local
- Toma de participaciones mayoritarias que permitan el control de los activos durante la fase de desarrollo
- Rentabilidad mínima de los Fondos Propios del 15% en euros
- Modelo de negocio basado en el cobro de peajes, la rotación periódica de activos y el re-apalancamiento

## Participación en el capital de Abertis

- Socio Estratégico / Industrial del operador líder de autopistas de peaje  
Complementario al desarrollo de proyectos greenfield de OHL
- Contribución recurrente al flujo de caja a través de dividendos anuales  
Con el apoyo al reparto de dividendos de los accionistas mayoritarios
- Inversión con perfil de riesgo bajo  
Baja volatilidad y elevada liquidez  
Operaciones en activos de bajo riesgo  
Base de inversores a largo plazo









# El EBITDA de OHL Concesiones ya supera los 850 M€ y la estrategia de rotación de activos ha logrado elevadas tasas de retorno

## Rápido crecimiento del EBITDA (M€)



## Altas tasas de retorno mediante rotación

Selección de operaciones de los últimos años

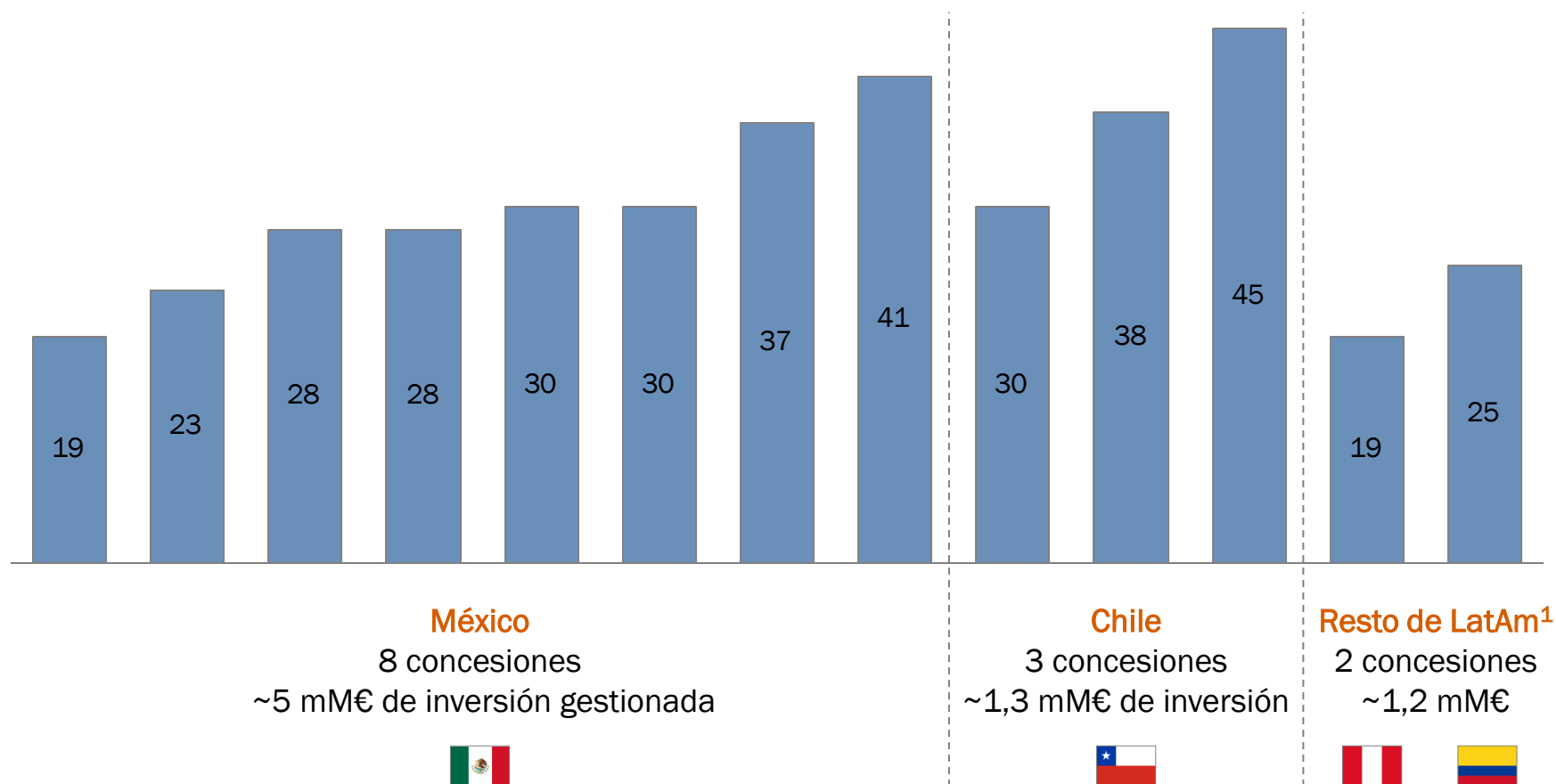
Operación	Inversión	Años	TIR (%)
 Fumisa	73 M€	5	 TIR media ~27% 
 ConMex	163 M€	11	
 I2000	66 M€	9	
 Alasa	47 M€	10	
 OHL Brasil	132 M€	11	
 Abertis	485 M€	2	



# La cartera actual de activos es joven y con bajo riesgo de ejecución

7 de las 13 concesiones internacionales ya están en operación

## Años restantes de la cartera internacional de OHL Concesiones



# El crecimiento a corto plazo se concentrará en infraestructuras de transporte dentro de los países de la "Alianza del Pacífico"

## Estrategia sectorial

Foco en el desarrollo de infraestructuras de transporte

- Autopistas
- Ferrocarriles
- Puertos
- Aeropuertos

Prioridad a sectores en los que existe correlación de ingresos con el PIB

- Evitando riesgos de negocio específicos (inmobiliario, industrial, agrícola, etc.)

## Presencia actual



## Estrategia geográfica

Consolidar la posición actual



México



Chile

Crecer a Corto Plazo



Colombia



Perú

Explorar sectores específicos



Brasil

Entrar a medio plazo



EE.UU.



Canadá

# OHL Ingeniería y Construcción



*Viaducto Jamal Abdul Nasser (Kuwait)*



# Cuatro grandes principios de diseño para la elaboración del Plan Estratégico de OHL Ingeniería y Construcción

## Cuatro grandes principios de diseño...

- 1** Foco **geográfico** en los mercados con mayor atractivo y potencial para el crecimiento del Grupo : **Home Markets**
- 2** Fortalecimiento de las **áreas de especialización**, poniendo en valor la experiencia acumulada por el Grupo
- 3** Refuerzo del **Control de Riesgos** y del desarrollo de **Recursos Humanos** de cara a un crecimiento sostenible
- 4** Impulso de la **colaboración** con el resto de Divisiones de OHL y maximización de las **sinergias** dentro de OHL I&C

## ...con objetivos específicos en cada División



Diversificación del **tamaño medio** de los proyectos y foco en el sector de **infraestructuras de transporte**

Colaboración con **OHL Concesiones**



Foco en los sectores de **Generación Eléctrica, Minería y Oil & Gas**

Aprovechamiento de las **sinergias con OHL Construcción** en los Home Markets



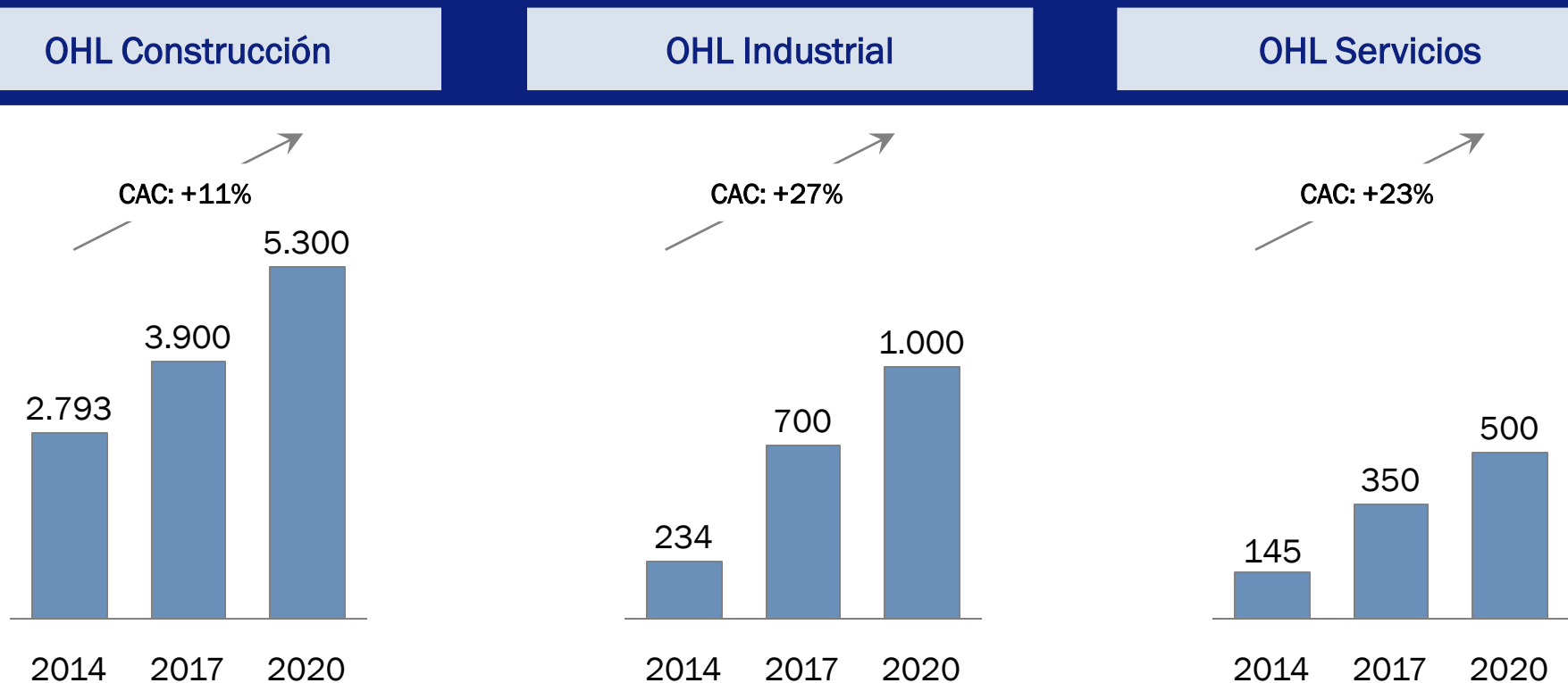
**Expansión Internacional** de la actividad en los Home Markets americanos

Aprovechamiento de **sinergias con el resto de Divisiones** del Grupo OHL

El Plan Estratégico de OHL I&C se basa en crecimiento orgánico y no prevé inversiones significativas

# Todas las Divisiones de OHL Ingeniería y Construcción cuentan con ambiciosos planes de crecimiento hasta 2020

## Evolución de la Cifra de Negocio de OHL Ingeniería y Construcción (M€)



Rápido crecimiento en Home Markets de Latinoamérica (x5) y de Norteamérica (x2)

Puesta en valor de la cartera actual de proyectos (~430 M€ a comienzos de 2015)

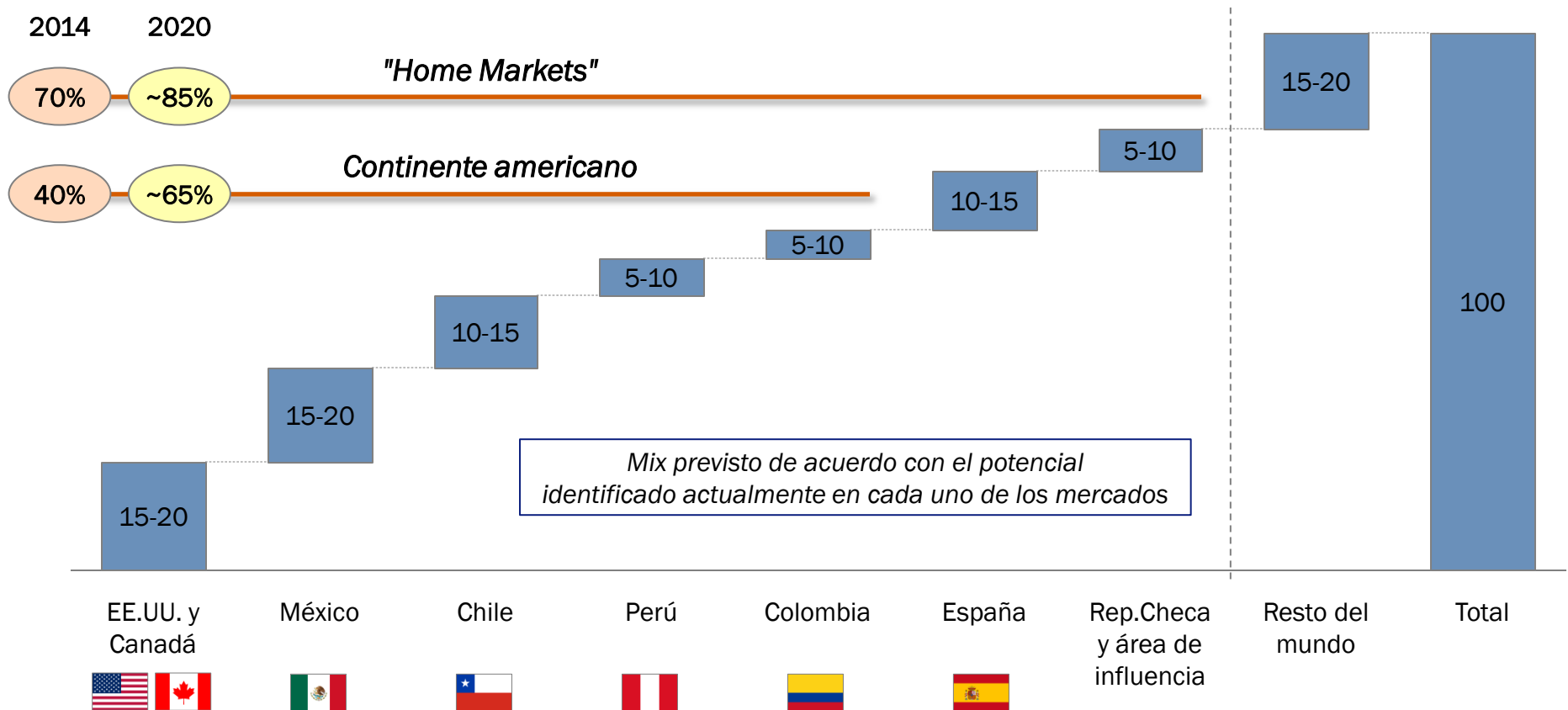
Estrategia de crecimiento internacional entrando en los Home Markets americanos

# La actividad de OHL Construcción se enfocará en los "Home Markets"

Aumentando la relevancia de Norteamérica y de los países de la "Alianza del Pacífico"



Cifra de Negocio de OHL Construcción por área geográfica (% 2020)



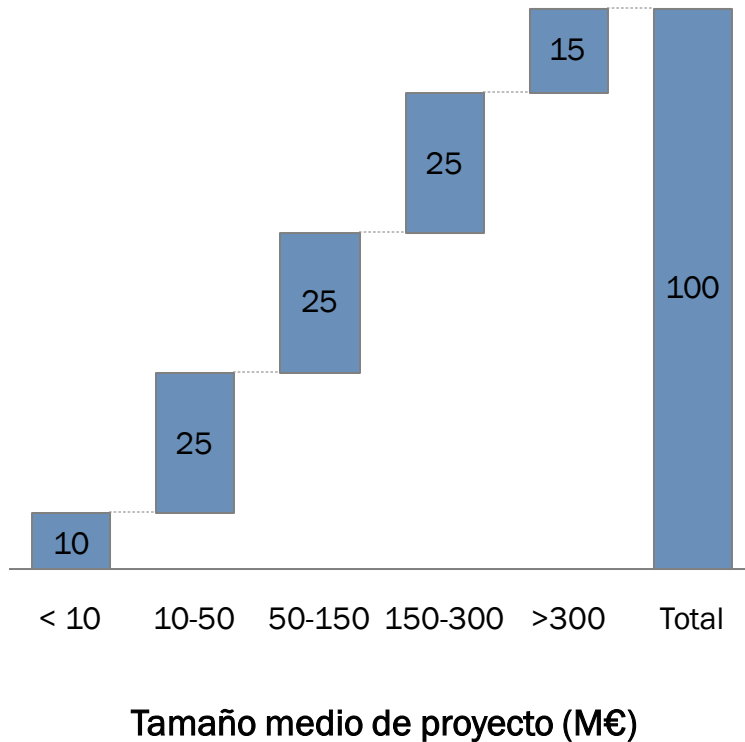


# El Plan Estratégico prevé equilibrar el tamaño medio de los proyectos y mantener la apuesta por las infraestructuras de transporte

Mix previsto de acuerdo con el potencial identificado actualmente en cada uno de los mercados

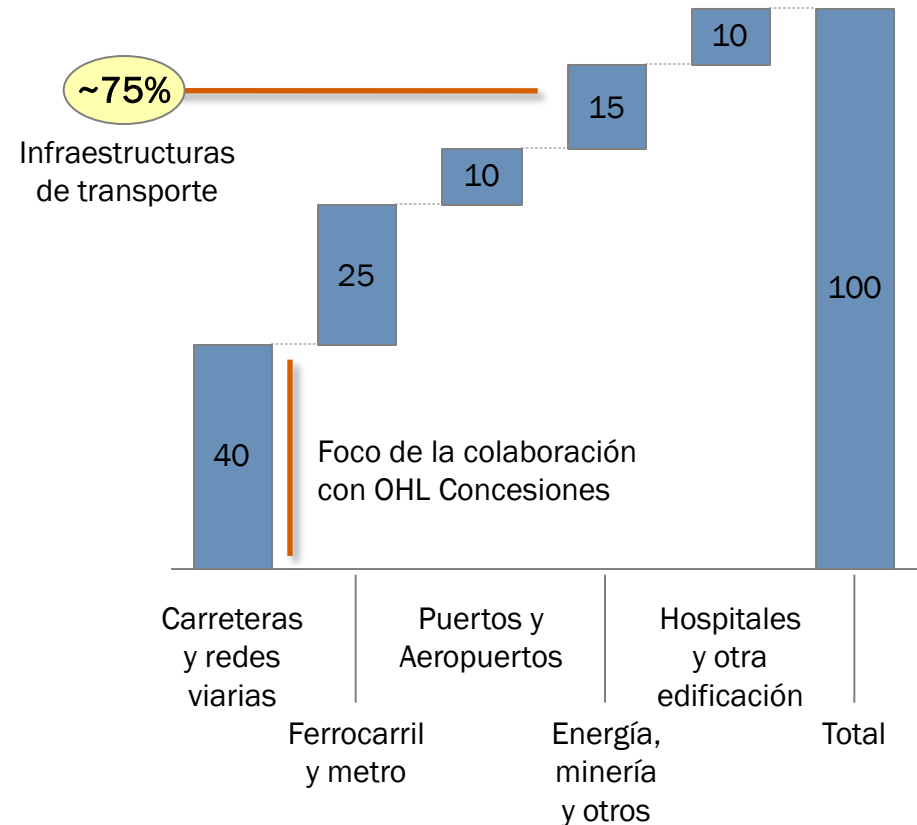
## Tamaño de proyectos equilibrado

Cifra de negocio acumulada '15-'20 (%)



## Foco en infraestructuras de transporte

Cifra de negocio acumulada '15-'20 (%)



# OHL Industrial concentrará el crecimiento de su actividad en los sectores de Generación Eléctrica, Minería y Oil & Gas

## Desarrollo integral de proyectos EPC y proveedor de Operación y Mantenimiento

### Generación Eléctrica

- Centrales de gas
- Centrales hidroeléctricas
- Plantas Solares y otras renovables

### Minería

- Instalaciones para procesos húmedos y secos
- Terminales portuarias y terrestres
- Sistemas completos de transporte y almacenamiento
- Dosificación, cribado y trituración

### Oil & Gas

- Oleoductos y Gasoductos
- Terminales de Almacenamiento y Regasificación
- Plantas de tratamiento de gas
- Instalaciones auxiliares de Refino y Petroquímica

Manteniendo los negocios de Equipos de Transporte de Sólidos y Protección contra Incendios

# Tres sectores prioritarios y dos modelos de crecimiento para OHL Servicios: Consolidación en España e Internacionalización

## Estrategia sectorial

Facility Management

Maximizar la generación de **flujo de caja** manteniendo los **márgenes**

Impulsar el **desarrollo internacional**

Servicios Urbanos

**Consolidar** la presencia actual de OHL en el mercado español

Iniciar la **expansión internacional** de la mano de otras Divisiones

Mantenimiento Industrial

Explorar **oportunidades de entrada** en el sector a medio plazo, tanto en España como en otros Home Markets

## Estrategia geográfica

**Consolidación del crecimiento**



España



México



EE.UU.



Peru



Chile



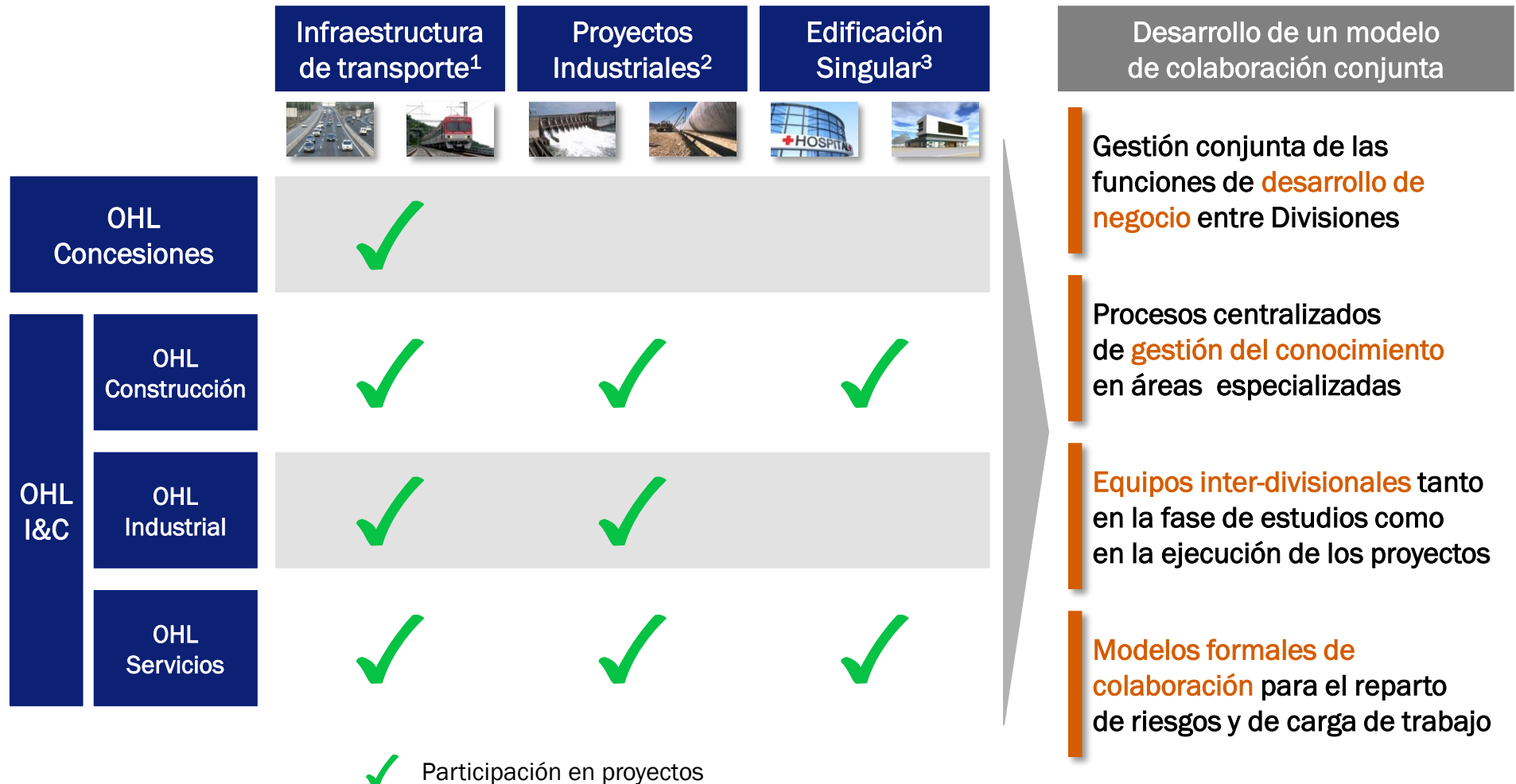
Colombia

**Internacionalización del negocio hacia los "Home Markets" americanos**

La estrategia de expansión internacional de OHL Servicios combinará crecimiento orgánico e inorgánico



# El Plan Estratégico impulsa la colaboración entre todas las Divisiones y las sinergias dentro de OHL Ingeniería y Construcción



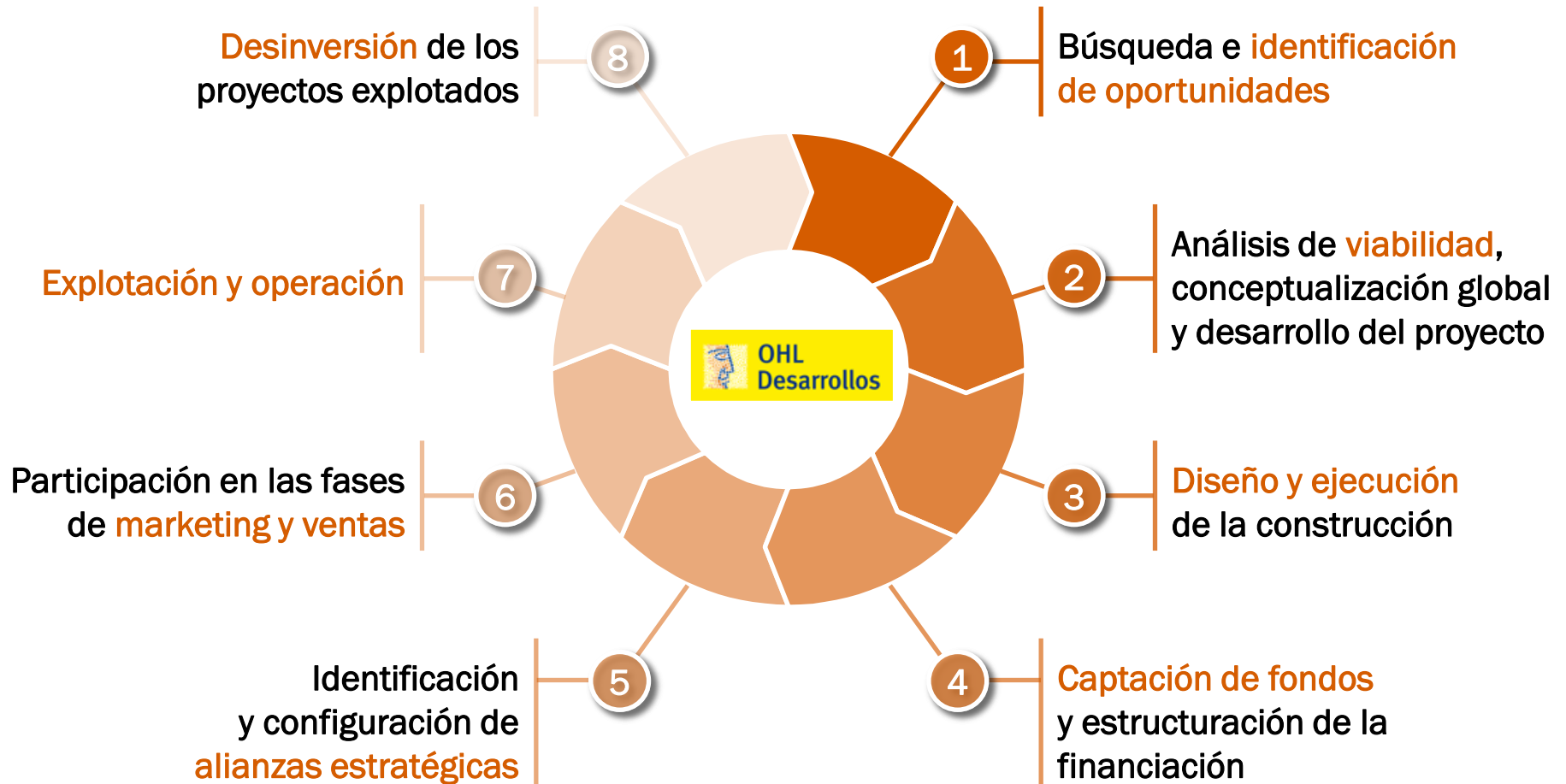
1. Proyectos de Carreteras y Red Viaria, Ferrocarril y Metro, Puertos y Aeropuertos. 2. Proyectos de energía, minería y obras hidráulicas. 3. Proyectos de hospitales y edificación no residencial

# OHL Desarrollos



Proyecto Canalejas (Madrid)

# OHL Desarrollos continuará impulsando proyectos singulares de complejos turísticos y de ocio con la más alta calidad



Enfocándose en proyectos con limitada de necesidad de inversión para OHL Desarrollos



# OHL Desarrollos cuenta actualmente con tres grandes proyectos en distintas fases de ejecución

## Mayakoba

Proyecto turístico de alto nivel en la Riviera Maya



Paradigma del equilibrio entre el desarrollo turístico y la protección medioambiental

En desarrollo la segunda fase: Ciudad Mayakoba

- ~17.000 viviendas
- Área comercial
- Segundo campo de golf



## Canalejas (Madrid)

Revitalización urbana en el centro histórico de Madrid



Supondrá el desarrollo del primer hotel de la cadena Four Seasons en España

Contempla la reconversión de siete edificios históricos

- Hotel y viviendas
- Aparcamiento
- Galería Comercial



## Old War Office (Londres)

Proyecto de restauración y renovación del emblemático Ministerio de Guerra



Prevé el desarrollo de un hotel de cinco estrellas y apartamentos de lujo en el centro de Londres



Mayakoba y Canalejas han posicionado a OHL Desarrollos como empresa de referencia a nivel internacional



# Conclusiones



*Autovía del Cantábrico A-8 (España)*



# Principales conclusiones del Plan Estratégico y de la Visión 2020

## Principios del Plan Estratégico del Grupo OHL

- A** Optimización de la **generación de caja**, asegurando la **sostenibilidad** y la **autofinanciación** de todas las Divisiones
- B** Maximización de la **rentabilidad de los proyectos** y fortalecimiento de los mecanismos de **control de riesgos**
- C** Foco de la actividad del Grupo OHL en los **mercados y sectores prioritarios**
- D** Aprovechamiento de las **sinergias** y el potencial de **colaboración** entre las Divisiones del Grupo

## Compromisos del Grupo OHL a 2020

x2+

Cifra de Negocio de ~8 mM€ frente a los 3,7 mM€ de 2014



85% de la Cifra de Negocio proveniente de los **Home Markets**



**Industrial y Servicios** supondrán el **20%** de la Cifra de Negocio

x2

EBITDA de ~2 mM€ frente a los 1,1 mM€ de 2014



Deuda con Recurso / EBITDA con Recurso por debajo de **3 veces**



# Strategy Update 2020

## Grupo OHL

Madrid, 2 de marzo de 2015



Autopista Urbana Norte (México)