



# Plan Estratégico 2016-2020

Mayo 2016



**CIE** *Automotive*

*Managing high value added processes globally*

1. Premisas del Plan
2. Desarrollo estratégico Automoción
3. Objetivos Dominion
4. Estrategia de las áreas corporativas
5. Objetivos estratégicos del Grupo

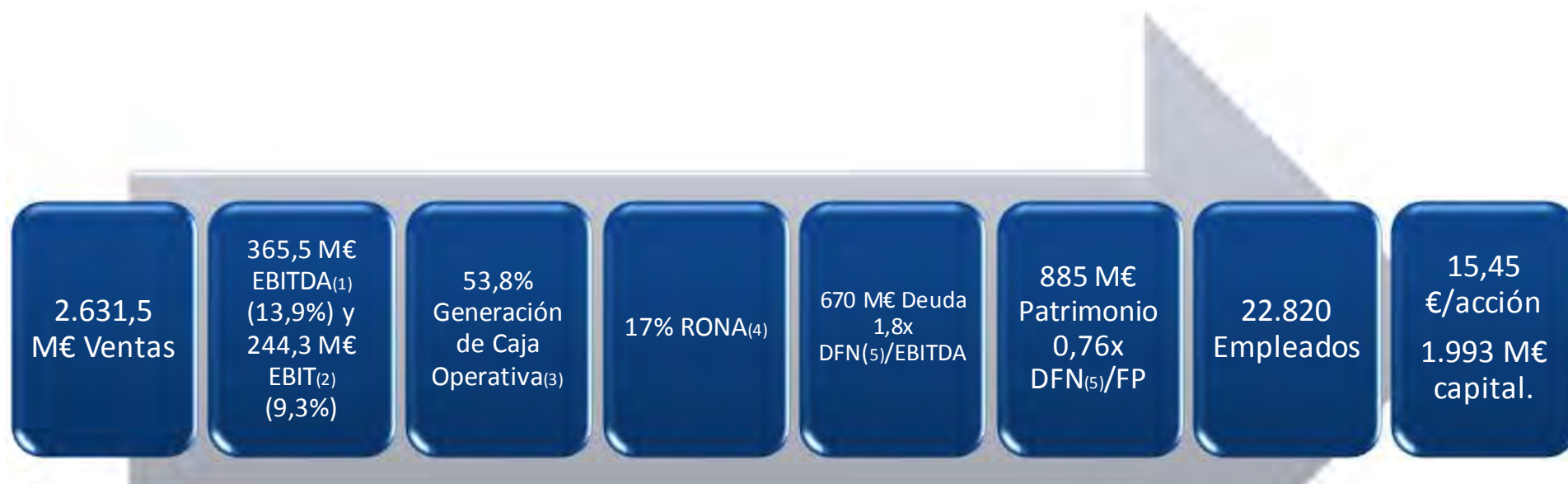
# 01

## Premisas del Plan

- A. Punto de partida*
- B. Factores clave diferenciadores*
- C. Nuevos factores a considerar en CIE*
- D. Recomendaciones iniciales del Consejo*



# A. PUNTO DE PARTIDA INMEJORABLE



(1) EBITDA: Resultado neto de explotación + Amortización,

(2) EBIT: Resultado neto de explotación.

(3) Caja Operativa = EBITDA – Gasto financiero – Inversión de mantenimiento – Pago de impuestos

(4) RONA = “Return on Net Assets”: EBIT/ Activo Neto (Activos Fijos + Circulante Neto Operativo - Fondos de comercio no derivados de flujo de fondos).

(5) Deuda Financiera Neta = Deuda con bancos y otras instituciones financieras – Caja y equivalentes.



## B. FACTORES CLAVE DIFERENCIADORES

- Diversificación
- Herramientas comunes de gestión
- Flexibilidad
- Descentralización y simplificación de la cadena de mando
- Criterio oportunista en la política de adquisiciones
- Vocación industrial con mentalidad financiera
- Focalización en la eficiencia de los procesos
- Múltiples oportunidades de inversión con proceso selectivo y de control

## C. NUEVOS FACTORES A CONSIDERAR



- **Nivel reputacional**  
*imagen*  
*seguridad jurídica*
- **Personas en el largo plazo**  
*plan de sucesión*  
*recursos para el crecimiento*
- **Mundo digital**  
*factorías 4.0*  
*software automoción*

# D. RECOMENDACIONES DEL CONSEJO

Producto  
como factor  
diferenciador

Crecimiento  
orgánico y  
greenfields

Prudencia en  
nuevas  
adquisiciones

Fomentar  
Innovación y  
Desarrollo

Responsabilidad  
Social  
Corporativa

Disminuir  
riesgo  
deuda

Nivel  
reputacional

Relevo  
generacional

Mantener  
eficiencia  
modelo  
gestión

# 02

## Automoción

- a) *Evolución de la Industria*
- b) *Estrategia por tecnología*
- c) *Estrategia por zona geográfica*
- d) *Plan de Recursos*

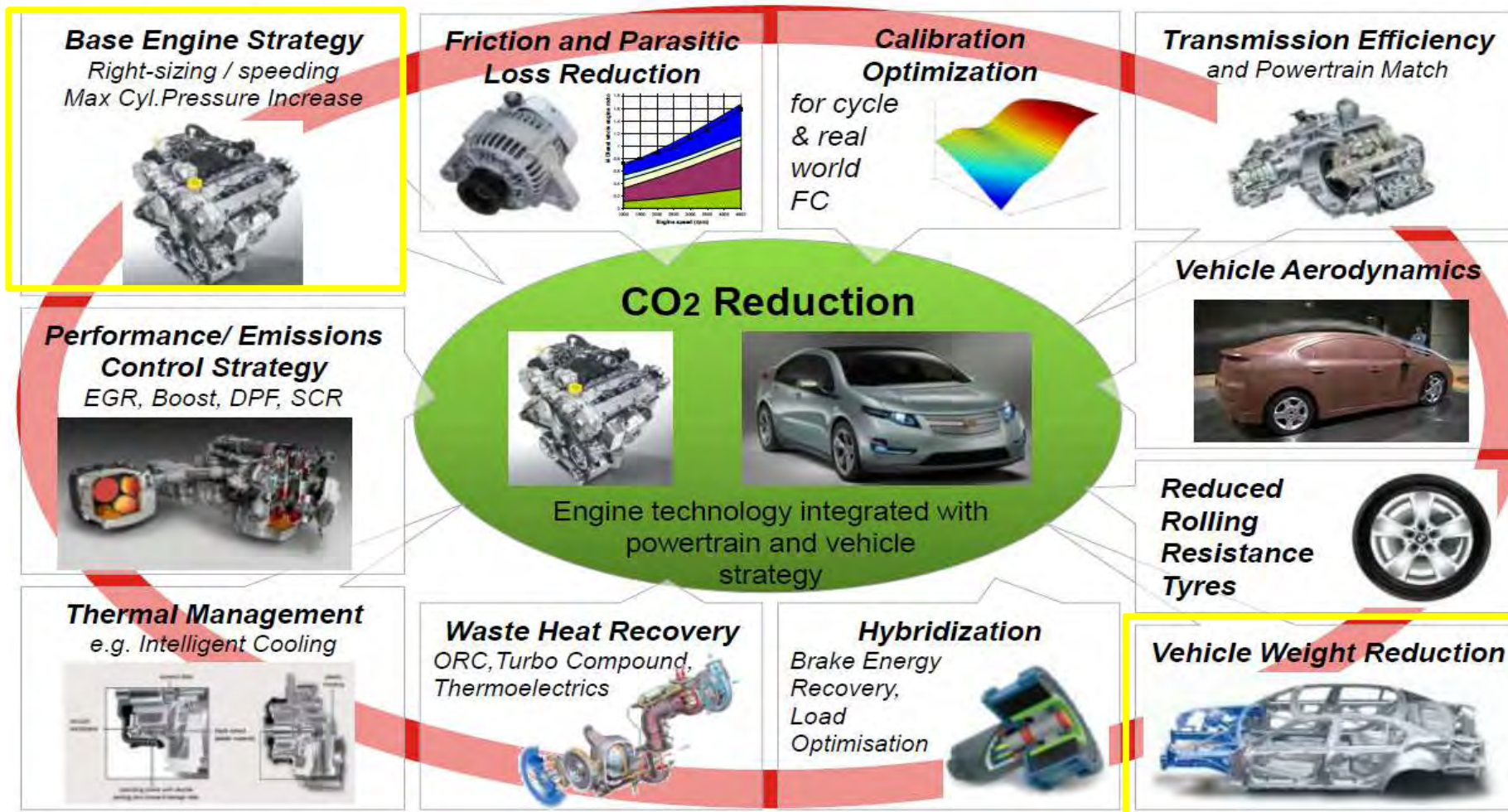




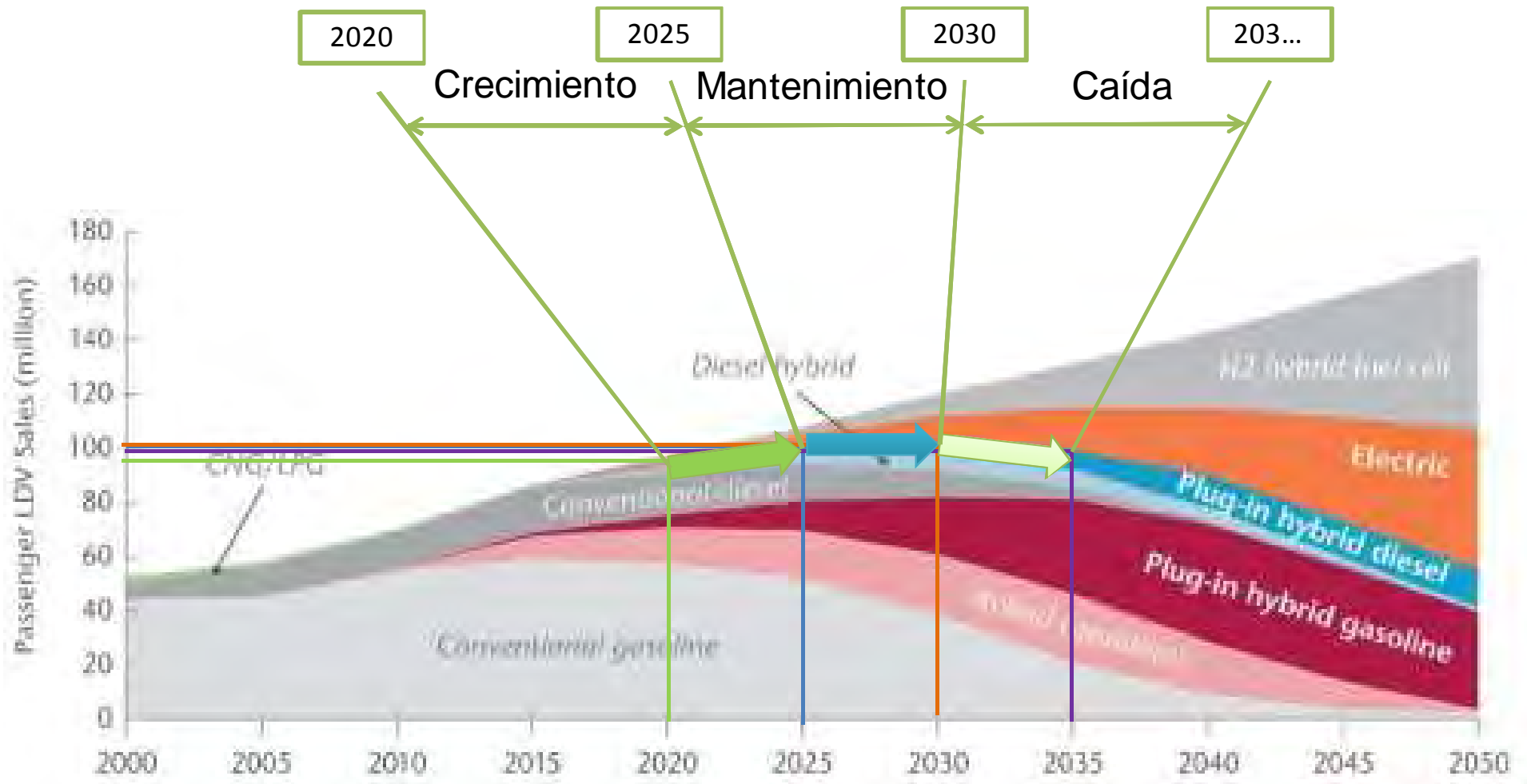
# 02.a) Evolución de la Industria



# TECNOLOGÍAS Y PROCESOS PARA LA REDUCCIÓN DE EMISIONES



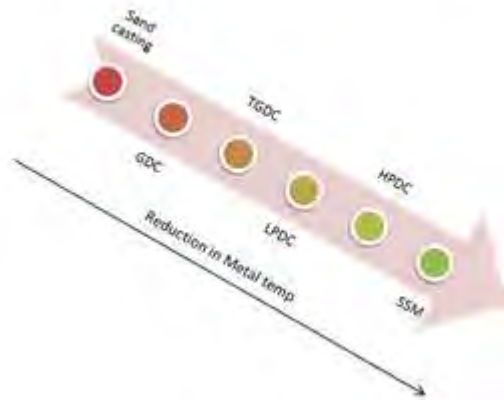
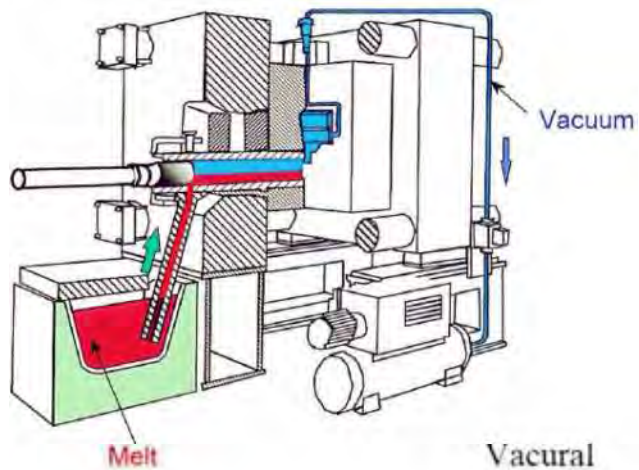
# EVOLUCIÓN MOTORES ICE



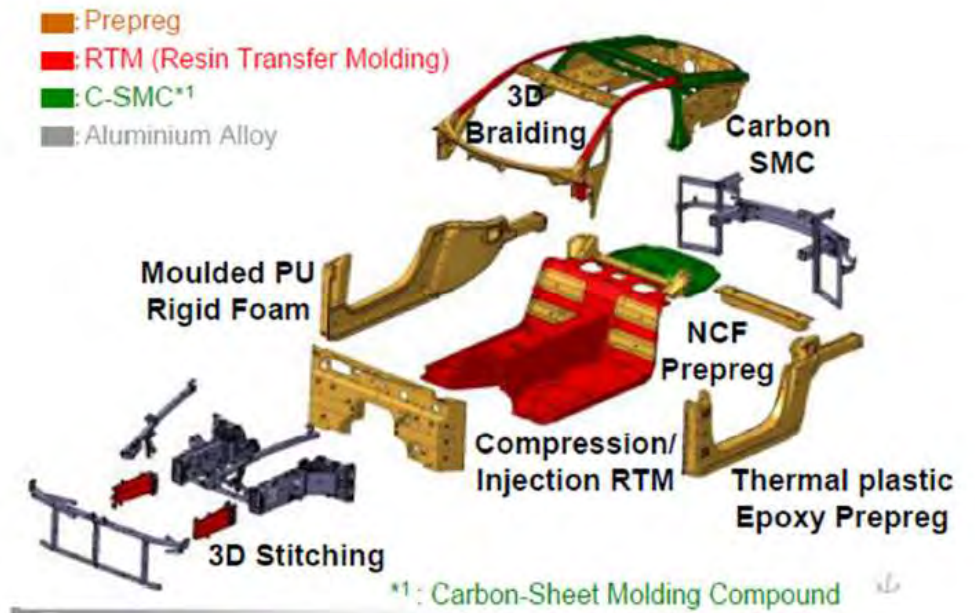
Fuente: IEA, Booz & Company analysis

# REDUCCIÓN PESO DEL VEHÍCULO

## ALUMINIO



## COMPOSITES



# FÁBRICA INTELIGENTE – MADUREZ INDUSTRIAL

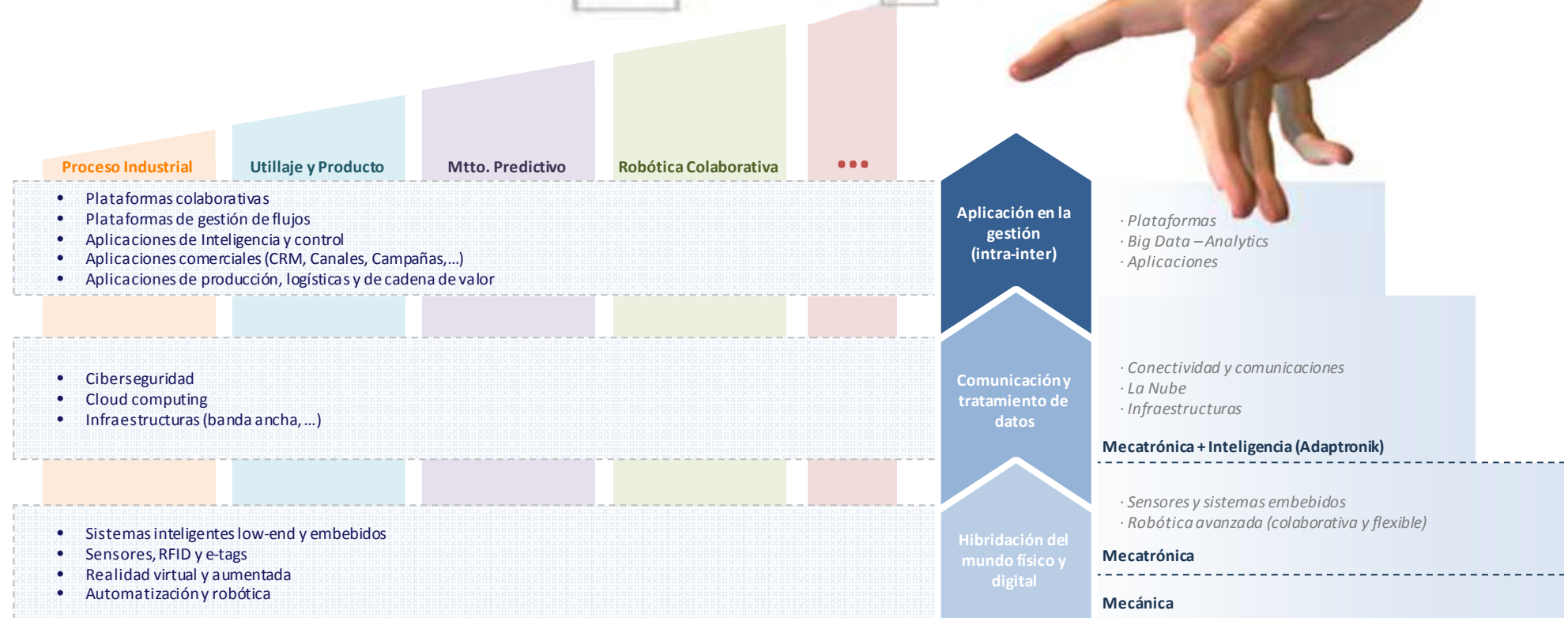
## TECNOLOGÍAS CLAVES

USO MÁS EFICIENTE DE LOS RECURSOS DISPONIBLES

- FLEXIBILIDAD
- PRODUCTIVIDAD
- CALIDAD

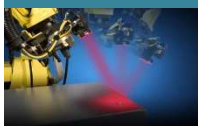
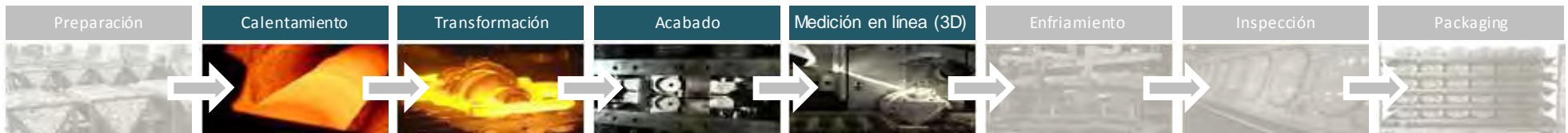
MEJORA DEL KNOW-HOW DEL CONJUNTO DE EMPRESAS

FÁBRICA INTELIGENTE  
Madurez Industrial



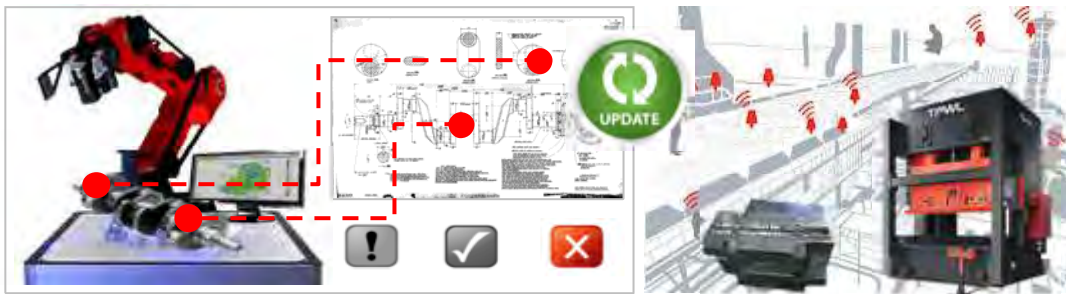
# FÁBRICA INTELIGENTE – MADUREZ INDUSTRIAL

## APLICACIONES DENTRO DE UN PROCESO PRODUCTIVO



### UTILLAJE Y PRODUCTO

*Aplicación de Inteligencia y Control*



- Monitorización de procesos productivos en tiempo real.
- Análisis de desgaste de medios en tiempo real.
- Trazabilidad multidimensional durante el proceso productivo.
- Garantía de calidad.
- Gestión y optimización de utillajes y consumibles.

### OBJETIVOS

- Detección y corrección de problemas asociados tanto a la materia prima como al utillaje y proceso productivo.
- Ajuste inteligente de los procesos productivos (máquinas y utillajes).
- Optimización del uso de los recursos y mejor planificación de los diferentes procesos productivos de la cadena de valor.
- Trazabilidad unitaria del producto.
- Reducción del número de componentes rechazados.

### TECNOLOGIAS

*Visión artificial, Trazabilidad, Big-Data, Analytics...*

# FÁBRICA INTELIGENTE – MADUREZ INDUSTRIAL

## APLICACIONES DENTRO DE UN PROCESO PRODUCTIVO



### MANTENIMIENTO PREDICTIVO *Mantenimiento predictivo inteligente*



- Monitorización en tiempo real de los equipos y sus componentes principales.
- Correlación de los parámetros de las principales variables (proceso, producto y equipo).
- Cobertura global y gestión remota.
- Eficiencia energética.

### OBJETIVOS

- Sensorización, medición y monitorización de los elementos clave para el funcionamiento de los equipos industriales, sistemas y líneas de producción.
- Análisis de variables para caracterizar fallos potenciales de los activos industriales.
- Determinar el momento preciso para la intervención programada en los activos industriales.
- ...

### TECNOLOGIAS

Plataformas, Sensores y sistemas embebidos, Cloud computing, ciberseguridad, Big-Data, Analytics...

# 02.b) Estrategia por tecnología

- I. Forja*
- II. Mecanizado*
- III. Aluminio*
- IV. Metal*
- V. Plástico*



# 02.b) Estrategia por tecnología

## I. Forja

- A. Ubicación geográfica actual*
- B. Productos estratégicos*
- C. Clientes estratégicos*

# A. Ubicación geográfica actual

## WEST EUROPE

### GERMANY

- GSA Mahindra CIE
- Falkenroth Mahindra CIE
- Schöneweiss Mahindra CIE
- Jeco Mahindra CIE

### SPAIN

- CIE Galfor
- CIE Legazpi

### UNITED KINGDOM

- Stokes Mahindra CIE

## CENTRAL & EAST EUROPE

### LITHUANIA

- CIE LT Forge

## SOUTH AMERICA

### BRAZIL

- CIE Autoforjas

## ASIA

### CHINA

- CIE NANJING FORGING (JV)

### INDIA

- Mahindra CIE CHAKAN

# B. Productos estratégicos

*Crankshafts*



*Pistons*



*Balance Shaft*



*Outer races & Tulips*



*Front axle beams*



# C. Clientes estratégicos



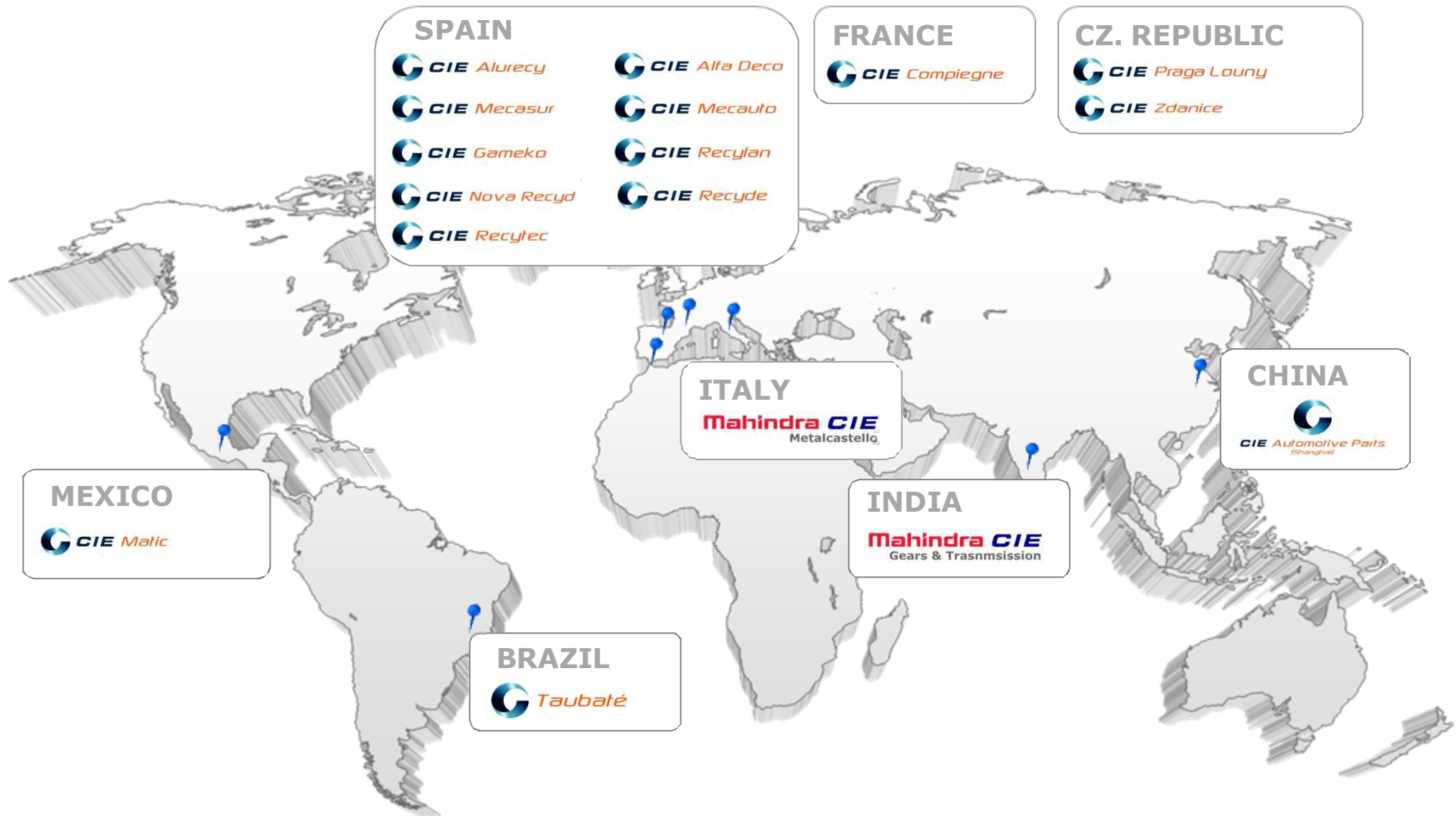


# 02.b) Estrategia por tecnología

## II. Mecanizado

- A. Ubicación geográfica actual*
- B. Productos estratégicos*
- C. Clientes estratégicos*

# A. Ubicación geográfica actual



# B. Productos estratégicos

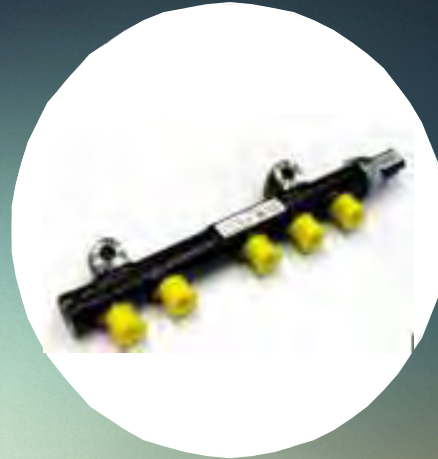
Flanges



Diferencial Housing



Rails



Bearing Cups



Pinions



EPS Shafts



Wheel Hubs



Outer Rings

# C. Clientes estratégicos



PSA PEUGEOT CITROËN



SCHAEFFLER







# 02.b) Estrategia por tecnología

## III. Aluminio

- A. Ubicación geográfica actual*
- B. Productos Estratégicos*
- C. Clientes Estratégicos*

# A. Ubicación geográfica actual



# B. Productos Estratégicos

Ladderframe



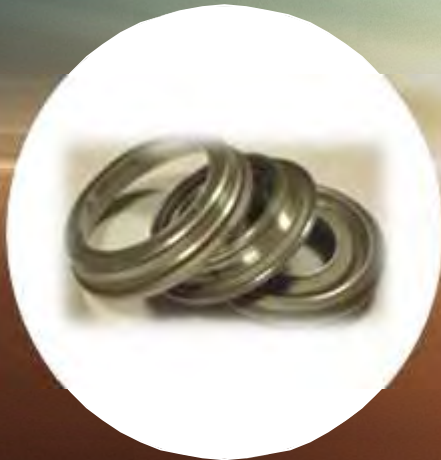
Oil Pan



Cover



Bearing Cups



Pistons



Mechanical Housing



Rack Housing



Worm Housing

# C. Clientes Estratégicos



# 02.b) Estrategia por tecnología

## IV. Metal

- A. Ubicación geográfica actual*
- B. Productos estratégicos*
- C. Clientes estratégicos*

# A. Ubicación geográfica actual

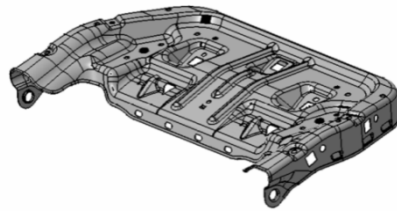


# B. Productos estratégicos

*Seat assemblies*



*Seat assemblies*



*Suspension Arm*



*Body in white*



*Oil panel*



*Fuel Rail*



## C. Clientes estratégicos

**BOSCH**

**Continental** 

**brose**  
Technik für Automobile



**Valeo**



  
**Mahindra**



**HONDA**



**TOYOTA**



**FCA**  
FIAT CHRYSLER AUTOMOBILES

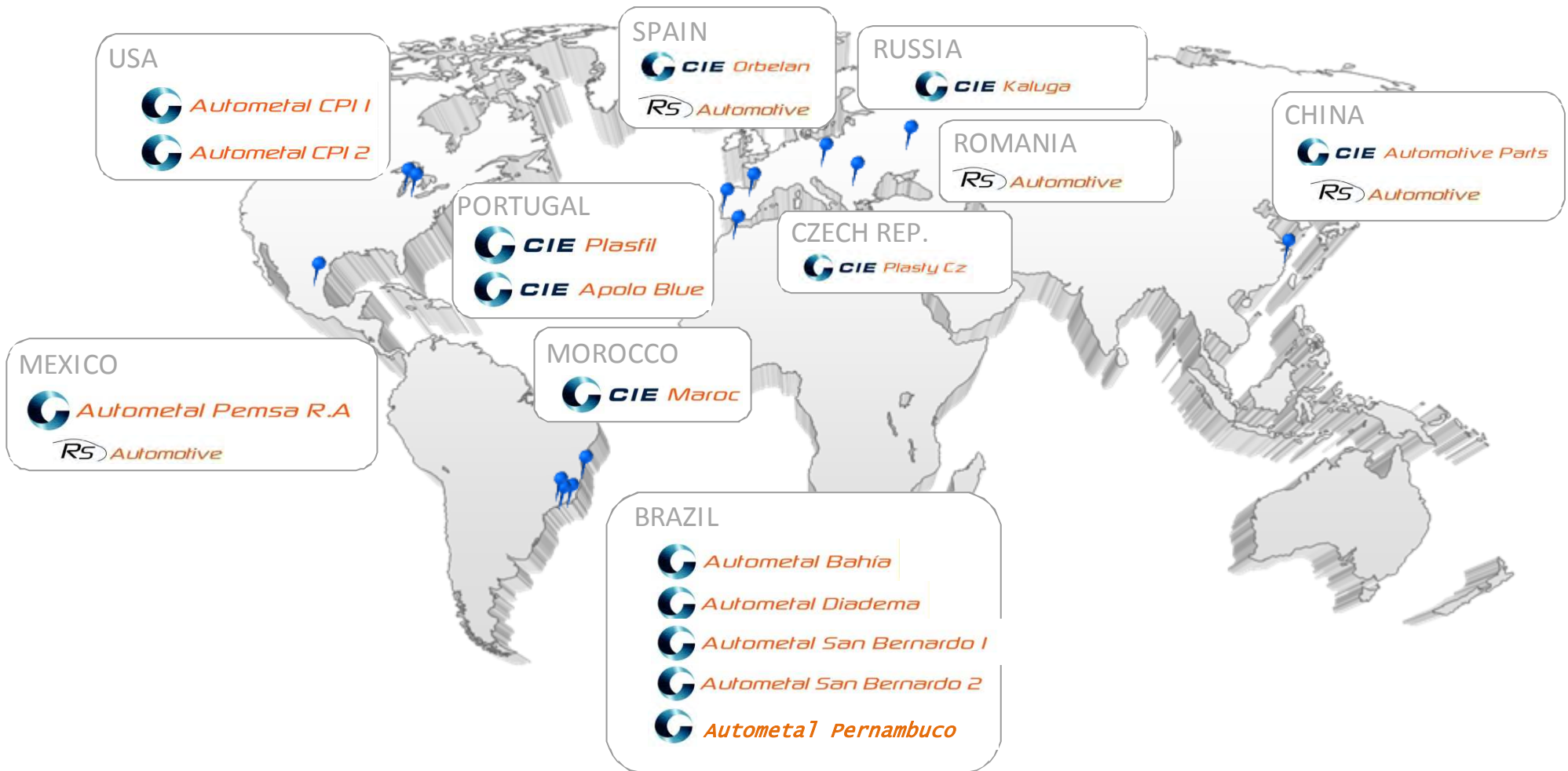


# 02.b) Estrategia por tecnología

## V. Plástico

- A. Ubicación geográfica actual*
- B. Productos estratégicos*
- C. Clientes estratégicos*

# A. Ubicación geográfica actual



# B. Productos estratégicos

*Tilting Venting Sliding Sunroof*



*Roof Modules*



*Arm Rest*



*In Mould Decoration*



*Seat Cover*



*Grilles*



*Spoilers*



*Pick ups*

# C. Clientes estratégicos



# 02.c) Estrategia por zona geográfica

- I. Europa*
- II. Mahindra Europa*
- III. Brasil*
- IV. NAFTA*
- V. Asia*



# 02.c) Estrategia por zona geográfica

## *I. Europa*



# DESARROLLO ESTRATÉGICO

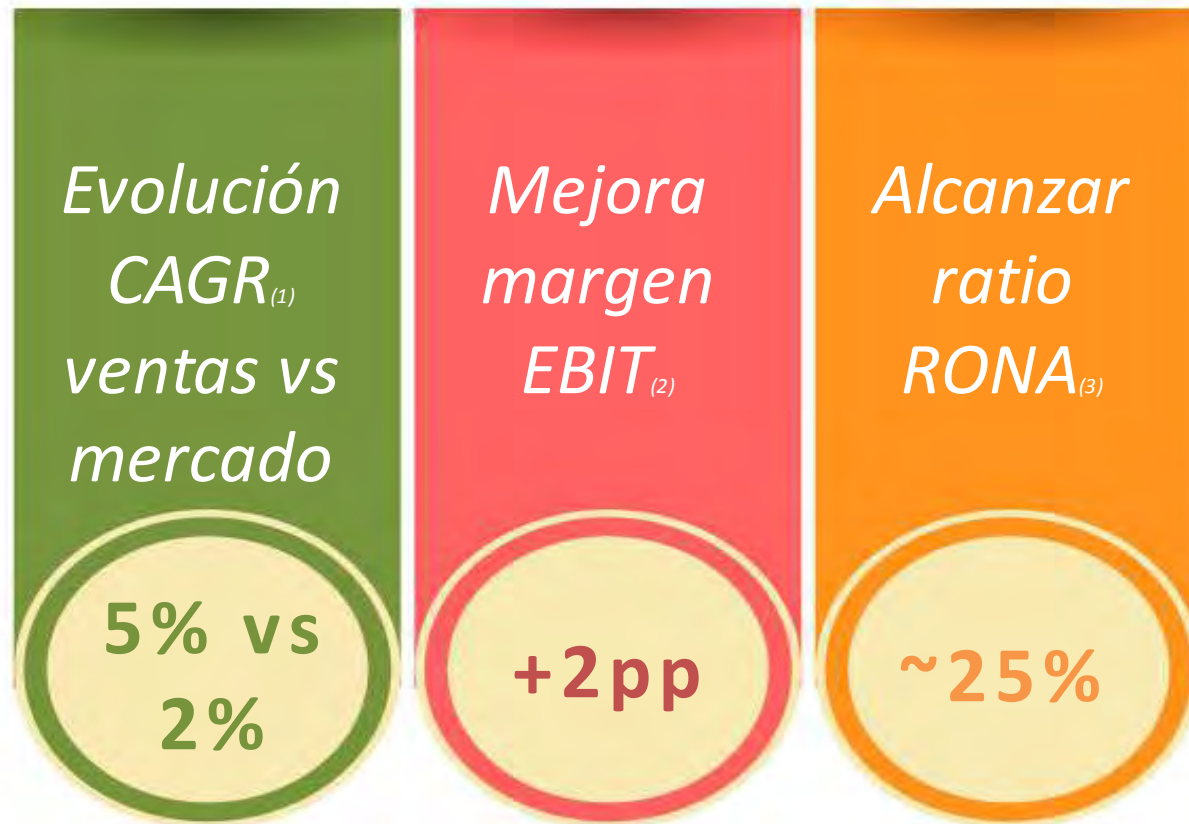
## — EUROPA



(1) GREENFIELD: creación de planta nueva o ampliación de instalaciones existentes.

# DESARROLLO ESTRATÉGICO

## — EUROPA



(1) CAGR: Compound Annual Growth Rate. Tasa de crecimiento anual compuesto

(2) EBIT: Resultado neto de explotación.

(3) RONA = "Return on Net Assets": EBIT/ Activo Neto (Activos Fijos + Circulante Neto Operativo - Fondos de comercio no derivados de flujo de fondos).



# 02.c) Estrategia por zona geográfica

*II. Mahindra Europa*



# DESARROLLO ESTRATÉGICO

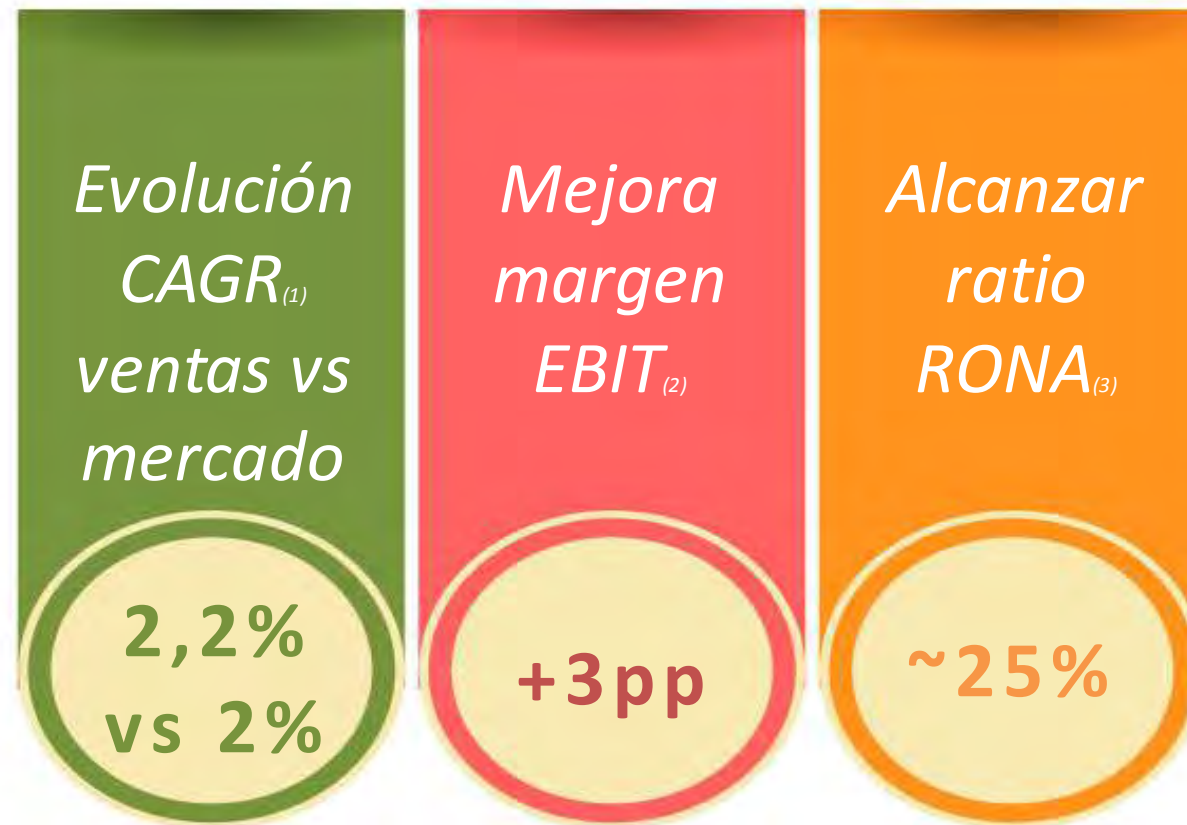
## — MAHINDRA EUROPA



(1) GREENFIELD: creación de planta nueva o ampliación de instalaciones existentes.

# DESARROLLO ESTRATÉGICO

## MAHINDRA EUROPA



(1) CAGR: Compound Annual Growth Rate. Tasa de crecimiento anual compuesto

(2) EBIT: Resultado neto de explotación.

(3) RONA = "Return on Net Assets": EBIT/ Activo Neto (Activos Fijos + Circulante Neto Operativo - Fondos de comercio no derivados de flujo de fondos).

# 02.c) Estrategia por zona geográfica

*III. Brasil*



# DESARROLLO ESTRATÉGICO

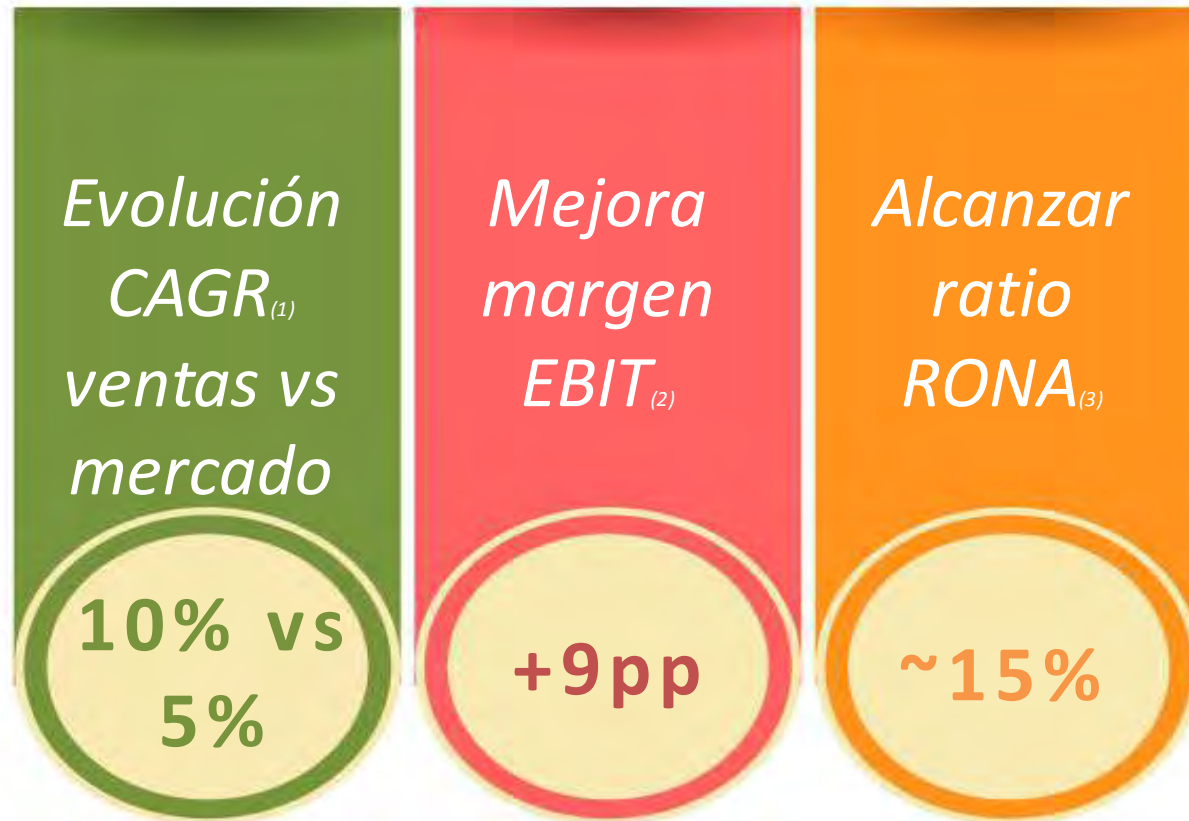
## BRASIL



(1) GREENFIELD: creación de planta nueva o ampliación de instalaciones existentes.

# DESARROLLO ESTRATÉGICO

## BRASIL



(1) CAGR: Compound Annual Growth Rate. Tasa de crecimiento anual compuesto

(2) EBIT: Resultado neto de explotación.

(3) RONA = "Return on Net Assets": EBIT/ Activo Neto (Activos Fijos + Circulante Neto Operativo - Fondos de comercio no derivados de flujo de fondos).

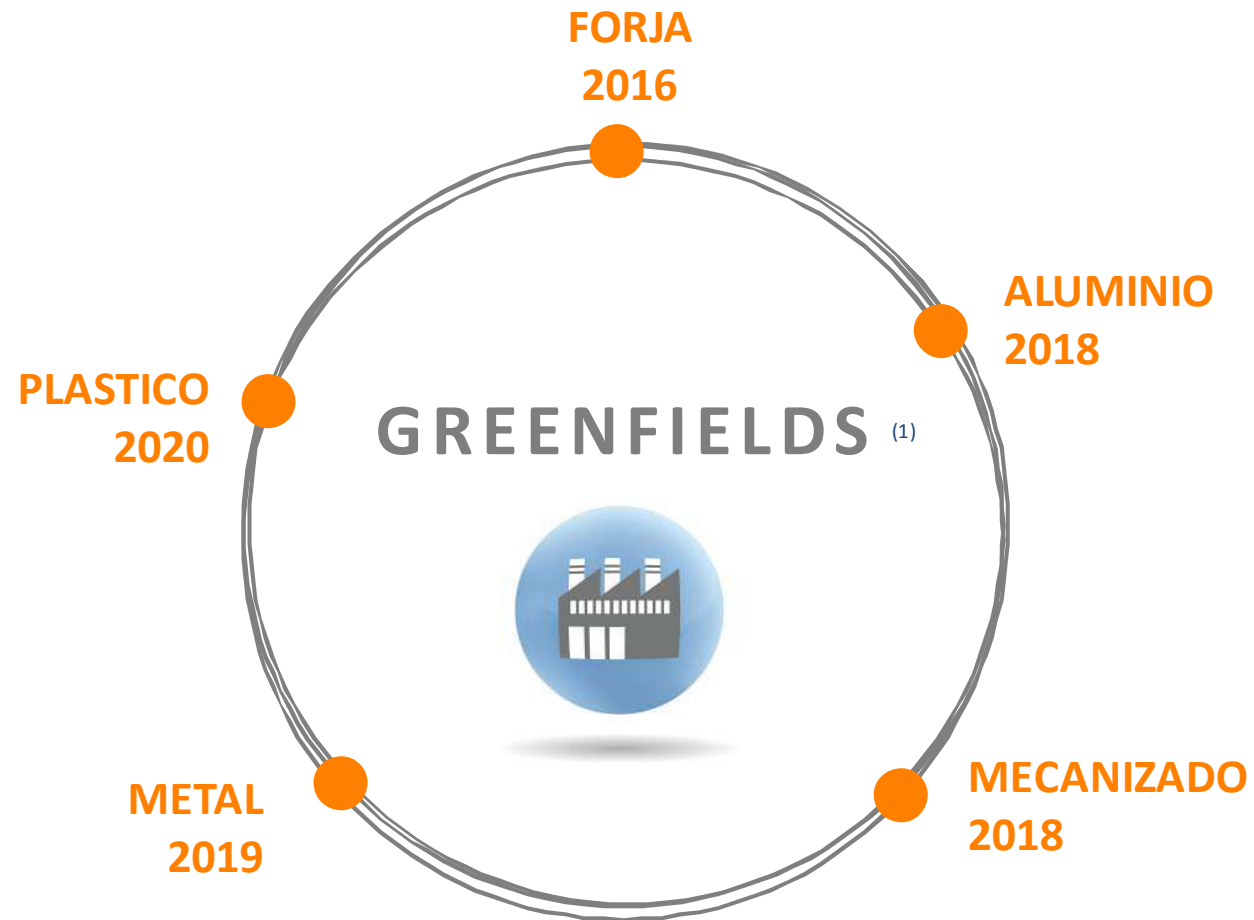
# 02.c) Estrategia por zona geográfica

*IV. NAFTA*



# DESARROLLO ESTRATÉGICO

## — NAFTA

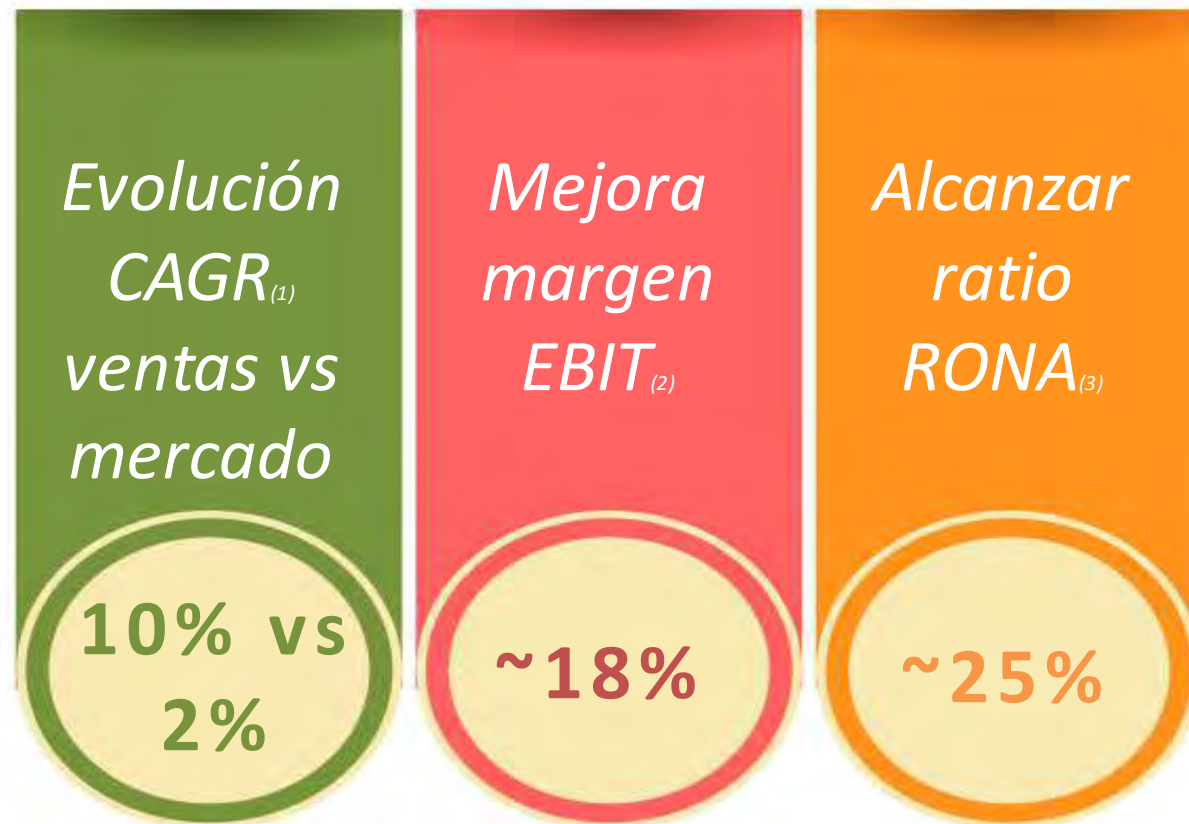


(1) GREENFIELD: creación de planta nueva o ampliación de instalaciones existentes.



# DESARROLLO ESTRATÉGICO

## NAFTA



(1) CAGR: Compound Annual Growth Rate. Tasa de crecimiento anual compuesto

(2) EBIT: Resultado neto de explotación.

(3) RONA = "Return on Net Assets": EBIT/ Activo Neto (Activos Fijos + Circulante Neto Operativo - Fondos de comercio no derivados de flujo de fondos).

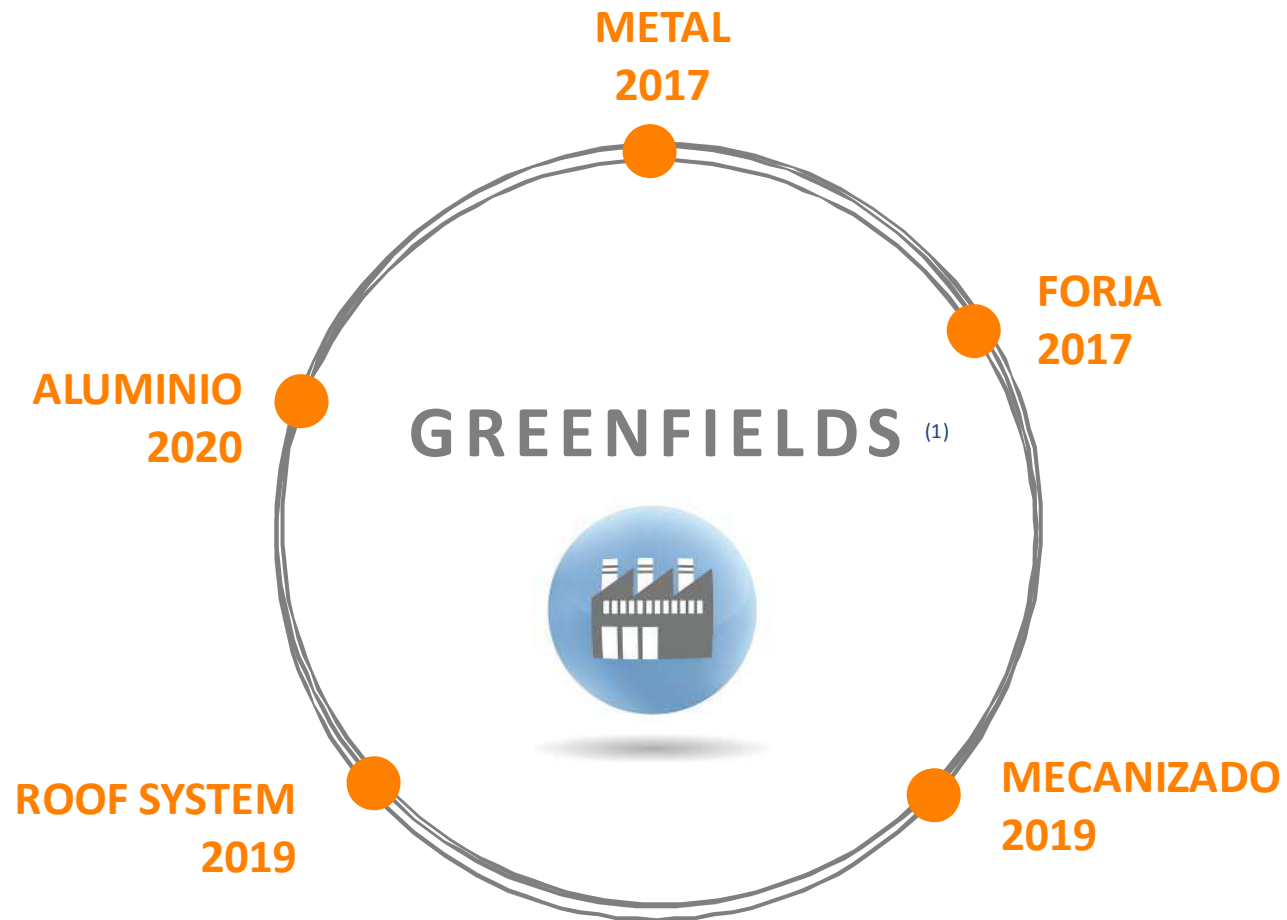
# 02.c) Estrategia por zona geográfica

*V. Asia*



# DESARROLLO ESTRATÉGICO

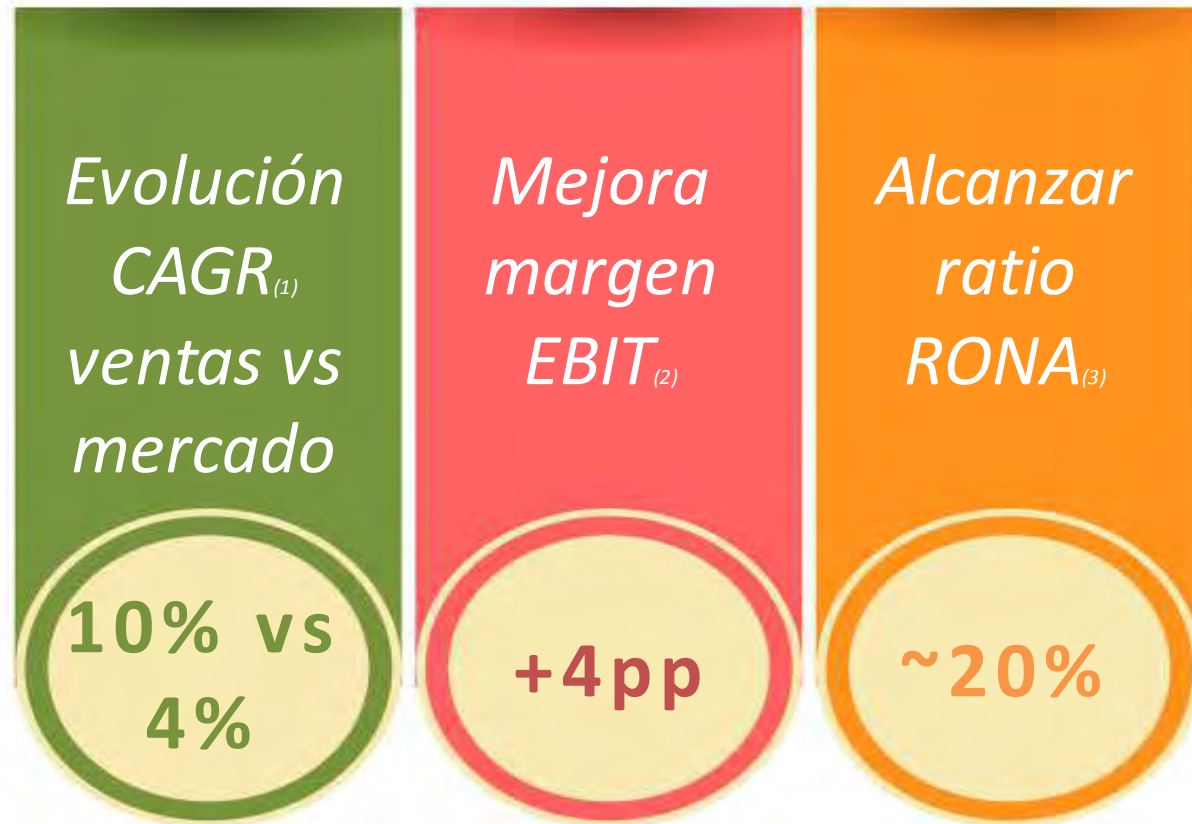
## ASIA



(1) GREENFIELD: creación de planta nueva o ampliación de instalaciones existentes.

# DESARROLLO ESTRATÉGICO

## ASIA



(1) CAGR: Compound Annual Growth Rate. Tasa de crecimiento anual compuesto

(2) EBIT: Resultado neto de explotación.

(3) RONA = "Return on Net Assets":  $EBIT / \text{Activo Neto (Activos Fijos + Circulante Neto Operativo - Fondos de comercio no derivados de flujo de fondos)}$ .

# 02.d) Plan de Recursos



# PLAN DE RECURSOS

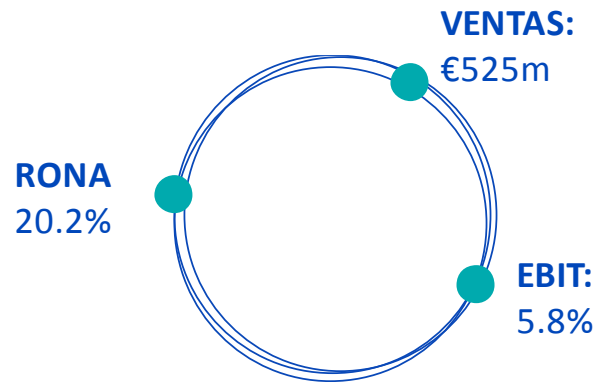
<b>FUNCIÓN</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Comentarios</b>
<b>Dirección / Gerencia</b>	11	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Plan de incorporación de ingenieros jóvenes: “generación de cantera”</li><li>▪ Plan formación y desarrollo equipo actual</li><li>▪ Identificación de puestos clave y consideración de la Cadena de Sucesión (promociones Internas)</li><li>▪ Incorporación de talento del mercado</li></ul>
<b>Técnicos Expertos</b>	29	
<b>Ingenieros Jóvenes</b>	44	
<b>Gestores Soporte Calidad</b>	16	
<b>Comercial</b>	9	
<b>Compras</b>	6	
<b>Producción Mantenimiento</b>	37	



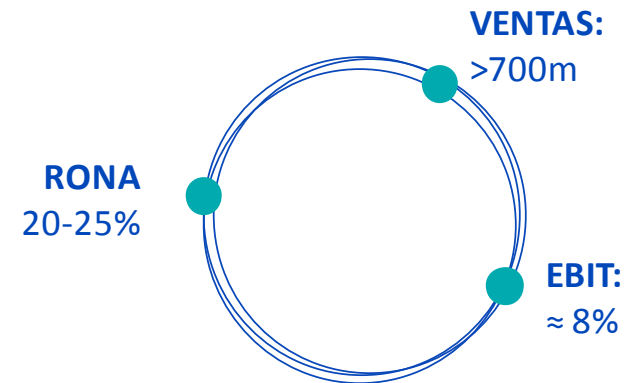
# 03 | Objetivos Dominion

# OBJETIVOS DOMINION

2015



2020



## ESTRATEGIA DE NEGOCIO

### CRECIMIENTO

- Transversalidad
- Venta cruzada

### RENTABILIDAD

- Eficiencia operacional
- Mix de negocio de más valor
- Apalancamiento operativo



# 04 Área Corporativa

- a) Área financiera*
- b) Área fiscal*
- c) Estrategia con analistas e inversores*
- d) Responsabilidad Social Corporativa*



# 04.a)

## Área financiera

# NUEVO MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA

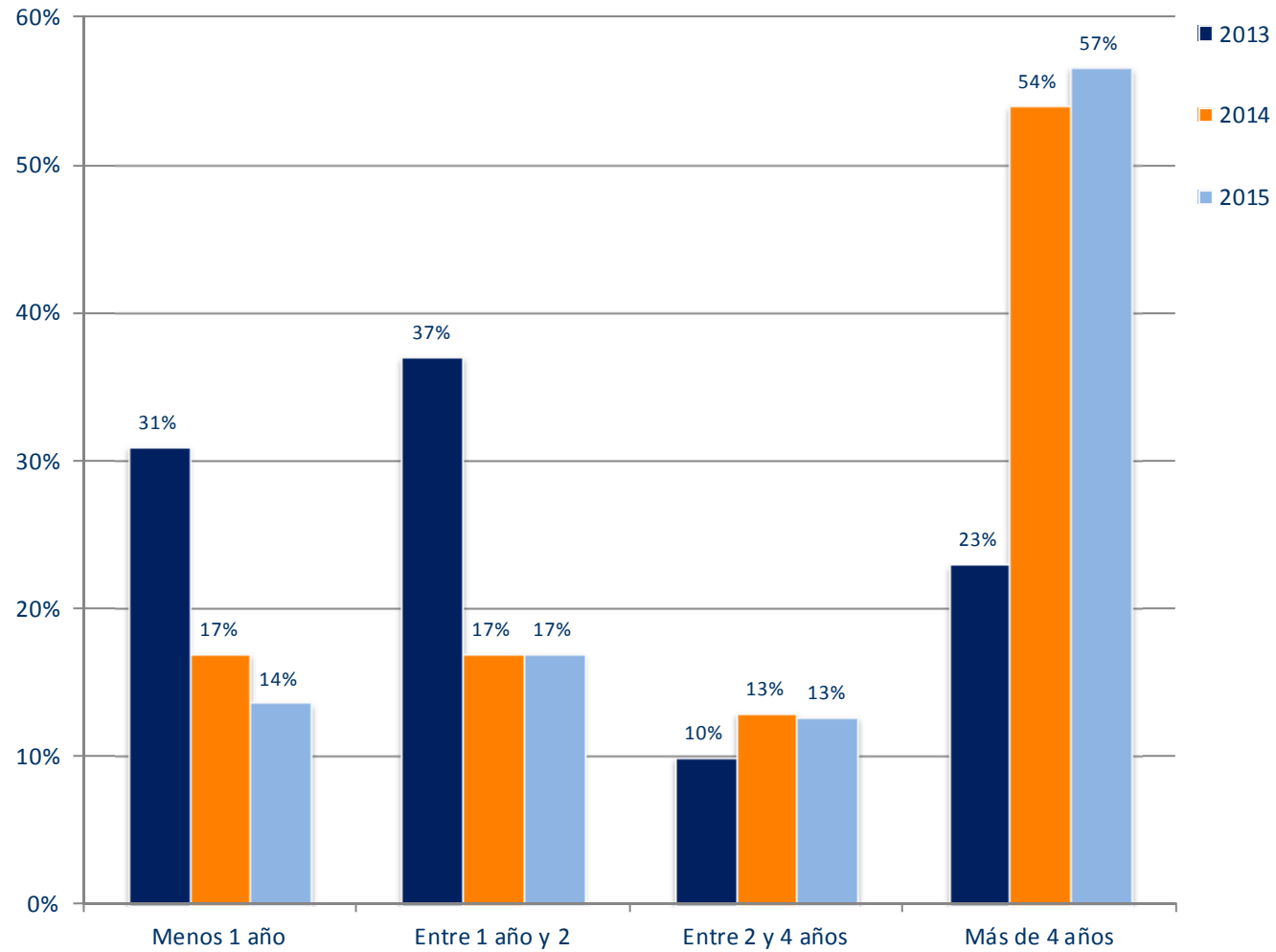


## PILARES DEL NUEVO MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA

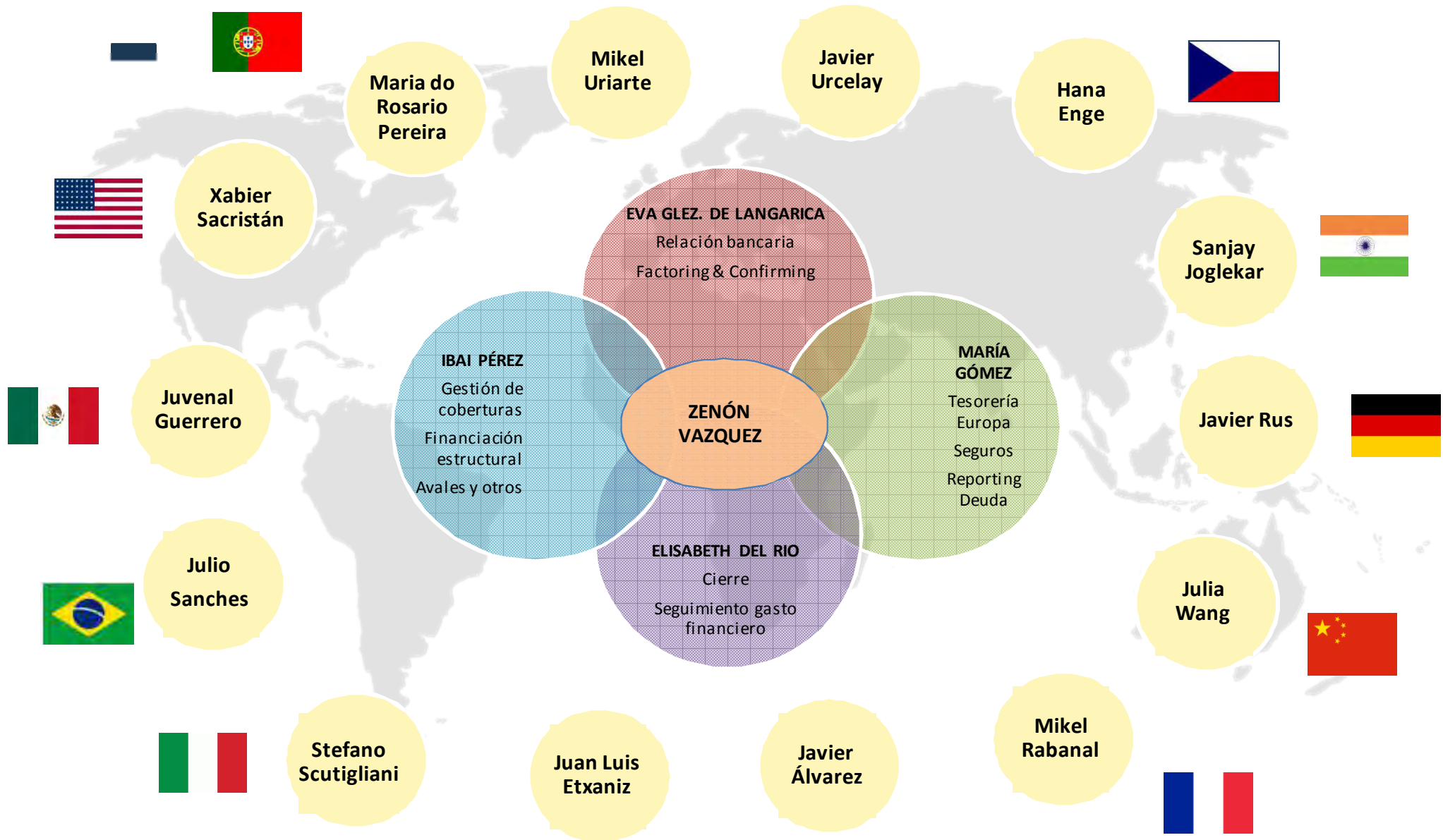
- Extensión de la **nueva cultura de gestión financiera**
- Establecer “**partners**” financieros GLOBALES.
- Desarrollo de **Nuevas Áreas financieras de gestión:**
  - Lograr un **rating competitivo** y valorar diferentes vías de financiación alternativa
  - Monitorizar y **gestionar los riesgos** existentes mediante coberturas necesarias



# VENCIMIENTO DEUDA FINANCIERA NETA



# RFG - RED FINANCIERA GLOBAL





# 04.b)

## Área fiscal

# ESTRATEGIA FISCAL 2016-2020

---

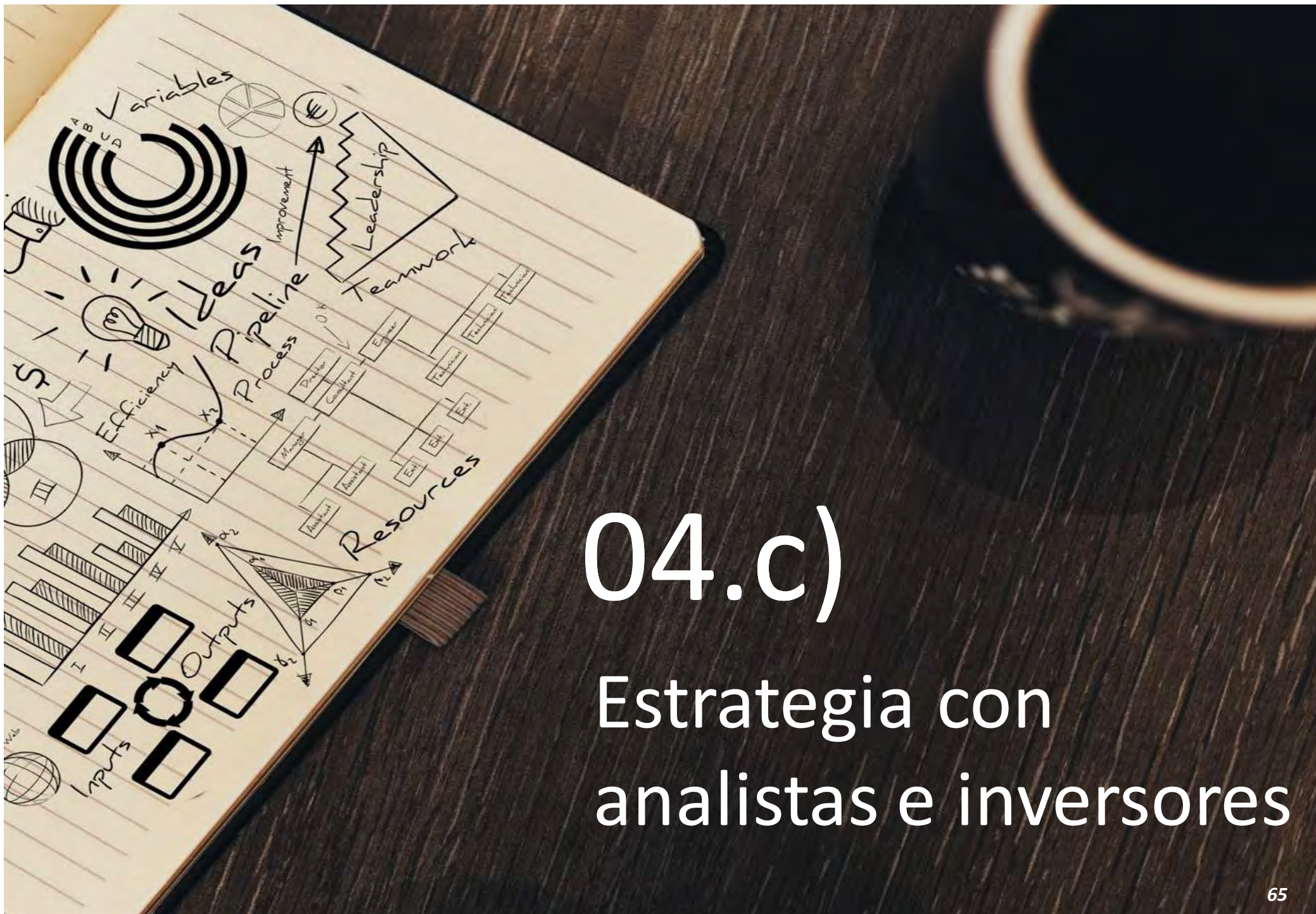


# ESTRATEGIA FISCAL 2016-2020



*El objetivo de este nuevo plan fiscal es **mantener un gasto fiscal consolidado del 20%***





04.c)

Estrategia con  
analistas e inversores

# LÍNEAS MAESTRAS A DESARROLLAR

*Publicación de  
Políticas en el  
contexto de IR*


*Coordinación entre  
departamentos  
de IR*

*Ampliación del  
número de  
coberturas*

*Consolidación y  
extensión de plazas  
de trabajo*

*Profundización en  
conocimiento del  
accionariado*

*Nuevos pasos  
en la mejora de  
nuestra imagen*



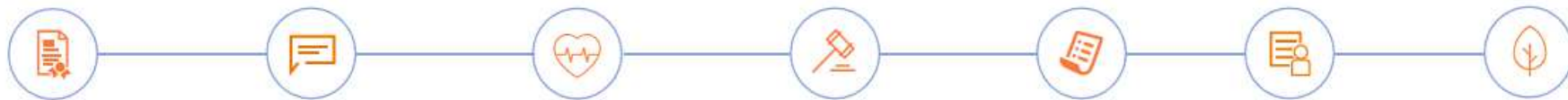
04.d)

Responsabilidad Social Corporativa

# RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA



## PRINCIPIOS DE ACTUACIÓN



- Fomentar el desarrollo humano y profesional
  - Comunicación fluida y bidireccional con los grupos de interés
    - Derechos Humanos en toda la cadena de valor
      - Política de compras general siguiendo criterios ESG
        - Seguridad y salud
          - Gobierno corporativo
            - Recursos naturales y medio ambiente

# RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA



## DIMENSIONES



# RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA



## INTEGRACIÓN EN LOS EJES ESTRATÉGICOS



### Proveedor preferente

Aportando Soluciones Integrales a nuestros clientes para resolver sus problemas.

Anticipándonos a sus necesidades y excediendo sus expectativas a través de la multitecnología y el ecodiseño.



### Generando valor

Aumento a medio y largo plazo del volumen de negocio.

Generando retornos crecientes.



### Socialmente responsable

Compromiso con los grupos de interés.

Respetando a las personas, el medio ambiente.



Crecimiento sostenido y rentable

# 05

## Objetivos estratégicos

- A. Crecimiento orgánico
- B. Crecimiento inorgánico



# 05

## Objetivos estratégicos

### A. Crecimiento orgánico





# OBJETIVOS ESTRATÉGICOS - ORGÁNICO



(1) EBIT: Resultado neto de explotación.

(2) RONA = "Return on Net Assets":  $EBIT / \text{Activo Neto (Activos Fijos + Circulante Neto Operativo - Fondos de comercio no derivados de flujo de fondos)}$ .

(3) Deuda Financiera Neta = Deuda con bancos y otras instituciones financieras – Caja y equivalentes.



*Duplicaremos  
el beneficio  
neto*

# 05 | Objetivos estratégicos

## B. Crecimiento inorgánico

## OBJETIVOS ESTRATÉGICOS - INORGÁNICO

*Integrar compañías estratégicas que consoliden a CIE como uno de los **players más importantes del mundo**; con un balance muy equilibrado, alcanzando al final del periodo un ratio **DFN < 2x EBITDA***



# OBJETIVOS ESTRATÉGICOS - INORGÁNICO

*Nuevas oportunidades de mercado*



**700 Mio€**  
*ventas adicionales  
en automoción*

# GRUPO AT

## Descripción

- Tecnología: inyección aluminio, forja mecanizada, fundición modular mecanizada, inyección aluminio por gravedad
- Ventas consolidadas 2015: 134 mill €
- EBITDA consolidado 2015: 26 mill € (19,4%)
- Empleados: 830
- Propietario familiar
- Plantas en España, Eslovaquia, México y Brasil

## Localización



## Productos/procesos

### FRONT / REAR AXLE



### POWERTRAIN



Worldwide leaders in Wheel Hubs Market (gen1)

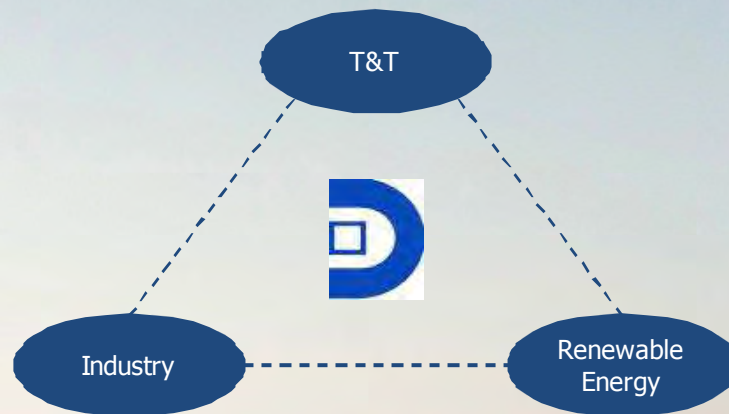


## Clientes



# OBJETIVOS ESTRATÉGICOS - INORGÁNICO

*Nuevas oportunidades de mercado*



**300 Mio€**  
*ventas adicionales  
en Dominion*

# COMMONWEALTH DYNAMICS INT.

## Descripción

- Soluciones y servicios en el ámbito industrial
- Ventas consolidadas 2015: 42 mill €
- EBITDA consolidado 2015: 0,8 mill € (muy penalizado por un Proyecto, margen no representativo)
- Empleados: aprox. 120
- Propietario familiar
- Oficinas en USA con actividad en otros países de la mano de clientes americanos

## Productos/procesos

- Proyectos llave en mano de tall structures: chimeneas, silos, torres de termosolar, etc. (construcción, reparación, demolición)
- Expertise en tecnología “jumpform” (muy rentable en países donde la mano de obra es cara)
- Tanques de GNL
- Sistemas de turbinas
- Estructuras metálicas

## Localización

- NH (USA)
- México, Perú, Chile, India e Israel (a nivel proyectos, sin presencia estable)

## Clientes

- Grandes industriales americanos



# ABANTIA

## Descripción

- Soluciones y servicios en industria, infraestructuras y renovables
- Ventas consolidadas 2015: 204 mill € (no representativo)
- EBITDA consolidado 2015: -4 mill €
- Empleados: aprox. 950
- Propietario: Administrador Concursal
- Oficinas en España

## Productos/procesos

- Mantenimientos eléctricos y HVAC
- Instalaciones eléctricas, HVAC, Corrientes débiles, audiovisuales
- “Llave en mano” en Salud y Renovables
- Mantenimientos industriales electromecánicos
- Automatizaciones de líneas industriales
- Montajes electromecánicos y piping (gas)

## Localización

- España (Bcn, Madrid, Castellón, Tarragona, Huelva)
- México, Perú, Chile y Omán (filial no incluida, comenzamos vía greenfield)
- Nicaragua, Argelia, Marruecos entre otros (a nivel proyectos, sin presencia estable)

## Clientes

- Correos, FC Barcelona, NH Hoteles
- Ministerio Salud Nicaragua, Banco Central Haití, Generalitat
- Magneti Marelli, VW, Iberia
- Bunge, BASF, Dow Chemical, Cepsa, Repsol, GN, Tdesa



*Gracias*

---

 **CIE** Automotive