

**GAM**

metamorfosis



- **Entorno**

1. Entorno: Europa
2. Entorno: España
3. Construcción en España
4. Industria del alquiler en España

- **Nuestro negocio**

5. Alquiler: caballo ganador
6. Alquiler = servicio
7. Infraestructuras
8. Máquinas

- **Reinventarnos**

9. Tenemos que reinventarnos
10. Qué vamos a hacer
11. Diversificar
12. Replicar el modelo español en otros mercados
13. Las máquinas viajan
14. Qué hemos hecho
15. Controlar la caída del mercado español
16. Gestionar caja
17. Rotar los activos

- **Entorno**

1. Entorno: Europa
2. Entorno: España
3. Construcción en España
4. Industria del alquiler en España

- **Nuestro negocio**

5. Alquiler: caballo ganador
6. Alquiler = servicio
7. Infraestructuras
8. Máquinas

- **Reinventarnos**

9. Tenemos que reinventarnos
10. Qué vamos a hacer
11. Diversificar
12. Replicar el modelo español en otros mercados
13. Las máquinas viajan
14. Qué hemos hecho
15. Controlar la caída del mercado español
16. Gestionar caja
17. Rotar los activos

# 1. Entorno: Europa



## 1. Entorno: Europa

- Envejecimiento afecta a la competitividad y al estado del bienestar
- Competencia baja en costes y salarios
- Dependencia de importación de energía: cada vez más cara y escasa
- Desplazamiento hacia Asia de la producción y el ahorro

**EUROPA SE ENCUENTRA EN UN PUNTO  
CRÍTICO DE SU HISTORIA**

**GAMI**

metamorfosis

metamorfosis

## 2. Entorno: España



## 2. Entorno: España

- Elevado **gasto social**
- Caída de los **ingresos**
- Medida de la Banca: cortar el crédito a la economía productiva: **NO MÁS**
- No se han adoptado **reformas estructurales**
  - que mejoren el capital humano
  - que haga más flexible el mercado laboral
  - que fomente la capacidad empresarial y la asunción de riesgo
- Nos hemos empeñado en **no controlar el gasto**
- El **gobierno** es el único que no se ha enterado de que ya no somos ricos

**GAM**

metamorfosis

metamorfosis

### 3. Construcción en España



### 3. Construcción en España

- Caída del consumo de cemento: 29% en 2009 y similar en 2008

- Vuelta a una situación similar a 1.998
- 11 años atrás y con menor capacidad instalada

- No se ve recuperación:

- Puede no producirse en los próximos 2 años
- Incluso puede haber una leve caída

**El exceso de capacidad instalado está teniendo una incidencia muy alta en los precios.**

**Nuestros clientes sufren aún más.**

**GAM**

metamorfosis

metamorfosis

## 4. Industria de alquiler en España



## 4. Industria de alquiler en España

- Exceso de capacidad

- Demasiado nº de operadores:

→ 50% desaparecerán

→ 50% reducirá sus operaciones o se fusionará

- Sector todavía muy atomizado → guerra de precios

- 3 operadores del Top 7 en manos de capital riesgo

→ Soportados artificialmente por determinados Bancos que claramente no creen en el activo que han financiado y no lo ejecutan → la desaparición de competidores es más lenta que en otras industrial

GAM

metamorfosis

# metamorfosis

- **Entorno**

1. Entorno: Europa
2. Entorno: España
3. Construcción en España
4. Industria del alquiler en España

- **Nuestro negocio**

5. Alquiler: caballo ganador
6. Alquiler = servicio
7. Infraestructuras
8. Máquinas

- **Reinventarnos**

9. Tenemos que reinventarnos
10. Qué vamos a hacer
11. Diversificar
12. Replicar el modelo español en otros mercados
13. Las máquinas viajan
14. Qué hemos hecho
15. Controlar la caída del mercado español
16. Gestionar caja
17. Rotar los activos

metamorfosis



## 5. Alquiler: caballo ganador

## 5. Alquiler: caballo ganador

- Externalizar la gestión de los equipos es una apuesta ganadora: **NO HAY DUDA**

- Expertis, economías de escala
- Mayor rotación de los equipos
- Nuestros clientes evitan la inversión

- **Una industria muy grande**
- **Opaca y por descubrir en gran parte del mundo**

*Porque cuando viajas no compras un avión y cuando tienes que dormir en otra ciudad no compras una cama*

**GAM**

metamorfosis

## 6. Alquiler = servicio



## 6. Alquiler = servicio

- El cliente quiere centrarse en el corazón de su negocio
- Externalizando los servicios anexos que precisa para ejecutarlo
- El cliente no quiere problemas
- Podemos ofrecerle
  - **Amplia oferta**
  - **Experiencia y compromiso con sus problemas**
  - **Fiabilidad:** garantía de que todo funciona al 100%
  - **Asistencia:** sustitución o reparación

**GAM**

metamorfosis

metamorfosis

# 7. Infraestructuras



## 7. Infraestructuras

### EL MOTOR DE NUESTRO CRECIMIENTO INTERNACIONAL

- Nunca el mundo ha invertido tanto en infraestructuras

- **Este tipo de obras es nuestro principal objetivo a nivel internacional ya que supone un cliente inmediato**
- **Nuestra amplia experiencia en los últimos años en España nos avala**

**GAM**

metamorfosis

## 8. Máquinas



## 8. Máquinas

“A nadie debe obligársele a hacer  
el trabajo de una máquina”

*Henry Ford*

**GAMI**

metamorfosis

## 8. Máquinas

- El mundo no puede vivir sin máquinas
- El desarrollo necesita máquinas
- Las máquinas mejoran la productividad
- Mejoran la calidad, la seguridad y la organización en el trabajo



**GAMI**

metamorfosis

# metamorfosis

- **Entorno**

- **Nuestro negocio**

- **Reinventarnos**

1. Entorno: Europa
2. Entorno: España
3. Construcción en España
4. Industria del alquiler en España

5. Alquiler: caballo ganador
6. Alquiler = servicio
7. Infraestructuras
8. Máquinas

9. Tenemos que reinventarnos
10. Qué vamos a hacer
11. Diversificación
12. Replicar el modelo español en otros mercados
13. Las máquinas viajan
14. Qué hemos hecho
15. Controlar la caída del mercado español
16. Gestionar caja
17. Rotar los activos

metamorfosis

## 9. Tenemos que reinventarnos



metamorfosis

## 9. Tenemos que evolucionar



## 9. Tenemos que reinventarnos

### NUESTRO RETO:

GAM a finales de 2010,  
será una compañía **totalmente diferente** a  
GAM a principios de 2008

**EVOLUCIÓN**  
**RENOVACIÓN**

**GAM**

metamorfosis

## 9. Tenemos que reinventarnos

En todos los aspectos de GAM  
serán más cosas las que cambien  
que las que perduren

**Y ESTO  
NO SE HACE  
EN UN TRIMESTRE,  
PERO SÍ EN 8 T.**

**GAM**

metamorfosis

## 9. Tenemos que reinventarnos

Una profunda transformación posible porque:

Sabemos lo que queremos ser

Sabemos cómo implantarlo

Tenemos un plan de ejecución ya en marcha

Tenemos unos objetivos muy ambiciosos, con medios escasos pero con un método claro y exigente de aplicación

**GAMI**

metamorfosis

## 9. Tenemos que reinventarnos

Nuestro **crecimiento internacional**, rentable y sólido, no será suficiente si no lo acompañamos con **sacrificio de costes** a todos los niveles.

Costes adaptados a una compañía que **no es rica**

Un compañía que pertenece a **un país que tampoco es rico**. Y que no lo sabe

Esto no nos lo pone fácil

**GAM**

metamorfosis

metamorfosis

# 10. Qué vamos a hacer



metamorfosis

## **Dos vías:**

---

**1. Diversificación**

---

**2. Internacionalización**

## 10. Qué vamos a hacer

### 1. DIVERSIFICACIÓN

**GAM**  
industrial **in**

**GAM**  
puertos **p**

**GAM**  
eventos **ev**

**GAM**  
vías **ví**

**GAM**  
estructuras **es**

**GAM**  
verde **v**

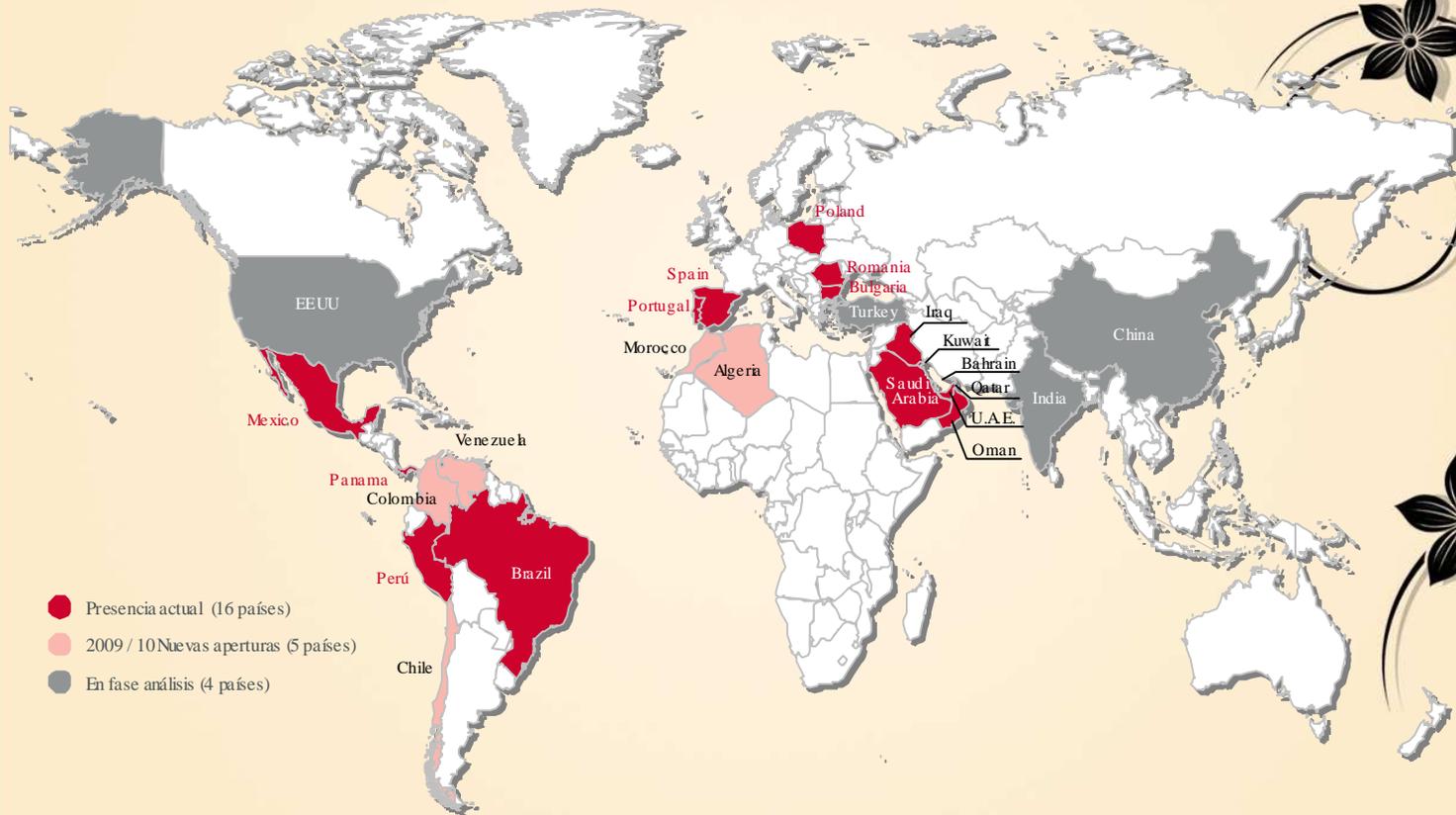
**GAM**  
energía **e**

**GAM**  
eólico **eó**



# 10. Qué vamos a hacer

## 2. INTERNACIONALIZACIÓN



- Presencia actual (16 países)
- 2009 / 10 Nuevas aperturas (5 países)
- En fase análisis (4 países)

## 10. Qué vamos a hacer

### • Diversificación

- Extender un modelo probado, eficiente y que añade valor al cliente de otras industrias

→ Sabemos hacerlo. La penetración tendrá un crecimiento exponencial en la medida en que regrese la actividad

### • Internacionalización

- Replicar **geográficamente** lo que hemos hecho en España

→ Vamos a crear la mayor compañía de alquiler de latinoamérica y convertirnos en el alquilador con mayor presencia internacional del mundo

→ Seremos más eficientes en la gestión, más resistentes ante la caída de algún mercado y podremos ofrecer un servicio global a nuestros clientes globales

**GAM**

metamorfosis

metamorfosis

# 11. Diversificación



## 11. Diversificación

**Según se vaya recuperando la actividad,  
“alquilar” será la alternativa más atractiva**

- Por costes
- Por falta de financiación
- Por eficiencia
- Porque hay ciclos y no conviene tener activos fijos
- Porque la recuperación va a ser tan lenta como para no tener mucha visibilidad sobre qué apalanca la inversión en equipos (vuelta a los años 93-94)



## 11. Diversificación

Después de 8 divisiones, tenemos un modelo que funciona

En el año 2009 y en España, hemos crecido!!!

- El modelo productivo ha de cambiar
  - Ha de ser más eficiente y el alquilar es más eficiente que comprar
- Para que se desarrolle necesitamos
  - Oferta sólida
  - Seguridad y énfasis en la oferta
  - Oferta suficientemente diversificada

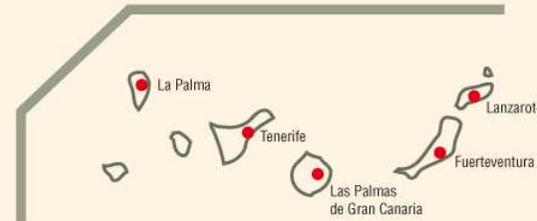
Tendremos más limitaciones por el lado del Capex que por la parte de la demanda

**GAM**

metamorfosis



## 12. Replicar el modelo español en otros mercados



## 12. Replicación

### - La oportunidad es enorme

Tenemos unos objetivos muy ambiciosos, con medios escasos pero con un método claro y exigente de aplicación

- Hay infraestructuras
- No hay capacidad instalada
- El coste de capital es muy alto → alquiler más atractivo
- El concepto de servicio de GAM es una “propuesta de valor” **más alta que en España**



## 12. Replicación

### TODO LO ANTERIOR DA LUGAR A:

- Mejores precios
- Mejores condiciones de contratación
- Mayor ocupación
- Menor necesidad de circulante (periodos de cobro menores)



**GAM**

metamorfosis

## 12. Replicación

Quando se eligen mercados que evolucionan desde incipientes a maduros, hay que saber estar en el momento oportuno

- Países que pueden empezar a invertir y crecer  
**Perú, Rumanía, Bulgaria**
- Países que están empezando  
**Polonia y Marruecos**
- Países que están “a tope”  
**Méjico, Brasil y Panamá**
- Países al final del ciclo  
**España y Portugal**



**GAMI**

metamorfosis



# 13. Las máquinas viajan

## 13. Las máquinas viajan

- Esta industria fue siempre muy local

→ Había algún player regional y alguno nacional (20 ó 30 en el mundo)

- Pero hoy los equipos pueden ser deslocalizados en cualquier país del mundo donde sean demandados

→ Mejora la rotación (> ocupación) y se diversifican los riesgos de los mercados

- El coste de transportar un equipo desde Europa a latinoamérica es equivalente al alquiler de 1 – 2 meses y el tiempo no excede de 30 días\*

\* Proceso total: flete + despacho de aduanas + transporte terrestre en país de origen y de destino



metamorfosis

## 14. Qué hemos hecho



metamorfosis

# Una mirada atrás

**1992**

Inicio de la actividad a nivel regional: Caprisa



**2003**

Creación de GAM: líder nacional



**2006**

Salida a Bolsa



**2009/10**

Expansión internacional



## 14. Qué hemos hecho

### HEMOS TRANSFORMADO LA INDUSTRIA ESPAÑOLA

#### Revolucionando un sector, hasta entonces:

- Sin referente
- Atendido por compañías familiares de ámbito local
- Sin inversores profesionales ni capital riesgo (hoy en exceso)
- En el que los líderes tenían un 2% de cuota de mercado
- Sin “ventanilla única”

**GAM**

metamorfosis

## 14. Qué hemos hecho

### HEMOS TRANSFORMADO LA INDUSTRIA ESPAÑOLA

- Hemos concertado España y Portugal (como nuestros clientes)
- Hemos captado dinero
- Hemos abierto 100 bases operativas en toda España
- Hemos dado liquidez a nuestro primer inversor
- Hemos salido a Bolsa
- Hemos levantado financiación
- Hemos crecido a tasas del 40% durante 5 años y mejorado márgenes

**GAM**

metamorfosis

## 15. Dominar la caída del mercado español



## 15. Dominar la caída del mercado español

### 3 retos

- Adaptar la capacidad instalada

- Monetizando
- Reubicando a internacional
- Reubicando a otros sectores productivos

- Adaptar nuestra estructura

- Costes
- Personal
- Instalaciones

- Ser más eficientes (aún tenemos margen)

- Hemos comprado 16 compañías
- Hemos crecido fuerte y rápido
- Estamos ante una industria nueva: mucho potencial de mejora

**GAM**

metamorfosis

metamorfosis

## 16. Gestionar caja



## 16. Gestionar caja

- Sacrificar crecimiento por **ganar dinero**
- Repagar deuda: desapalancar la compañía
  - Mejorado el EBITDA
  - Bajando la deuda
- Gestión de caja en todas y cada una de las operaciones
- **Alto coste de oportunidad**
  - Por la reubicación de los equipos
  - Por la inversión en el escaso capex
  - Por la utilización del flujo de caja



**GAM**

metamorfosis



## 17. Rotar los activos

## 17. Rotar los activos

- 900 millones de euros en activos
- Lograr la mejor rotación al mejor precio y en el lugar más estable y recurrente posible
- Por eso, cuando más de **200 millones** te quedan desocupados a una media de **30.000 euros / equipo**, tienes que monetizar y/o reubicar más de 7.000 máquinas en otros mercados

¿Es posible? → Sí

Pero requiere un tiempo

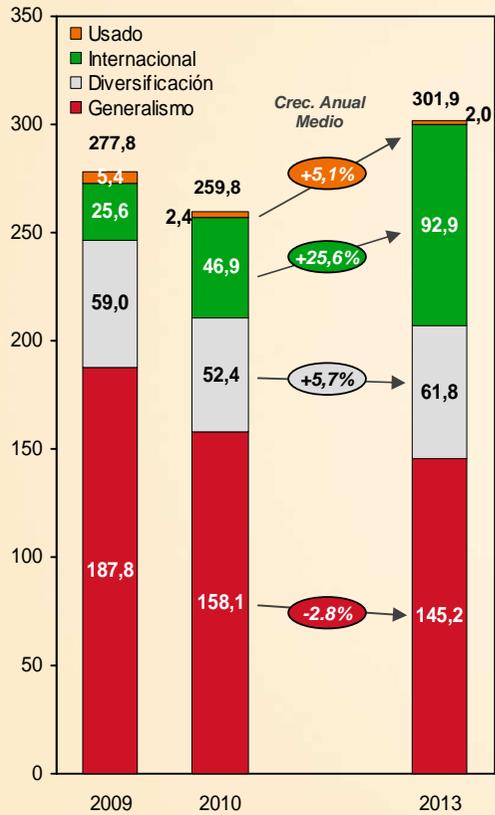
24 meses?? → ES POSIBLE

GAMM

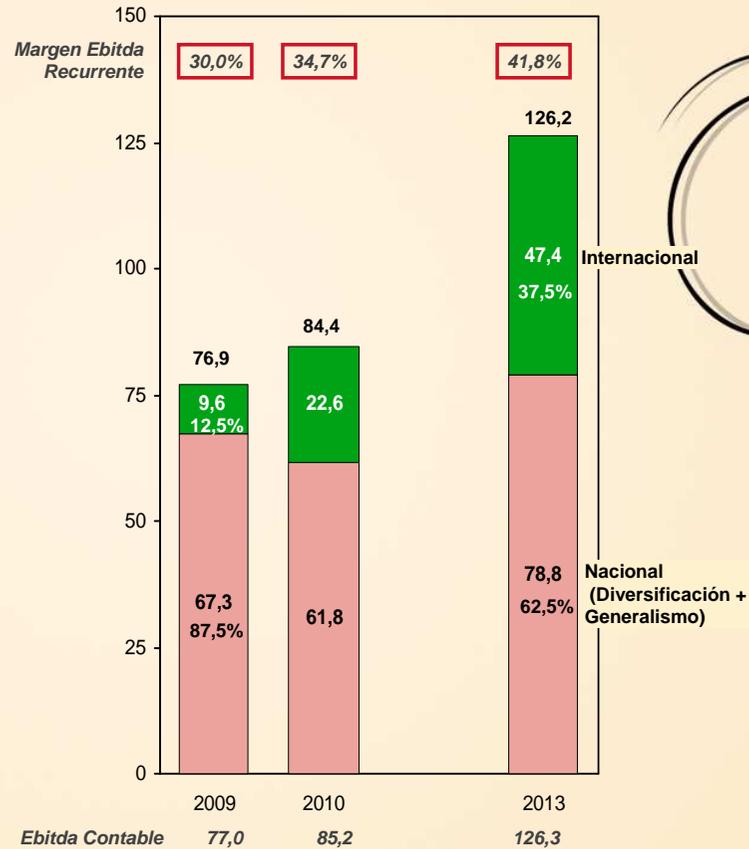
metamorfosis

# Cuantificación de la Metamorfosis (1)

Evolución por Ventas por Area de Actividad



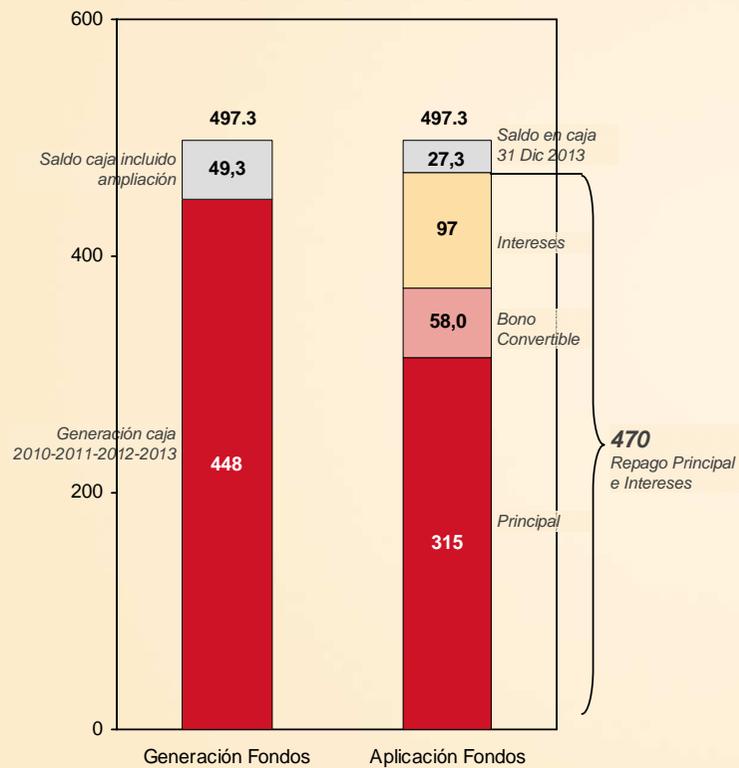
Evolución Ebitda Recurrente por Area de Actividad



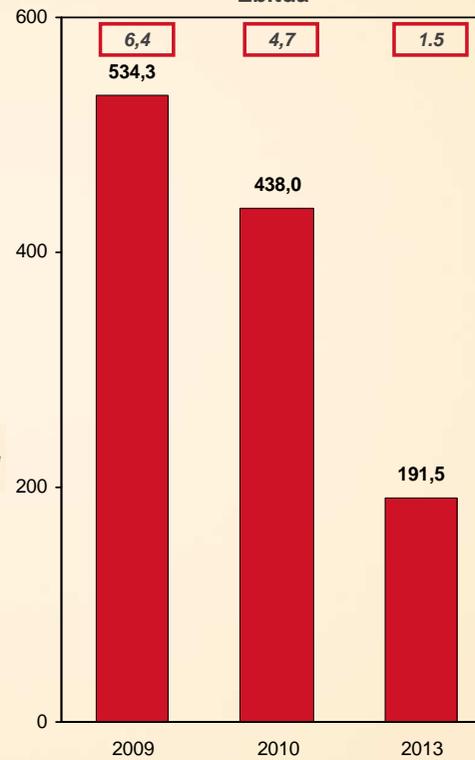
Nota: 28 millones de Generalismo 2010 son negocios no construcción

## Cuantificación de la Metamorfosis (2)

Resumen de Generación y Aplicación de Fondos  
1 Enero 2010 - 31 Diciembre 2013



Deuda Financiera Neta y Ratio DFN / Ebitda



**GAM**

metamorfosis

## Sección 2

### Previsión de la Evolución del Negocio Español

➔ **DIVERSIFICACION**

➔ **CONSTRUCCION**

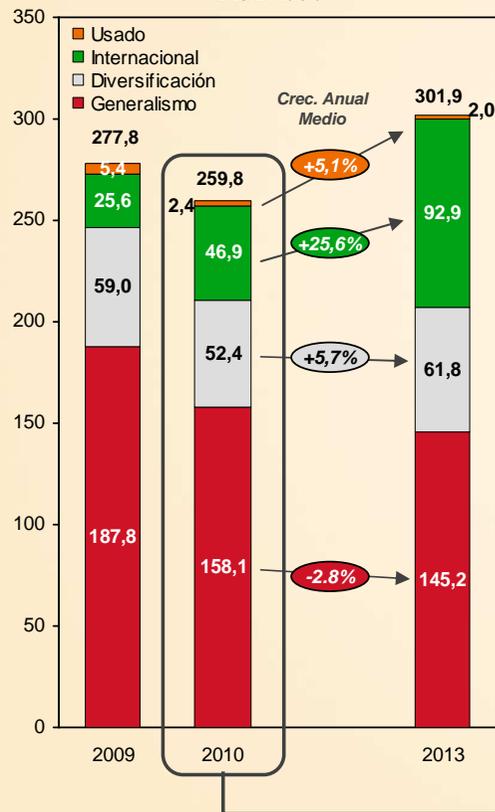
➔ **ESTRUCTURA DE COSTES**

**GAM**

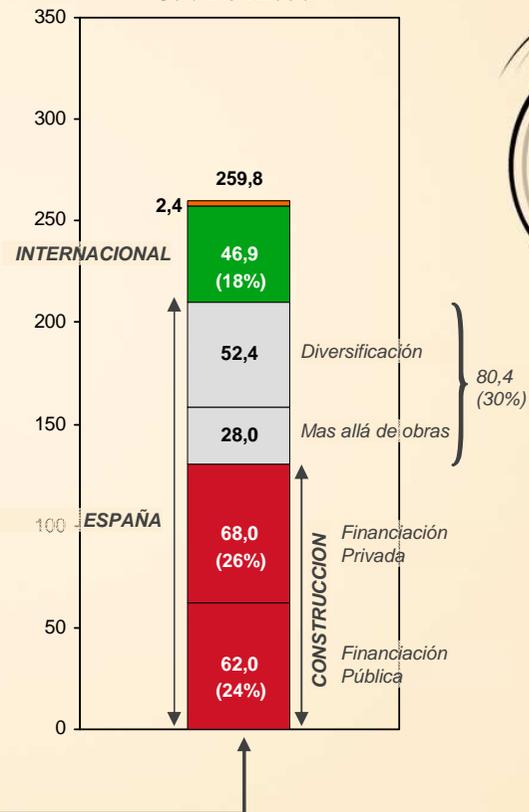
metamorfosis

# Cuantificación de la Metamorfosis

Evolución de Ventas por Area de Actividad



Ventas 2010 GAM por Sub-Actividad



Nota: 28 millones de Generalismo 2010 son NO construcción: "Más Allá de las Obras"

GAM

metamorfosis

# Mercado Nacional

## ➔ DIVERSIFICACION:

- “Más allá de las obras”. Continuar la senda del Crecimiento.

- Tamaño Mercado
- Crecimiento
- Penetración Alquiler
- Aprovechar capilaridad GAM
- Enfoque en
  - Industrial
  - Vías
  - Energía

## ➔ CONSTRUCCION:

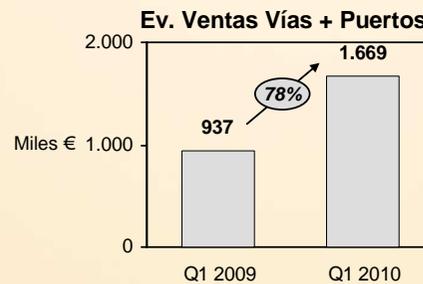
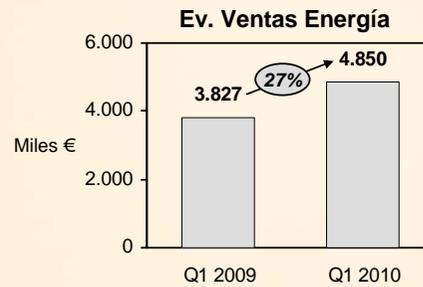
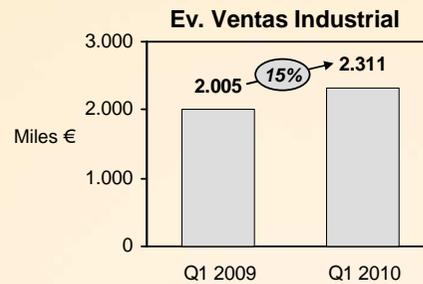
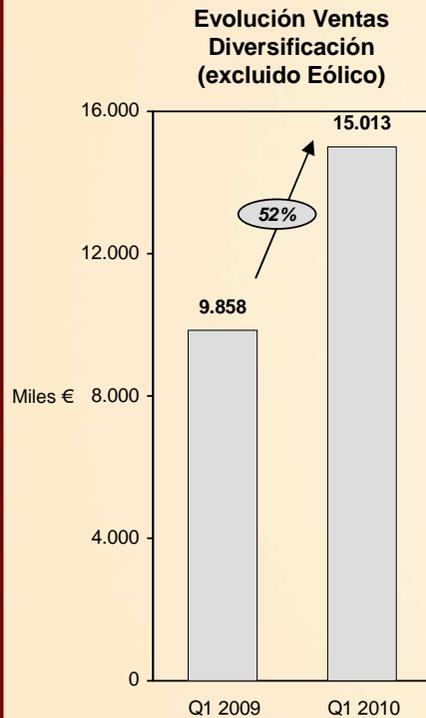
- Liderar un mercado a la baja:
  - Incremento:
    - Presencia
    - Cuota
    - Precio

## ➔ Ajustar los COSTES a la menor actividad

**GAM**

metamorfosis

## Diversificación: “Más allá de las obras”. Continuar la senda del Crecimiento.



### Ejes de Crecimiento

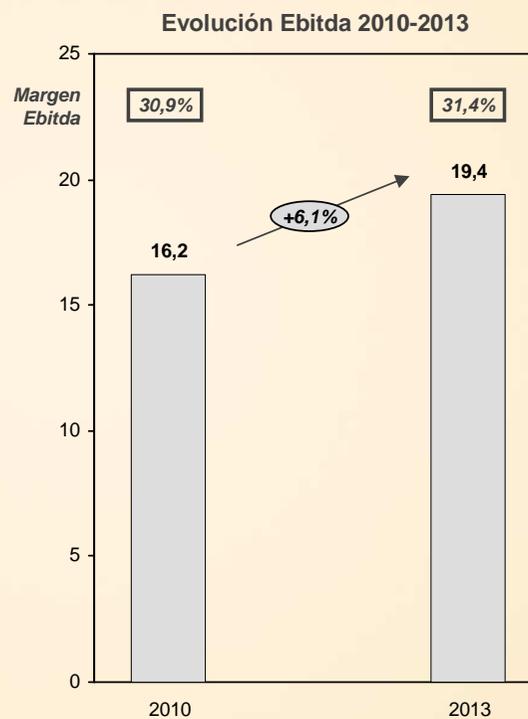
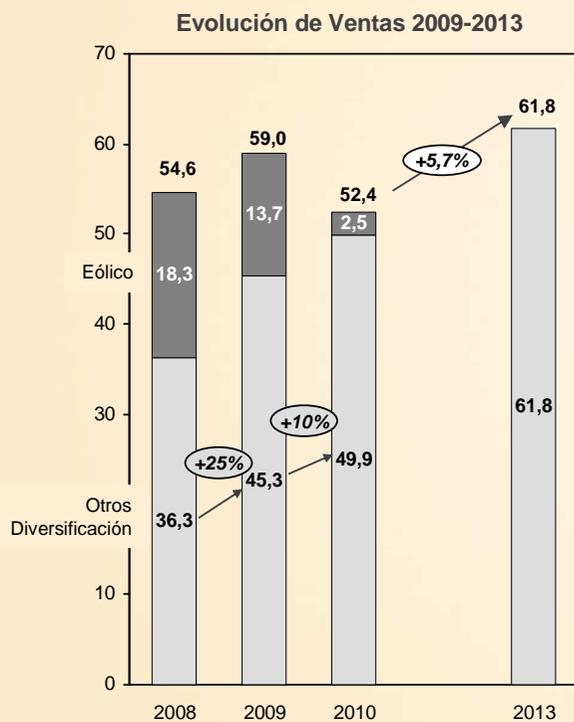
- Creciente estabilización de la actividad industrial
- Mayor penetración del alquiler
- Creciente estabilización del consumo eléctrico
- Restricción de inversión en mejoras de la red
- Necesidad de apoyar puntas de consumo
- Mercado de mantenimiento de Vías con mucho potencial
- Creciente penetración del alquiler frente a la compra

**GAM**

metamorfosis

## Diversificación: “Más allá de las obras”. Continuar la senda del Crecimiento.

### DIVERSIFICACION: Proyección de Ventas y Ebitda



CAPEX ANUAL 1-2 Millones de €

**GAM**

metamorfosis

# Mercado Nacional



## DIVERSIFICACION:

- “Más allá de las obras”. Continuar la senda del Crecimiento.

- Tamaño Mercado
- Crecimiento
- Penetración Alquiler
- Aprovechar capilaridad GAM
- Enfoque en
  - Industrial
  - Vías
  - Energía



## CONSTRUCCION:

- Liderar un mercado a la baja:
  - Incremento de:
    - Presencia
    - Cuota
    - Precio



Ajustar los **COSTES** a la menor actividad



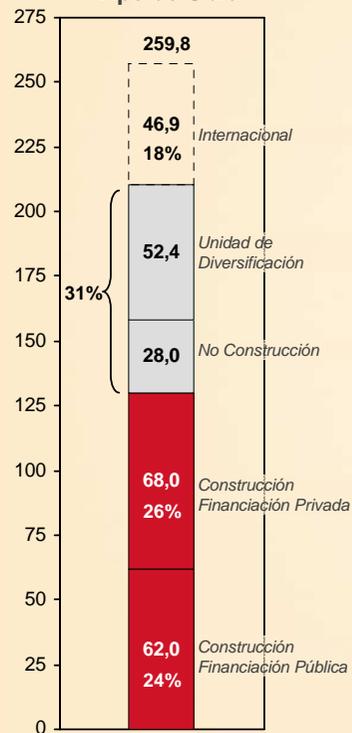
GAM



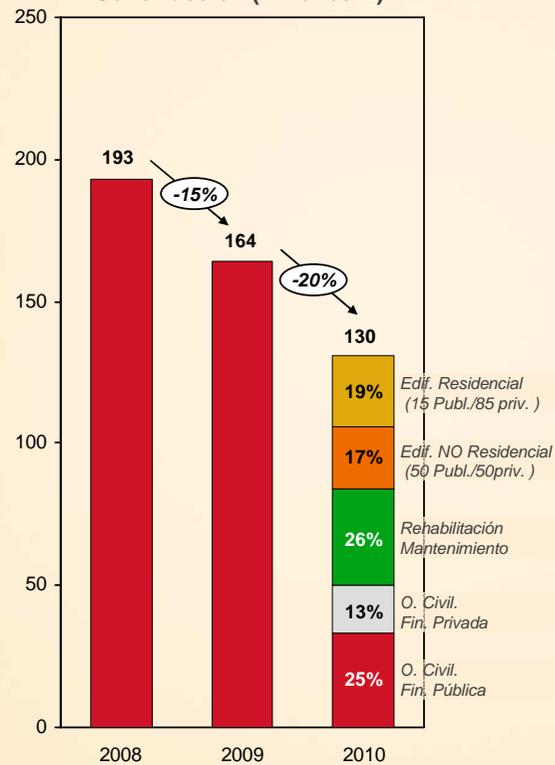
metamorfosis

# Construcción: Liderar un mercado a la baja

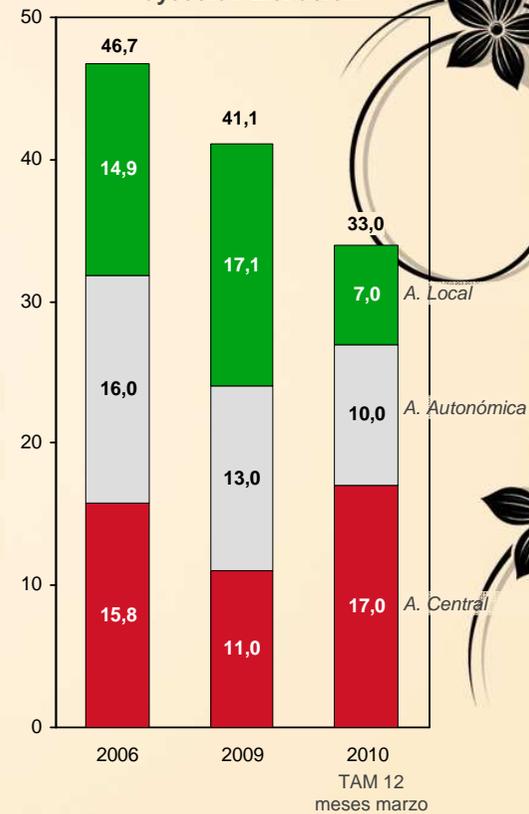
Ventas España  
2010 GAM por  
Tipo de Obra



Proyección del VAB de  
Construcción (Millones €)



Proyección Licitación



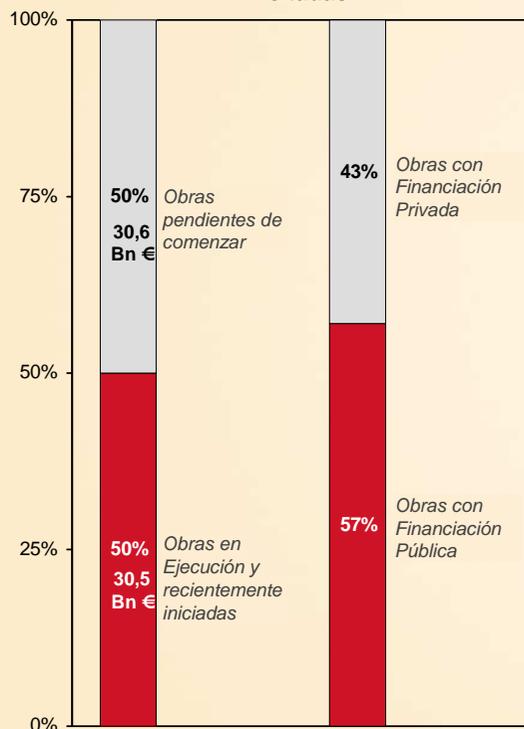
**GAM**

metamorfosis

# Construcción: Liderar un mercado a la baja

Existe importante incertidumbre sobre la Obra Civil que se ejecutará.

Distribución del Presupuesto de Obras Licitadas



Nuestra estimación es que muchos tramos de AVE no se completarán y mucha otra Obra Civil con financiación pública se parará y se pospondrá.

- 1/3 de las obras (ppto. > 50 Mn €) en ejecución o recién licitadas tienen alta probabilidad de ser completadas pues pertenecen a los ejes MINIMOS de infraestructuras: **12.000 Mn €**

- Otras posibles obras

- LAV Y Vasca	1.175
- LAV Madrid-Extremadura	450
- LAV Olmedo-Zamora-Galicia (Olmedo-LP Galicia)	780
- LAV Eje Atlántico (frontera portuguesa-Vigo-Pontevedra-Santiago-La Coruña- Ferrol)	1.100
- Hospital Can Misses	603
- Colegios e Institutos (261 obras)	780
- Puertos Comerciales (24 obras)	204
- Abastecimientos y Colectores (286 obras)	1.240
- Vías Férreas (excl. AVE) (88 obras)	1.282
- 45.000 viviendas	2.893
	<b>10.500</b>

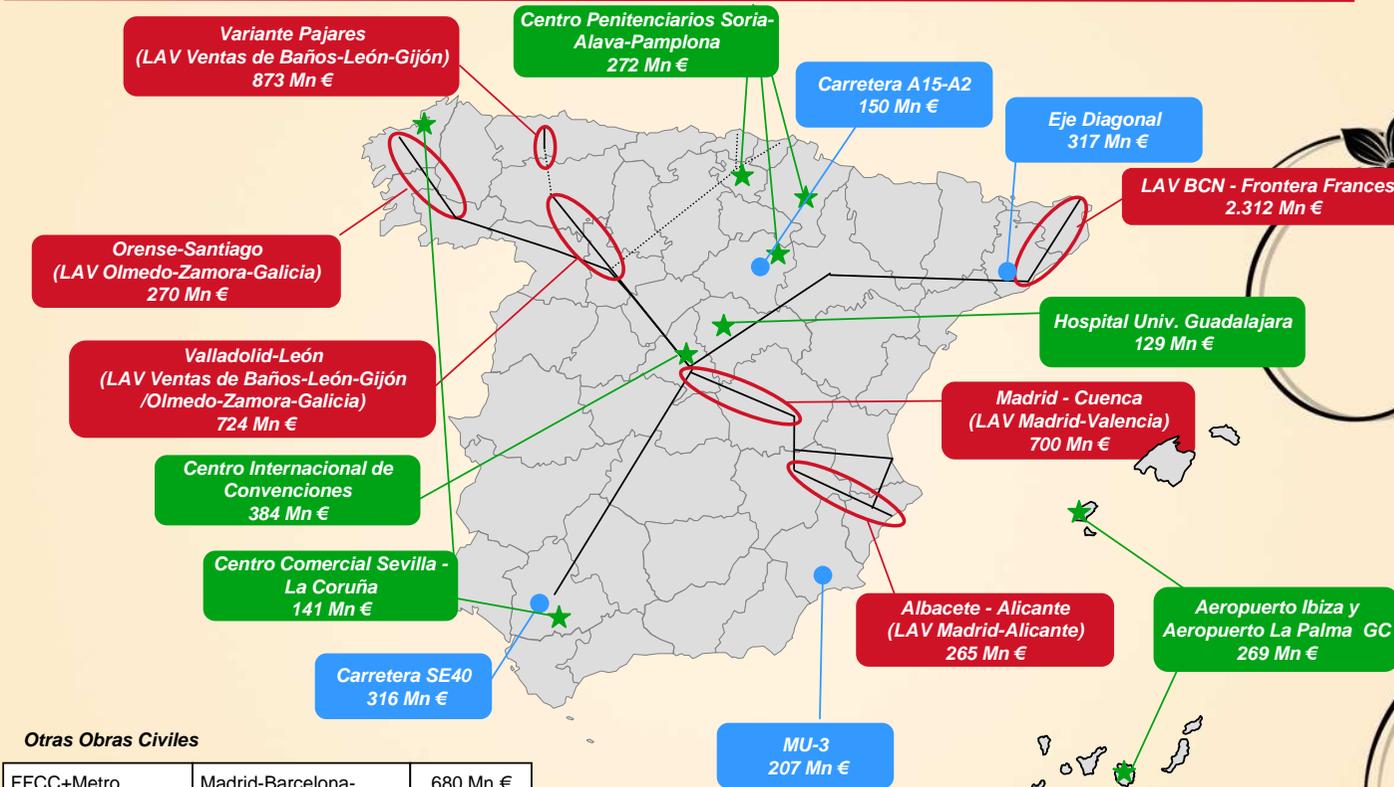


Se ejecutará entre un 40% y un 60% del volumen de licitación pendiente

GAM

metamorfosis

# Detalle de obras con ejecución presupuestaria



## Otras Obras Civiles

FFCC+Metro	Madrid-Barcelona-Bilbao-Zaragoza-Cádiz	680 Mn €
Energía - Gasoductos / Depósitos	Martorell-Figueras-Madrid-Cartagena-Asturias	2.500 Mn €
Energía - Plantas Termosolares	Córdoba-C. Real	
Hidráulicas (E.D.A.R.)	Cáceres-Huesca-Las Palmas de GC-Málaga	1.251 Mn €

## Edificación Residencial

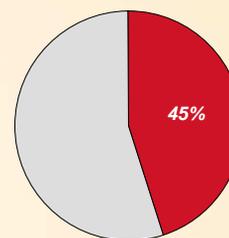
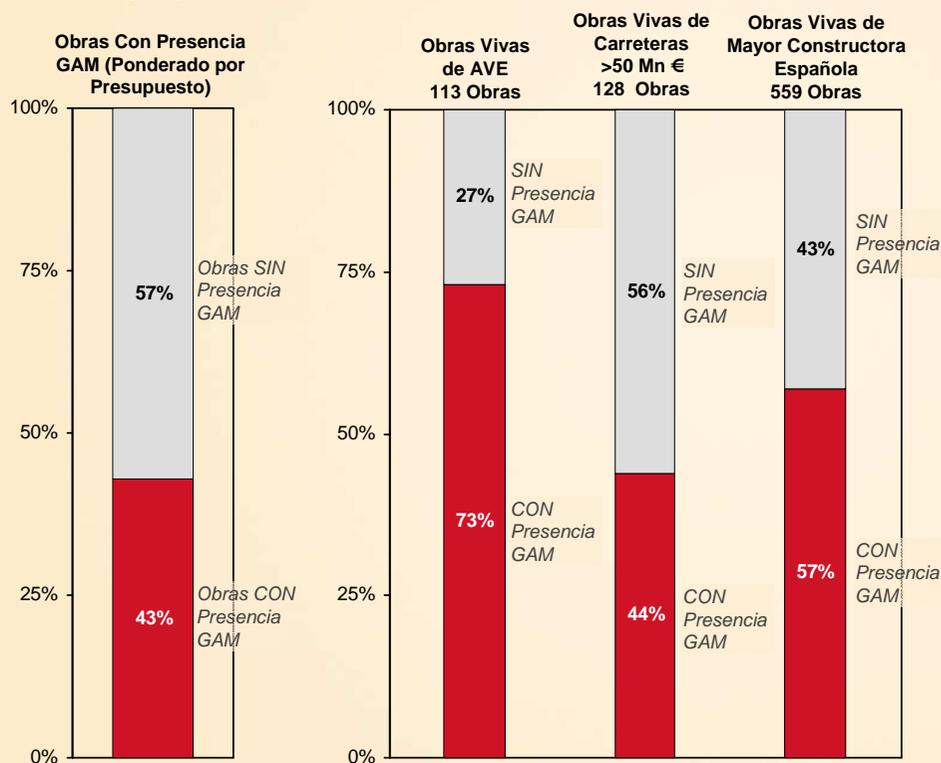
320 Millones de € en V.P.O.

- AVE: Total 5.148 Mn €
- Carreteras: Total 990 Mn €
- Edif. NO Residencial: Total 1.195 Mn €

# Construcción: Liderar un mercado a la baja

La presencia GAM es muy significativa y mayor que la media en las obras grandes que acumulan un mayor porcentaje del presupuesto. Por Ejemplo:

Con una cuota media de actividad en las obras en las que está del 45%



## GAM crecerá cuota a medida que:

- Desaparezcan los competidores
- Prevalzca su mejor calidad de servicio
  - 80% de los jefes de obra entrevistados consideran que GAM da el mejor servicio en cada una de las principales actividades: comercial, disponibilidad de parque, calidad de la flota, servicio técnico en obra, logística, facturación, cobro

Muestra 400 jefes de obras medianas y grandes del territorio nacional

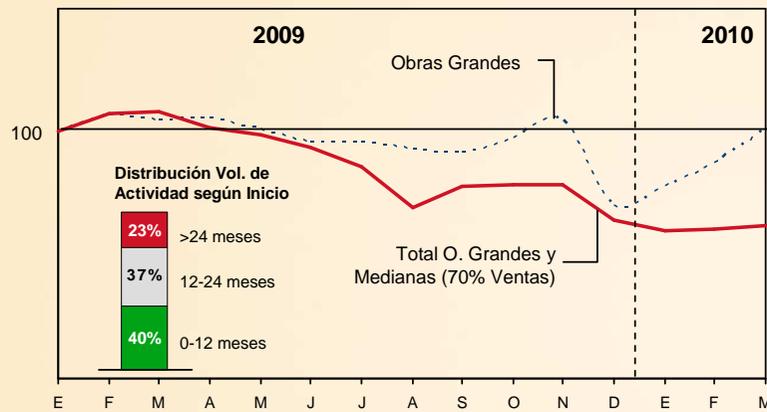
**GAM**

metamorfosis

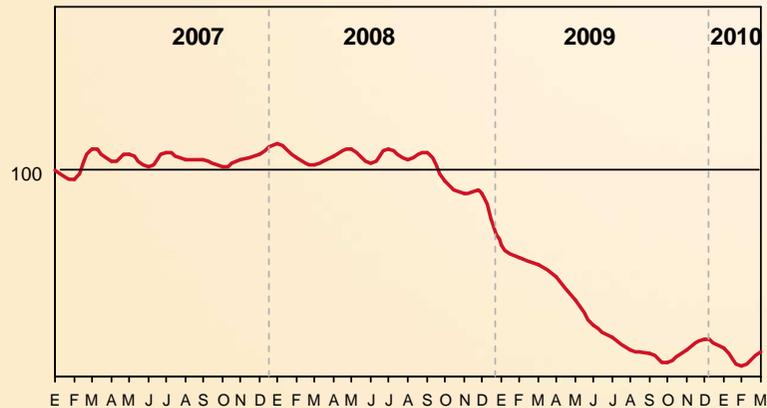
# Construcción: Liderar un mercado a la baja

*La estabilización del precio y del número de obras ha permitido recuperar crecimientos de la venta diaria*

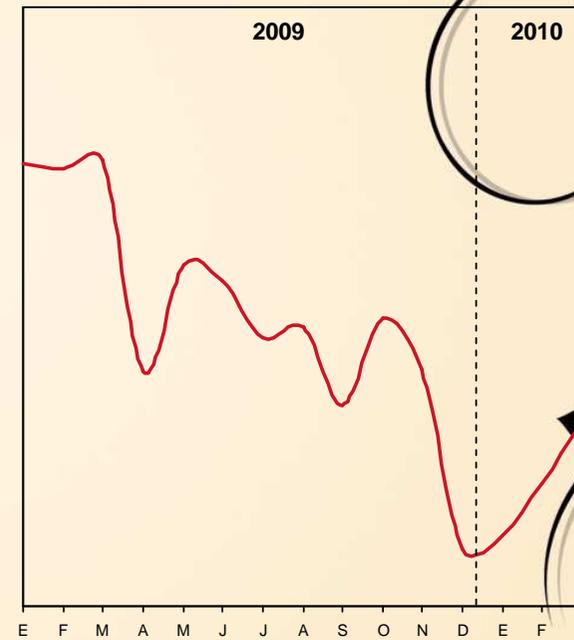
Evolución de Obras Grandes y Medianas en las que GAM está



Evolución Precio Total (Máquina + Periférico)



Venta Diaria Ene09-Mar10 Generalismo

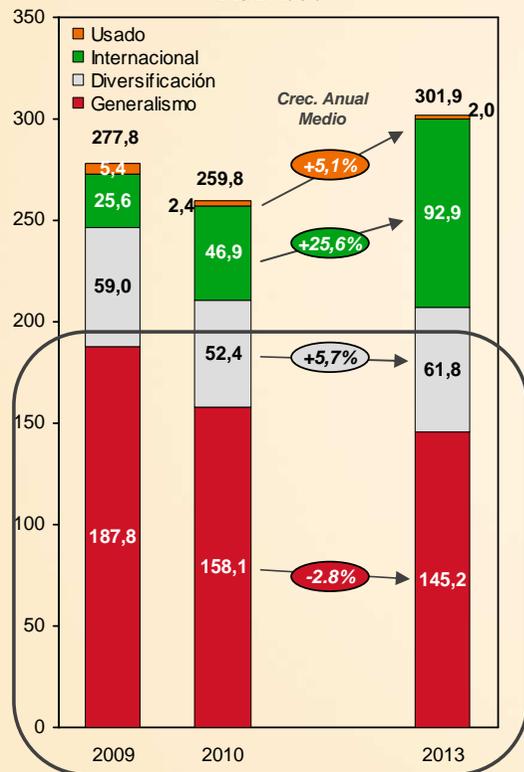


**GAM**

metamorfosis

# Cuantificación de la Metamorfosis

Evolución por Ventas por Area de Actividad



## Construcción

- Previsión de declive en ventas
  - Caída Actividad con Financiación Pública
  - Mantenimiento Actividad con Financiación Privada
  - Estabilización de precios

Nota: 28 millones de Generalismo 2010 son NO construcción: "Más Allá de las Obras"

GAM

metamorfosis

# Mercado Nacional



## DIVERSIFICACION:

- “Más allá de las obras”. Continuar la senda del Crecimiento.

- Tamaño Mercado
- Crecimiento
- Penetración Alquiler
- Aprovechar capilaridad GAM
- Enfoque en
  - Industrial
  - Vías
  - Energía



## CONSTRUCCION:

- Liderar un mercado a la baja:
  - Incremento de:
    - Presencia
    - Cuota
    - Precio



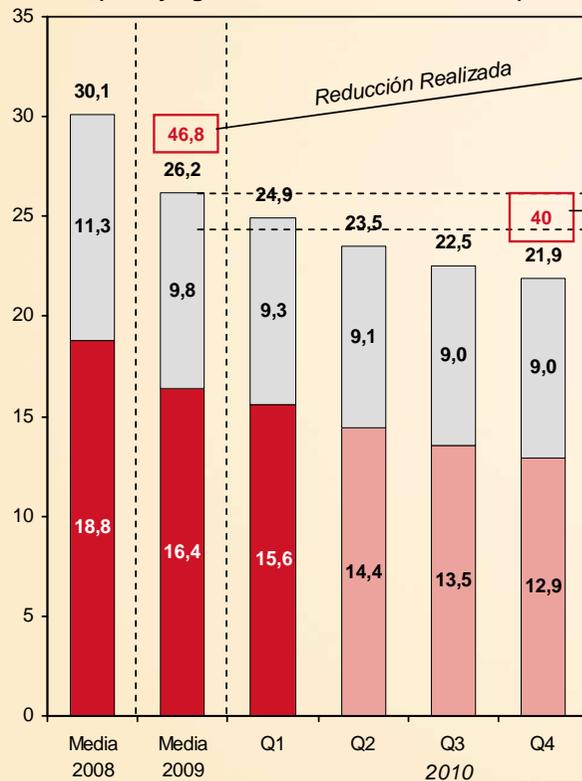
**Ajustar los COSTES a la menor actividad**

**GAM**

metamorfosis

# Mercado Nacional: Ajustar los costes a la menor actividad

**Evolución Histórica y Prevista de Gasto Mensual**  
(Incluye gastos de reestructuraciones)



**Iniciativas relevantes durante 2009 (Anualizado 47 Mill. €):**

- Administración: centralización Back-office
- Bases: Cierre de duplicidades
- Repuestos y Combustibles: Contención del gasto
- Servicios Profesionales: reducción de asesores
- Publicidad y Propaganda
- Financieros y Amortizaciones

**Programa 2010 de reducción de €40 millones € pasando de gasto mensual de 26.2 a 23,2 (36 mill. de ahorro en el ejercicio)**

**Iniciativas**

- 45% Reducción de Personal
- 22% Área técnica (repuestos y reparaciones)
- 10% Transporte
- 10% Arrendamiento Instalaciones
- 6% Pólizas de Seguros
- 3% Servicios Profesionales y otros gastos
- 4% Otros (viajes, móvil, dietas, limpieza vehículos)

**Ejecución**  
**(situación a 1 de Mayo)**

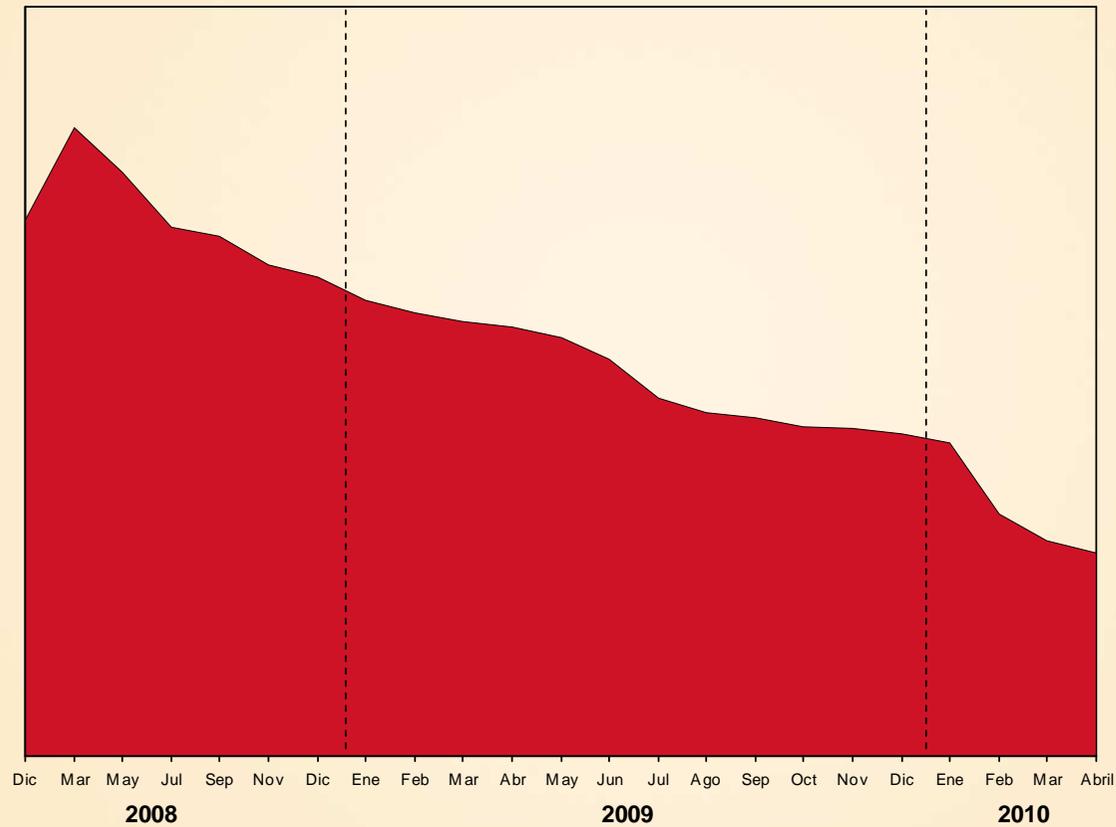
- 45% de las iniciativas ya se materializado
- 35% de las iniciativas ya están lanzadas y se irán materializando
- 20% de las iniciativas se lanzarán en Mayo-Junio-Julio

**GAM**

metamorfosis

## Mercado Nacional: Ajustar los costes a la menor actividad

Ilustración de Medidas tomadas en España de Mejora de la Productividad



**GAMI**

metamorfosis

## Seccion 3

### Desarrollar la Oportunidad Internacional

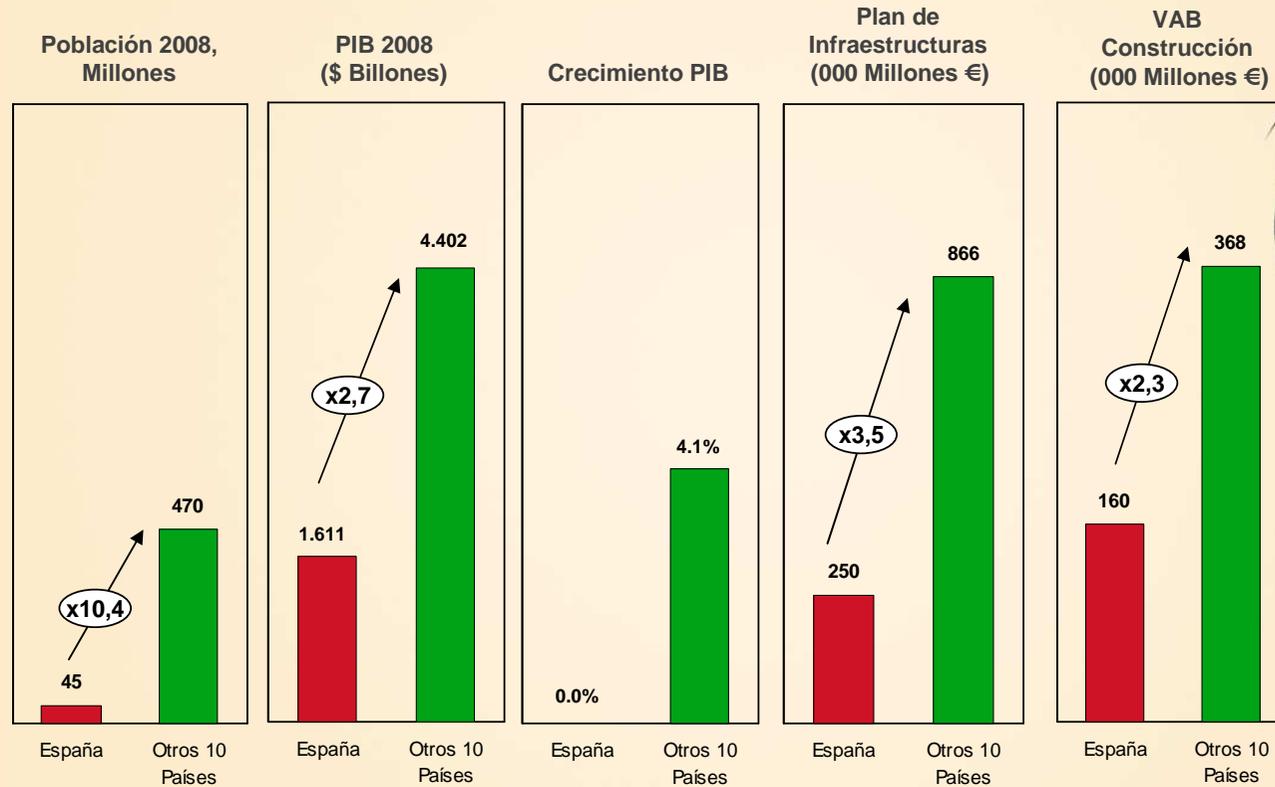
#### Presencia Internacional de GAM

Operaciones Existentes (12)	España
	Portugal
	Polonia
	Rumania
	Bulgaria
	Méjico
	Panamá
	Brasil
	Perú
	Arabia
	Marruecos
	Senegal
Próximas (2)	Chile
	Colombia
En Estudio (3)	Argelia
	Libia
	USA

**GAM**

metamorfosis

# Oportunidad Internacional

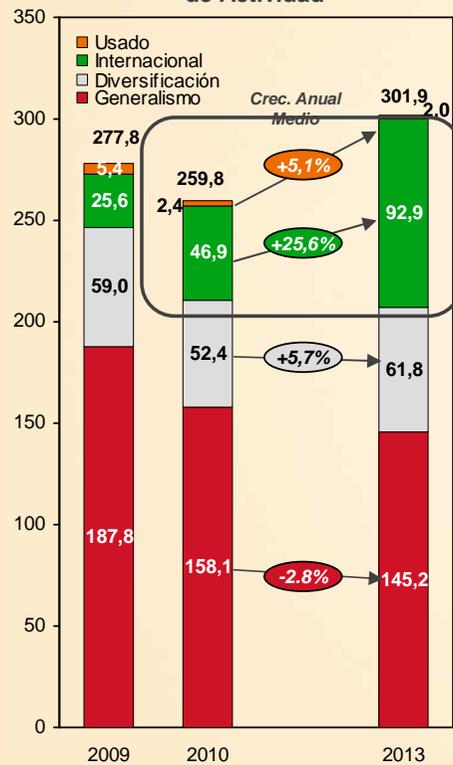


**GAM**

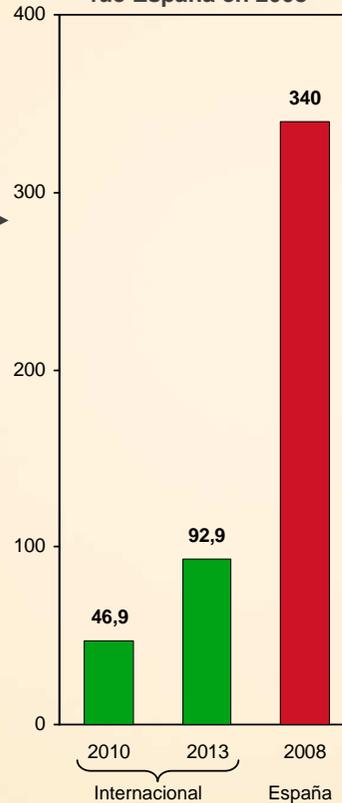
metamorfosis

# Oportunidad Internacional

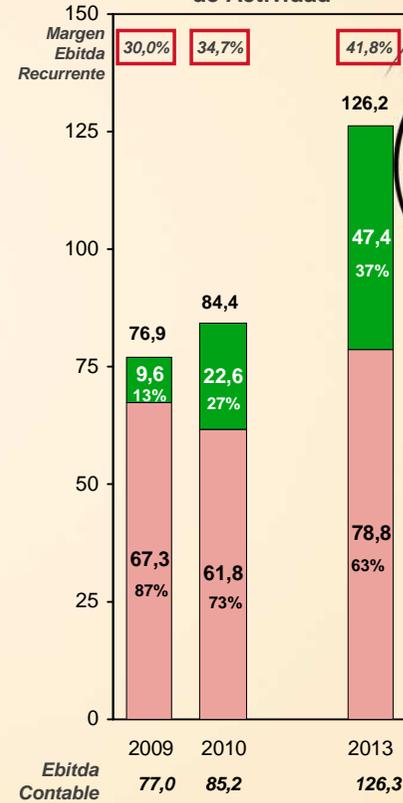
Evolución por Ventas por Area de Actividad



Comparación de las Cifras de Ventas Objetivo con lo que fue España en 2008



Evolución Ebitda Recurrente por Area de Actividad



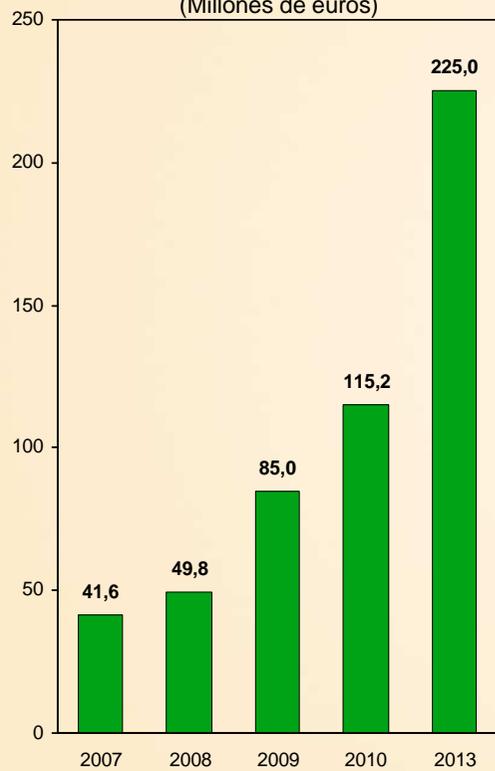
Nota: 28 millones de Generalismo 2010 son construcción

GAM

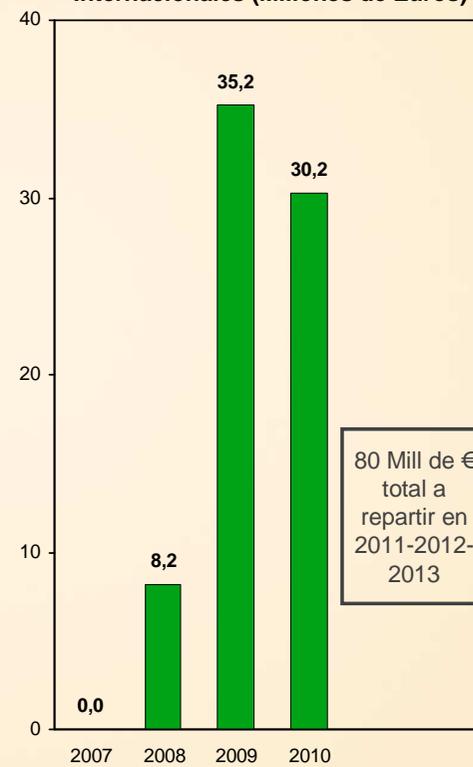
metamorfosis

# Oportunidad Internacional

Valor de Reposición Medio del Parque en Filiales Internacionales (Millones de euros)



Valor de Reposición del Parque a Reubicar/Invertir en Filiales Internacionales (Millones de Euros)



**GAM**

metamorfosis

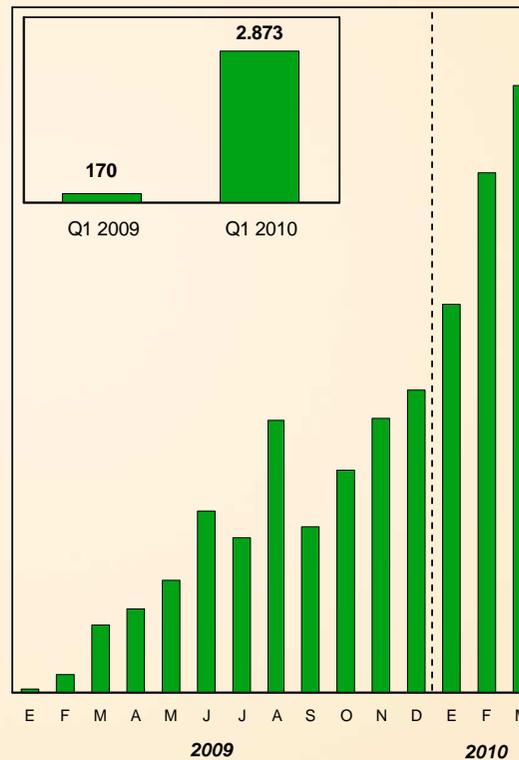
# Oportunidad Internacional

## Latinoamerica

Planes de Desarrollo de Infraestructuras en Marcha

		Valor de la Actividad de Construcción (2007)	Infraestructura
España		189,000 Mill €	250,000 Mill € PEIT 2005-2020
Europa Este	Polonia	48,000 Mill €	EU inversión 27,200 Mill € 2008-2013
	Rumania	11,000 Mill €	14,500 Mill € a invertir 2007-2013
México		48,000 Mill €	250,000 Mill \$ a invertir 2007-2012
Brasil		130,000 Mill €	200,000 Mill € a invertir 2007-2010 PAC
Perú		9,000 Mill €	35,400 Mill. € to a invertir 2008-2011
Panamá		4,000 Mill €	5,000 Mill. \$ (Canal Panamá) 2010-2014 + 5,000 Mill \$ otros proyectos
Portugal		19,000 Mill €	56,000 Mill. € a invertir 2009-2017
Arabia Saudita		80,000 Mill €	273,000 Mill \$ a invertir 2007-2009
Marruecos		3,500 Mill €	414,171 Mill \$ a invertir 2005-2015

Evolución Ventas Latinoamérica (000 Euros)

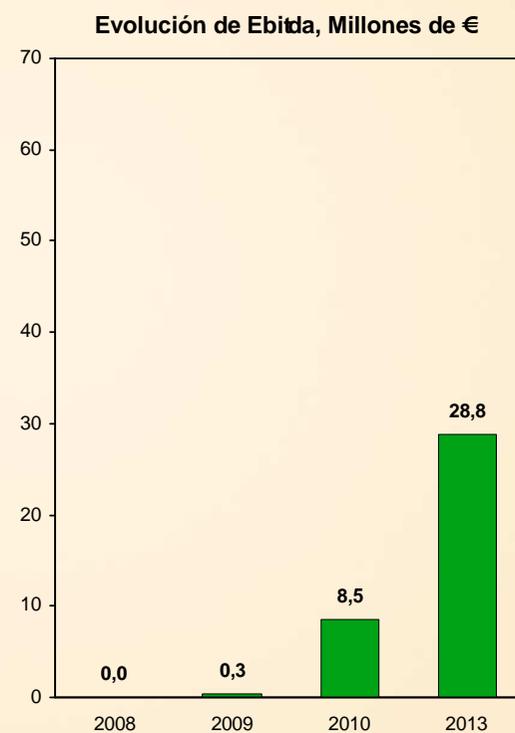
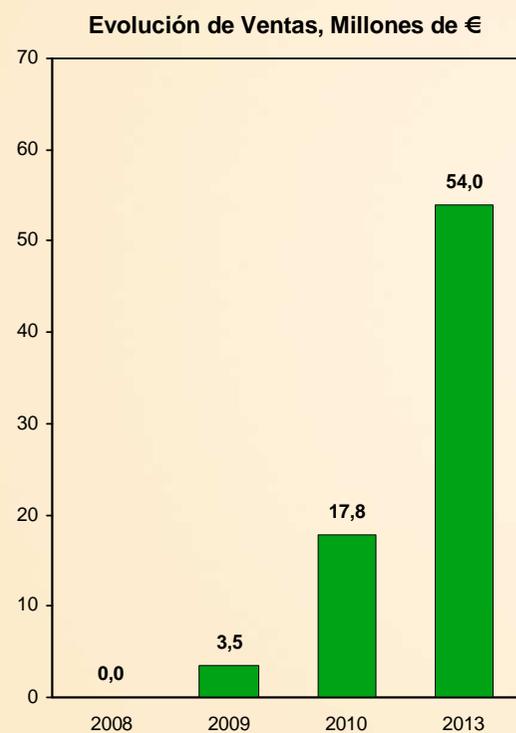


GAM

metamorfosis

# Oportunidad Internacional

## Latinoamerica



**GAM**

metamorfosis

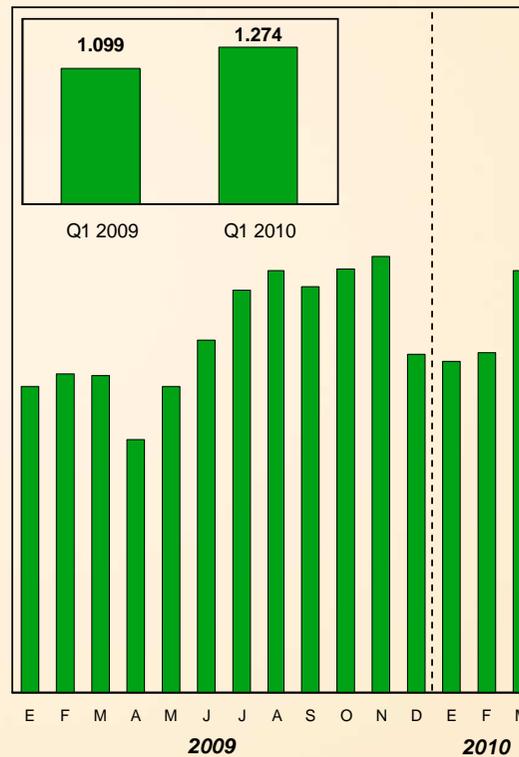
# Oportunidad Internacional

## Europa del Este

Planes de Desarrollo de Infraestructuras en Marcha

		Valor de la Actividad de Construcción (2007)	Infraestructura
España		189,000 Mill €	250,000 Mill € PEIT 2005-2020
Europa Este	Polonia	48,000 Mill €	EU inversión 27,200 Mill € 2008-2013
	Rumania	11,000 Mill €	14,500 Mill € a invertir 2007-2013
México		48,000 Mill €	250,000 Mill \$ a invertir 2007-2012
Brasil		130,000 Mill €	200,000 Mill € a invertir 2007-2010 PAC
Perú		9,000 Mill €	35,400 Mill. € to a invertir 2008-2011
Panamá		4,000 Mill €	5,000 Mill. \$ (Canal Panamá) 2010-2014 + 5,000 Mill \$ otros proyectos
Portugal		19,000 Mill €	56,000 Mill. € a invertir 2009-2017
Arabia Saudita		80,000 Mill €	273,000 Mill \$ a invertir 2007-2009
Marruecos		3,500 Mill €	414,171 Mill \$ a invertir 2005-2015

Evolución Ventas Europa del Este (000 Euros)

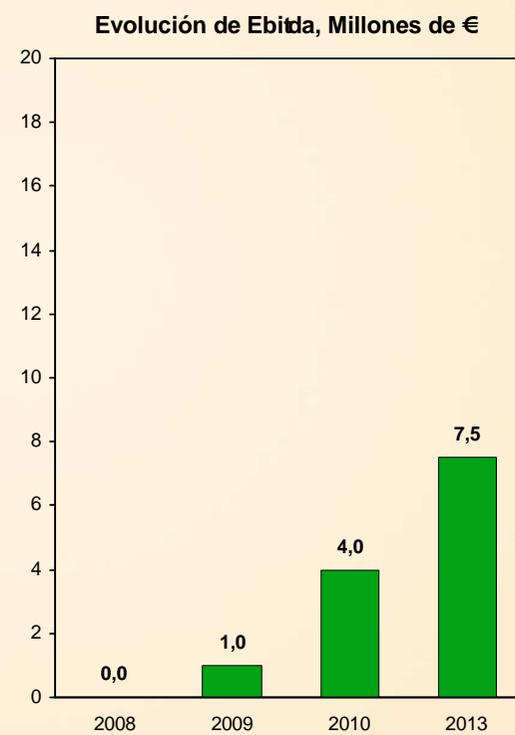
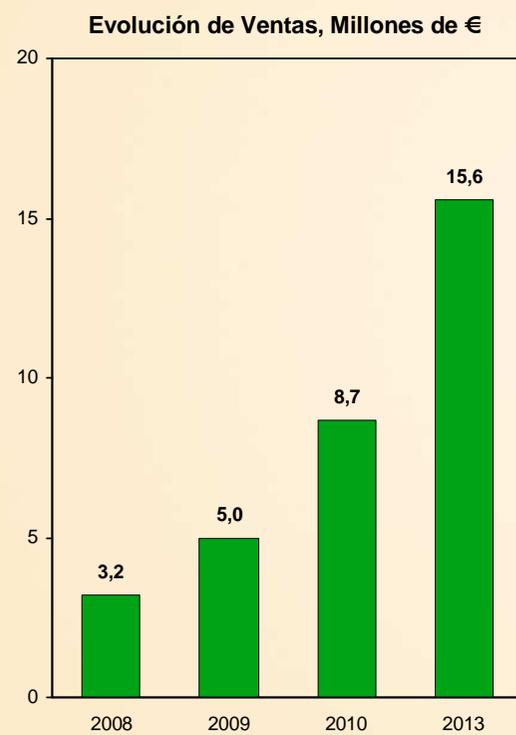


GAM

metamorfosis

# Oportunidad Internacional

## Europa del Este



**GAM**

metamorfosis

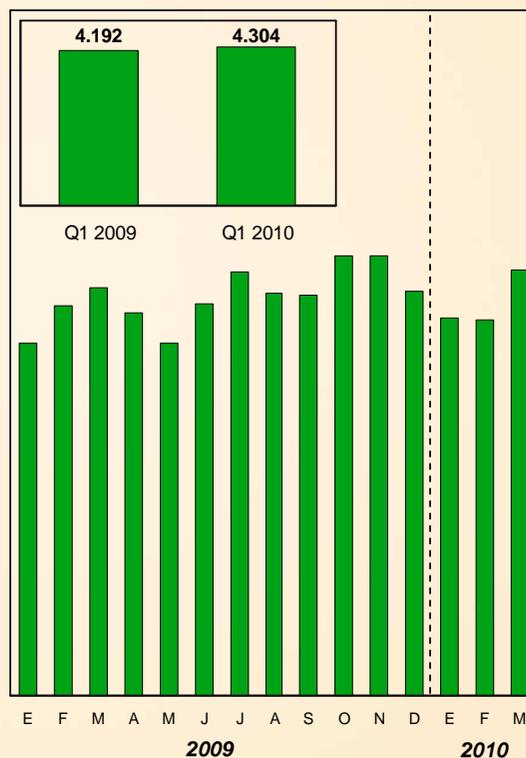
# Oportunidad Internacional

## Portugal y Otros

Planes de Desarrollo de Infraestructuras en Marcha

		Valor de la Actividad de Construcción (2007)	Infraestructura
España		189,000 Mill €	250,000 Mill € PEIT 2005-2020
Europa Este	Polonia	48,000 Mill €	EU inversión 27,200 Mill € 2008-2013
	Rumania	11,000 Mill €	14,500 Mill € a invertir 2007-2013
México		48,000 Mill €	250,000 Mill \$ a invertir 2007-2012
Brasil		130,000 Mill €	200,000 Mill € a invertir 2007-2010 PAC
Perú		9,000 Mill €	35,400 Mill. € to a invertir 2008-2011
Panamá		4,000 Mill €	5,000 Mill. \$ (Canal Panamá) 2010-2014 + 5,000 Mill \$ otros proyectos
Portugal		19,000 Mill €	56,000 Mill. € a invertir 2009-2017
Arabia Saudita		80,000 Mill €	273,000 Mill \$ a invertir 2007-2009
Marruecos		3,500 Mill €	414,171 Mill \$ a invertir 2005-2015

Evolución Ventas Portugal y Otros (000 Euros)

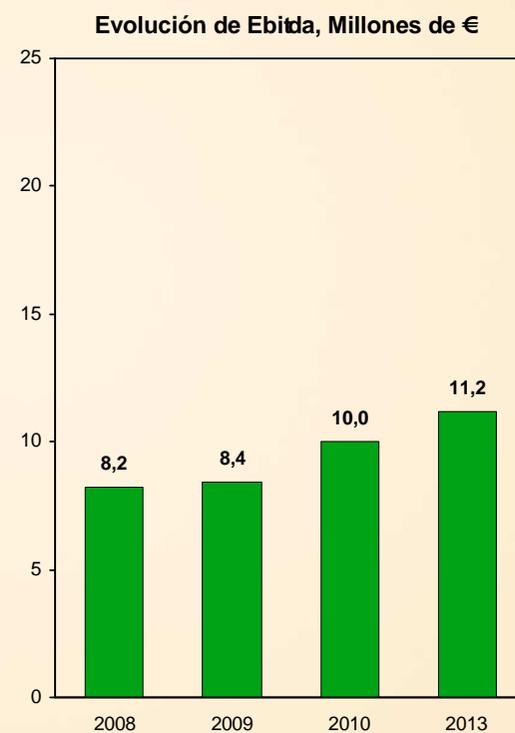
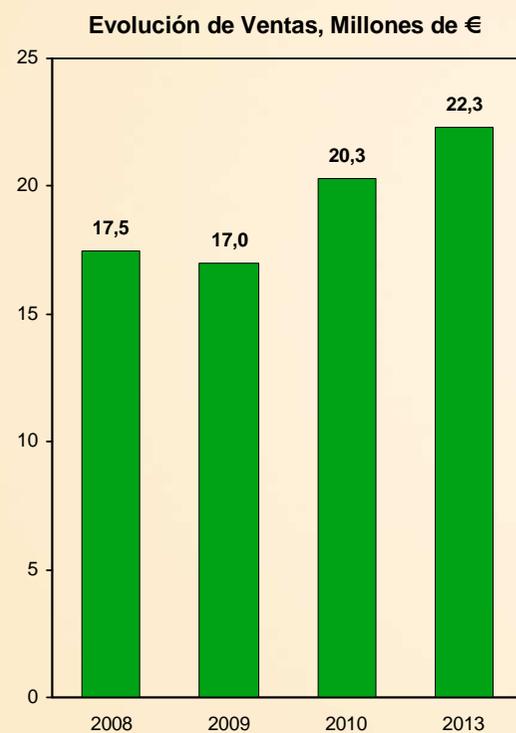


GAMI

metamorfosis

# Oportunidad Internacional

## Portugal y Otros



**GAM**

metamorfosis

## Metamorfosis: Resumen (1)

### 4 Oportunidades

- Desarrollar oferta alquiler frente a compra de equipos
- Acompañar desarrollo Infraestructuras
- Desarrollar Actividad Internacional
- Desarrollar Diversificación

### 1 Reto

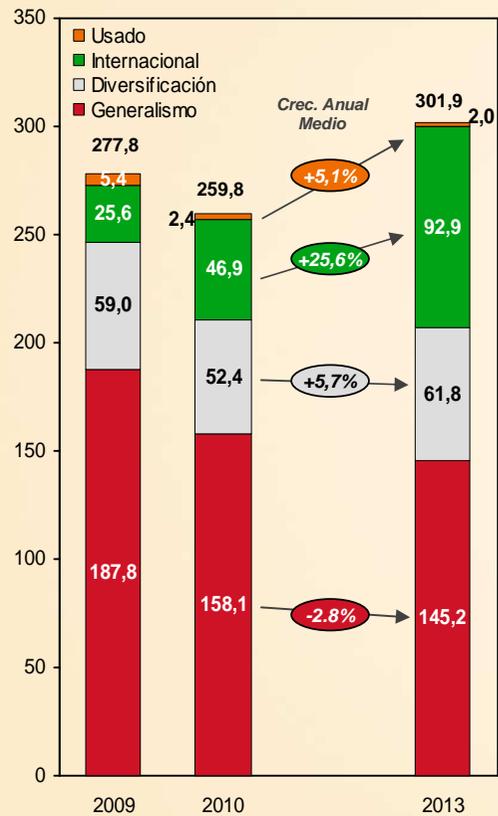
- Ajustar la estructura de España a un negocio en declive
  - Fortalecimiento del liderazgo existente
  - Reducir Costes

GAM

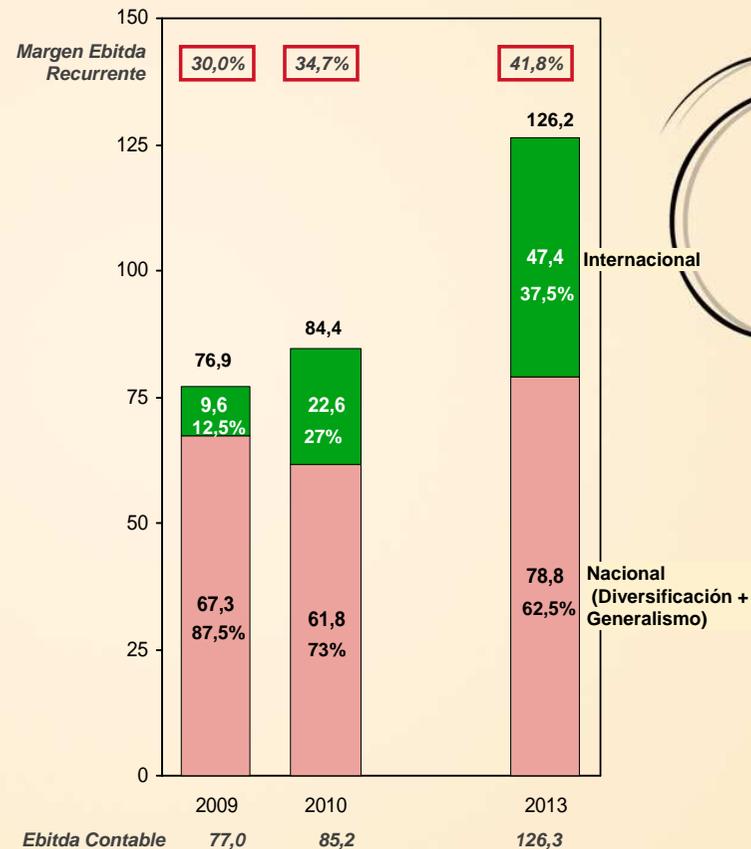
metamorfosis

# Metamorfosis: Resumen (2)

Evolución por Ventas por Area de Actividad



Evolución Ebitda Recurrente por Area de Actividad



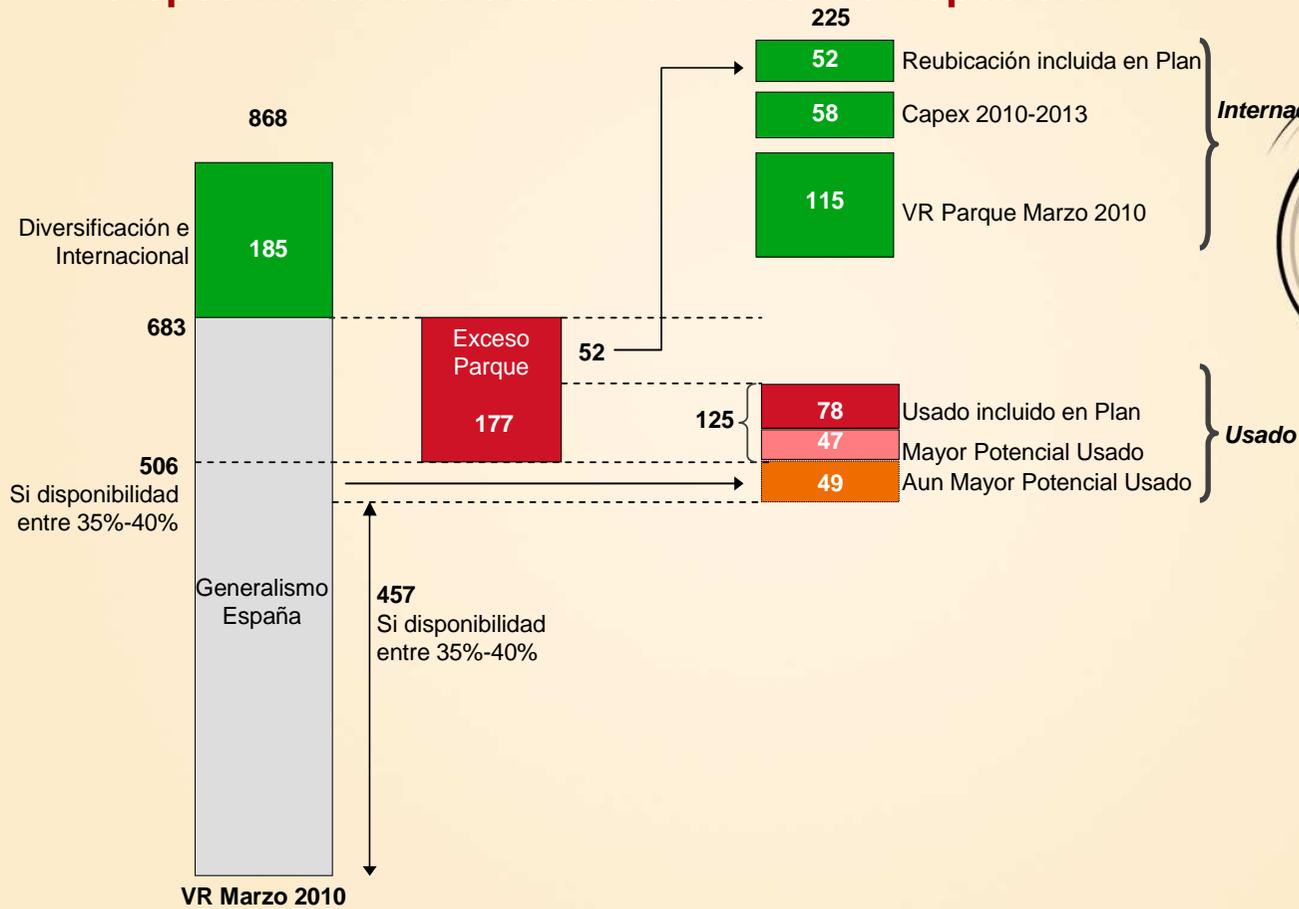
Nota: 28 millones de Generalismo 2010 son negocios no construcción

**GAM**

metamorfosis

# Metamorfosis: Resumen (3)

## Perspectiva de la evolución del Valor de Reposición

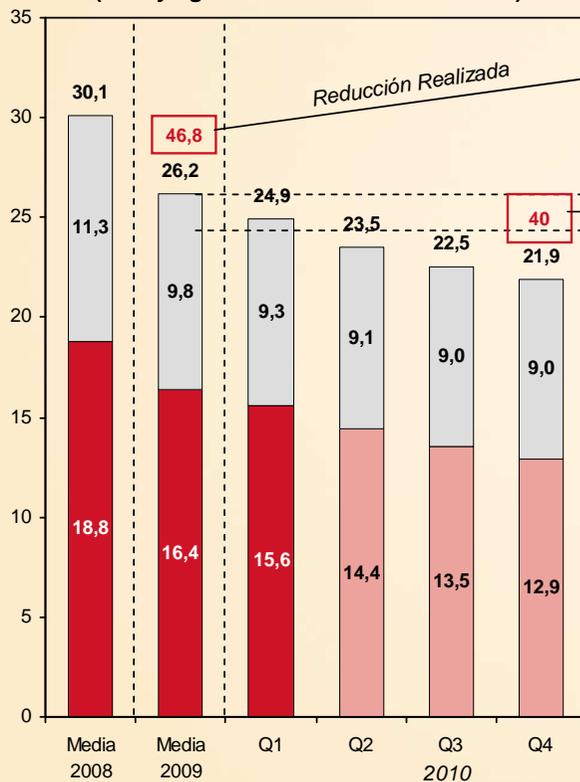


**GAM**

metamorfosis

# Metamorfosis: Resumen (4)

**Evolución Histórica y Prevista de Gasto Mensual**  
(Incluye gastos de reestructuraciones)



**Iniciativas relevantes durante 2009 (Anualizado 47 Mill. €):**

- Administración: centralización Back-office
- Bases: Cierre de duplicidades
- Repuestos y Combustibles: Contención del gasto
- Servicios Profesionales: reducción de asesores
- Publicidad y Propaganda
- Financieros y Amortizaciones

**Programa 2010 de reducción de €40 millones € pasando de gasto mensual de 26.2 a 23,2 (36 mill. de ahorro en el ejercicio)**

**Iniciativas**

- 45% Reducción de Personal
- 22% Área técnica (repuestos y reparaciones)
- 10% Transporte
- 10% Arrendamiento Instalaciones
- 6% Pólizas de Seguros
- 3% Servicios Profesionales y otros gastos
- 4% Otros (viajes, móvil, dietas, limpieza vehículos)

**Ejecución**  
***(situación a 1 de Mayo)***

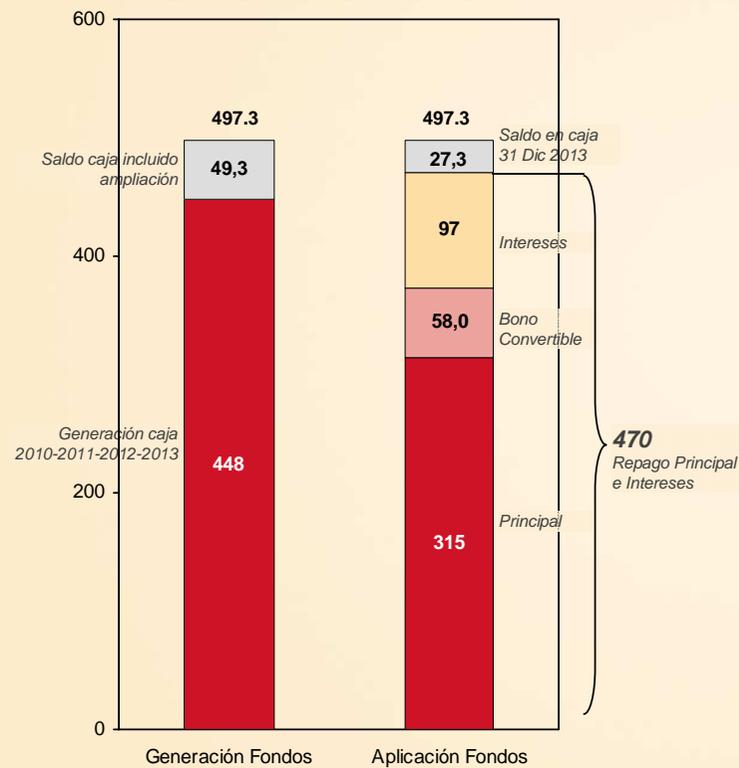
- 45% de las iniciativas ya se han materializado
- 35% de las iniciativas ya están lanzadas y se irán materializando
- 20% de las iniciativas no están todavía lanzadas

**GAM**

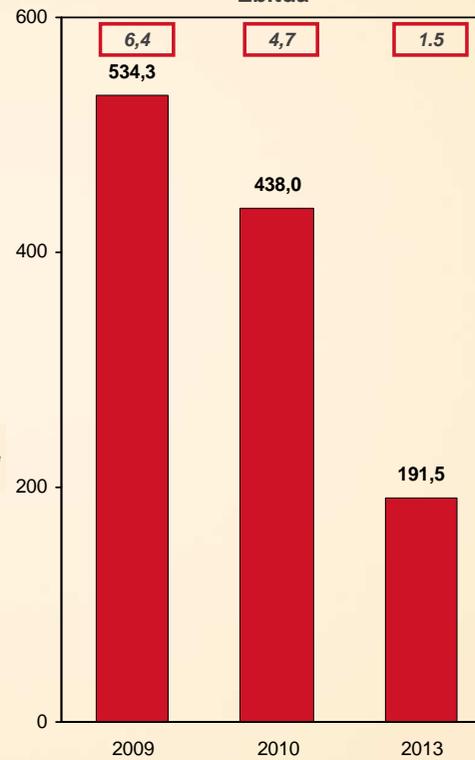
metamorfosis

# Metamorfosis: Resumen (5)

Resumen de Generación y Aplicación de Fondos  
1 Enero 2010 - 31 Diciembre 2013



Deuda Financiera Neta y Ratio DFN / Ebitda



**GAM**

metamorfosis

## Metamorfosis: Resumen (6)

### Porcentajes Post-Ampliación Capital (importe Aprox.)

Accionista	% capital Pre-ampliación	% Capital Post-ampliación
Cantábrica de Inversiones de Cartera, S.L	5,00%	5,00%
Pedro Luis Fernández Pérez (1)	11,30%	10,19%
Bilbao Bizkaia Kutxa (2)	5,19%	5,19%
Caixa de Ahorros de Vigo, Ourense e Pontevedra (Caixanova)	5,01%	5,01%
Catavi, S.L.	5,20%	5,20%
Hector Fabián Gómez Sainz	10,40%	9,47%
Metotec, S.L.	8,65%	8,65%
Grupo Corp. Empresarial de la Caja de Ahorros y M. Piedad de Navarra	9,24%	9,24%
Gondaral Tres, S.L.	5,35%	5,25%
QMC Development Capital Fund PLC	4,55%	4,57%
<b>% accionistas referencia</b>	<b>69,88%</b>	<b>67,76%</b>
<b>Importe ampliación capital (miles euros)</b>	<b>39.644</b>	

**GAMI**

metamorfosis