

# Día del Inversor

5 abril 2017



**OHL**

- 1** **Visión Global** **Tomás García Madrid (CEO)**
- 2** **Base Estratégica** **Alfonso Orantes (DG de Estrategia)**
- 3** **I&C** **Ignacio Botella (DG de Construcción)**
- 1º bloque: Preguntas y descanso*
- 4** **Desarrollos** **Andrés Pan de Soraluce (Presidente Desarrollos)**
- 5** **Concesiones** **Juan Osuna (CEO Concesiones)**
- 2º bloque: Preguntas*
- 6** **Situación Financiera** **Enrique Weickert (CFO)**
- 7** **Conclusión** **Tomás García Madrid (CEO)**

*Conclusión: Preguntas*



**OHL**

# Visión Global

*Alta Velocidad La Meca – Medina (Arabia Saudi)*

## Nuevo Presidente & CEO desde hace 10 meses | Medidas adoptadas

### I & C

- Completados los **cambios en la alta dirección** en Construcción
- Promover mayor concentración en los **Home Markets**
- Acotar por adelantado los **Proyectos legacy**. Reconocimiento extraordinario de las pérdidas
- Revisión completa / Ajuste de la cartera de **obras regulares** para evitar futuras sorpresas negativas
- **Criterio ajustado en las licitaciones**
- Refuerzo de **OHL USA** con la adquisición del 50% de Judlau
- Fortalecimiento de la **Oficina Técnica**
- Mayor involucración del **equipo legal** en todo el negocio
- **Reducción** de la división Industrial

### ESTRUCTURA FINANCIERA

- Impulsar la **rotación de activos y contención de CAPEX**
- Priorizar la **reducción de deuda**
- **Eliminación total** de deuda con riesgo de **margin calls**
- **Gran apoyo de los principales bancos de referencia** con la firma de una Financiación Sindicada por €747mn

### ORGANIZACIÓN & PROCEDIMIENTOS

- Foco en **reducción de costes**
- Creación de un **plan de Sistemas (IT)**
- Implementación de **procedimientos de evaluación de riesgos**
- **Plan de retribución variable** para 250 directivos
- Refuerzo del Gobierno **Corporativo**
- Fortalecimiento del **Código Ético** y las **Políticas Anticorrupción**

Recuperar los niveles tradicionales de rentabilidad y la confianza de los *stakeholders*

## I & C<sup>1</sup>

- **Constructor reconocido con +100 años de experiencia**, liderando proyectos en el mundo
- Exposición geográfica equilibrada centrados en los **8 Home Markets**
- Negocio de construcción **sólido y rentable**



€6,552m Cartera  
89% en Home Markets

## CONCESIONES

- Vocación de **promotor de concesiones** vs operador
- Prioridad principal de **rotar activos brownfield** e incorporar **nuevos socios** en activos **greenfield**
- Experiencia **demostrada** en **rotación de activos** con TIR media del ~25%
- **Portfolio atractivo** de 18 concesiones: 11 **brownfield** y 7 **greenfield**



▪ **14 Autopistas**



▪ **3 Puertos**



▪ **1 Aeropuerto**

▪ **Equity invertido €428m<sup>2</sup>**  
excluyendo México

## DESARROLLOS

- **Desarrolladores de proyectos de gama alta** vs propietarios
- **Proyectos inmobiliarios singulares** y con **valor**
- Estrategia definida para **rotar activos** y **maximizar el valor**
- **Inversores de 1º nivel** han reconocido el **valor de los proyectos**

3 Proyectos emblemáticos



€564m Valor Neto Contable<sup>3</sup>

**Construir el éxito futuro a partir de un negocio sólido basado en:**

**1** Centrados en generación de Caja

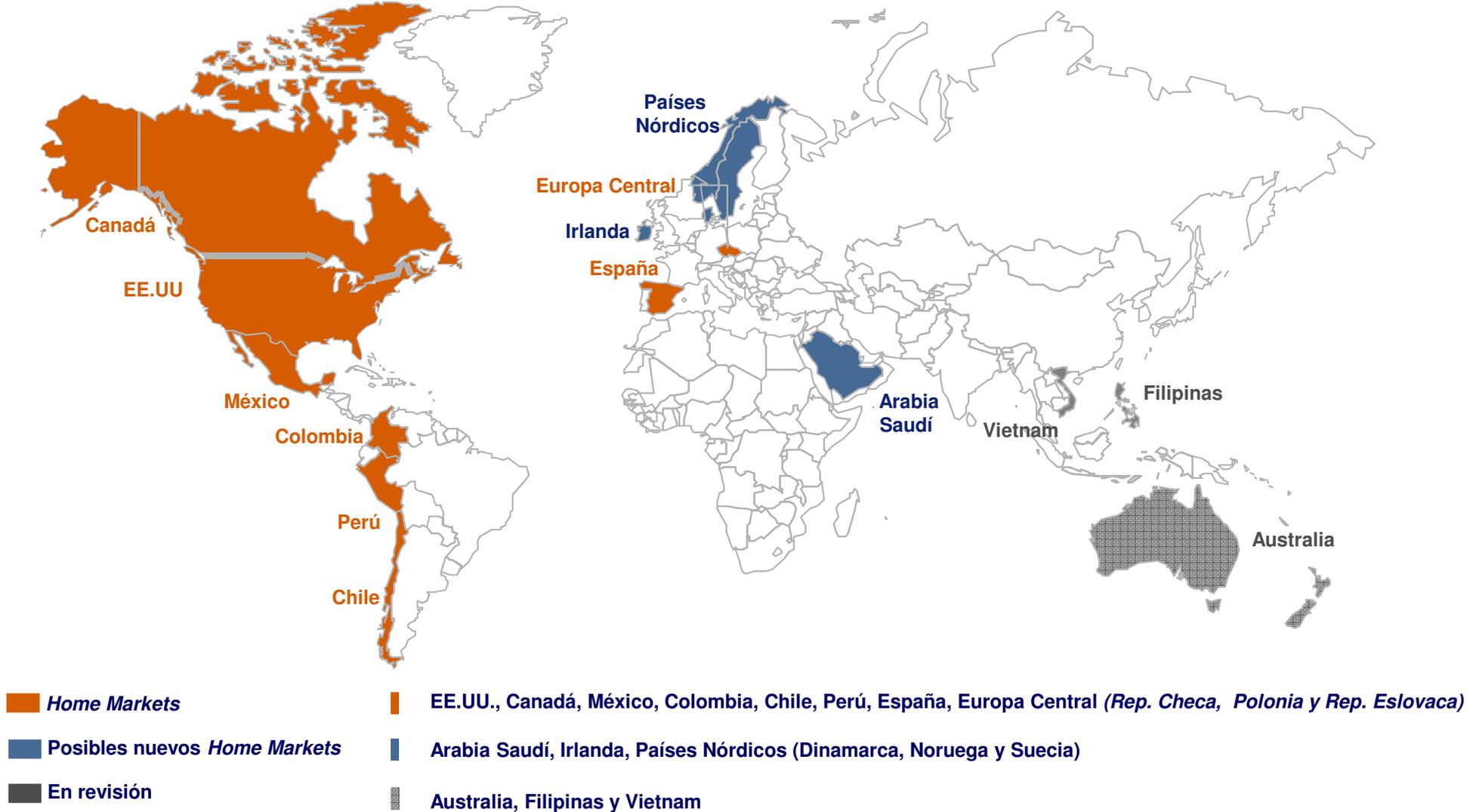
**2** Reducir deuda corporativa

**3** Rotación rentable de Activos

**4** Evitar errores del pasado

1 Incluye Servicios  
2 No incluye Eje Aeropuerto, Cemonasa y MLO  
3 Valor neto contable a Dic-16

# Dónde estamos y Dónde queremos estar



**Enfocada presencia internacional | 91% Ventas 2016 en *Home Markets***

- Sin un perfil inversor hasta que se haya alcanzado el objetivo de apalancamiento
- Reducción de los costes generales y de estructura
- Finalizar las desinversiones anunciadas en 2016
- Minimizar la exposición al riesgo. Asegurar la correcta finalización de los *Proyectos Legacy*
- Garantizar el cumplimiento de los objetivos de rentabilidad y generación de caja para cada proyecto
- Velar por que la nueva contratación se ajuste a los parámetros de control de riesgos
- Reducir la división Industrial e incorporarla a Construcción para reforzar sus capacidades
- Consolidar Servicios en España con un negocio sólido y rentable e iniciar expansión internacional de forma prudente
- Comenzar las obras para las concesiones propias recientemente adjudicadas

**Sentar bases de un crecimiento sólido y favorecer una mejora de rating**

## CONSTRUCCIÓN

- Reestructuración de personal
- Reducción de costes de asesoramiento
- Eliminación de duplicidades y oficinas satélite

## CORPORATIVO

- Reestructuración de personal
- Reducir gastos generales
- Reducción significativa de gastos financieros
- Reducir otros gastos (*sponsorships*, etc...)

## INDUSTRIAL

- Reestructuración de personal
- Reducción de costes de licitación (estructura) y costes de asesoramiento
- Racionalización de estructura y eliminación de duplicidades

### Principales medidas en marcha

### Reducción de Plantilla

#### OHL S.A. Y OHL INDUSTRIAL S.L.

- 31/3/17 -> inicio periodo de consultas y constitución de las mesas de negociación
- 30/4/17 -> fin periodo de consultas
- Plantilla afectada -> 404 personas en OHL S.A. + 150 personas en OHL Industrial S.L.

### Ahorro en Costes

- Rango de alcance -> entre €40 y €50 millones
- Calendario -> desde 2S17 en adelante
- *Payback* -> 15 meses
- Optimización de Sistemas (IT) será otro factor importante para reducir costes

**Equipo directivo plenamente comprometido para reducir costes de estructura y aumentar la rentabilidad de las Divisiones**

## EVOLUCIÓN BURSÁTIL DESDE AGOSTO 2016

INCERTIDUMBRE SOBRE LOS *PROYECTOS LEGACY* Y LA DEUDA CON RECURSO



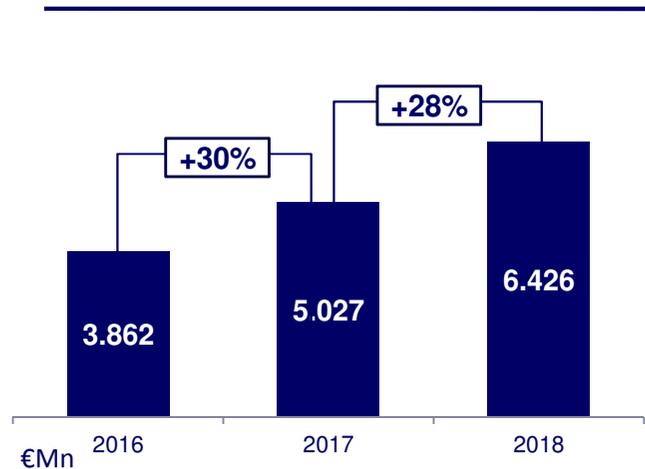
## TRAS LA PRESENTACIÓN DE RESULTADOS 2016



- ✓ Reconocimiento extraordinario de las pérdidas de *Proyectos Legacy*
- ✓ Éxitosa política de rotación de activos
- ✓ Transparencia y compromiso firme para reducir endeudamiento
- ✓ Reconocimiento de valor en OHL México

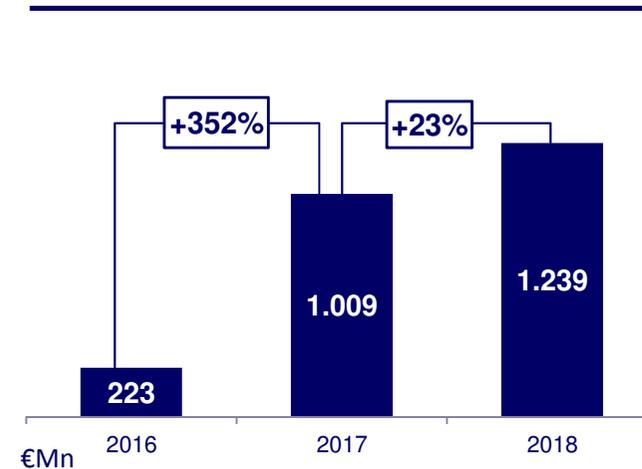
**Reacción positiva tras esfuerzo de transparencia y nueva hoja de ruta**

## VENTAS



€Mn	<u>2017</u>	<u>2018</u>
I&C	4.437	5.266
Desarrollos	15	68
Concesiones	575	1.092
<b>Total</b>	<b>5.027</b>	<b>6.426</b>

## EBITDA



€Mn	<u>2017</u>	<u>2018</u>
I&C	172	245
Desarrollos	-7	17
Concesiones	843	977
<b>Total</b>	<b>1.009</b>	<b>1.239</b>

- Modelo de Negocio sólido y rentable con necesidades de inversión limitadas
- Deuda con Recurso  $\leq 1x$  EBITDA con Recurso en 2018
- Priorizando rentabilidad y control de riesgos vs crecimiento



**OHL**

# Base Estratégica

**Sostenibilidad financiera,  
Rentabilidad & Generación de caja**

**Foco en los  
*Home Markets***



**Excelencia en  
las políticas de  
gestión del  
riesgo y gestión  
operacional**



**Recursos  
Humanos como  
palanca  
fundamental  
para el éxito**



**Transformación  
digital &  
excelencia en  
Sistemas**



**Se priorizará la rentabilidad y gestión del riesgo sobre  
objetivos de crecimiento**

		Datos 2017 - 2020		Perspectiva del Mercado de Infraestructuras			OHL
		Población	PIB	% del gasto mundial en infraestructuras	% Crecimiento 2017 - 2020	Capacidad de financiación	2016 % Ventas
	EE.UU.			11,1%			~34%
	Canadá			1,9%			
	México			1,5%			~29%
	Colombia			0,6%			
	Chile			0,4%			
	Perú			0,3%			
	España			1,8%			~28%
	Europa Central <sup>1</sup>			1,6%			
							~91%

1. Incluye: República Checa, Eslovaquia y Polonia  
Fuente: IHS, Timetric, Institutos Nacionales de Estadística

## CRITERIOS DE SELECCIÓN

### Análisis del Riesgo

#### Análisis exhaustivo del riesgo país, incluyendo:

- Riesgos relacionados con la seguridad en el país
- Estabilidad política
- Riesgos legales y regulatorios
- Riesgos macroeconómicos
- Inversión extranjera & Política de cobros
- Riesgos asociados a la política financiera & fiscal
- Riesgos medioambientales y otros relacionados con la salud en el país

### Análisis del Mercado

#### Detallado análisis del Mercado sobre:

- Necesidades en infraestructuras
- Tendencias macroeconómicas
- Entorno competitivo
- Mercado laboral

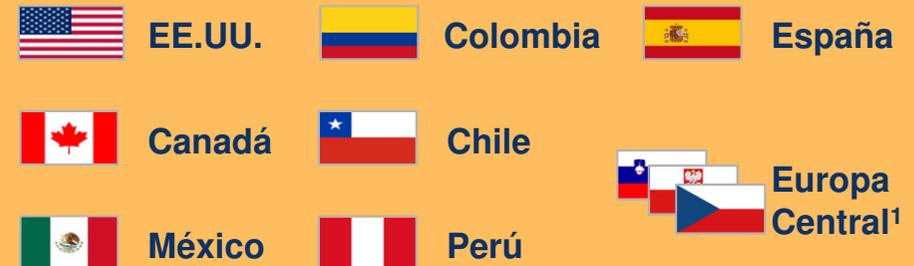
### Evaluación de nuevos países

#### La selección de nuevos países se evalúa y se acuerda en el Comité Ejecutivo de OHL

- Tras establecerse en un país, OHL lleva a cabo una evaluación periódica de la evolución de los proyectos y su desempeño

## PRESENCIA GLOBAL DE OHL

### Home Markets



### Posibles futuros Home Markets



### Países en revisión





- Definición del **Modelo de Riesgo País** y nueva contratación focalizada en los **8 Home Markets**
- Foco en **áreas con expertise** (hospitales, ferrocarriles, puertos y minería)
- **Procesos de Due Diligence** en marcha para terceras partes (socios & clientes)
- Establecimiento de una **política de líneas rojas** para **mitigar potenciales riesgos** durante la contratación
- Monitorización & aprobación de los **Proyectos de Alto Impacto** por parte de la alta dirección
- Reuniones del **Comité de Inversiones** para **priorizar el esfuerzo inversor**
- Creación de un **Departamento de Riesgos** específico en OHL Construcción
- Refuerzo de la **Oficina Técnica** para asegurar una gestión del riesgo correcta durante la fase de análisis

**Medidas adicionales para garantizar una gestión apropiada de la cartera**

- 1 Creación del **Comité de Personas** y de un **modelo de identificación y gestión del talento** con involucración directa de la alta dirección
- 2 Definición de **planes de carrera** y creación de un **mapa de conocimientos** con acciones formativas para los empleados
- 3 Nuevo **sistema corporativo de gestión de RRHH** para profundizar en el conocimiento curricular y desempeño de los empleados
- 4 **Plan de Sucesión interno** para identificar posiciones clave y buscar alternativas de sucesión de alto nivel
- 5 **Sistema de asignación de recursos en tiempo real**, favoreciendo la movilidad y el desarrollo internacional de los empleados
- 6 Desarrollo de **alianzas estratégicas** con socios en todos los *Home Markets* para potenciar mecanismos de **contratación**
- 7 Las **políticas en Seguridad y Salud** seguirán siendo una prioridad

## Cadena de valor de Construcción afectada por la digitalización

Planificación,  
Diseño &  
Ingeniería

Construcción

Operación



## Potenciales implicaciones para OHL

- **Reducción de costes y tiempo** en todos los niveles organizativos
- **Incremento del valor percibido** por el cliente
- **Mayor eficiencia y optimización** de las operaciones
- **Gestión inteligente** de la **experiencia** adquirida en cada proyecto
- **Desarrollo de una red digital con los socios**, favoreciendo la integración de *stakeholders*

## Acciones digitales en marcha en OHL

Digitalización de los procesos productivos

Adopción de cultura digital

Preparación de una plataforma tecnológica para la digitalización

Digitalización de datos

IBM como socio estratégico

Los avances digitales transformarán el negocio de las compañías de infraestructuras



**OHL**

# Ingeniería y Construcción

*Intercambiador de autopistas SR826-836– Miami (EE.UU)*

# Centrados en la Generación de Caja

## Principios Estratégicos

- 1 **Flujo de caja positivo** durante toda la vida del proyecto
- 2 **Diversificación** en cuanto a tamaño de proyecto y tipo de cliente
- 3 Fortalecer **segmentos** donde tenemos **gran experiencia**
- 4 Incorporar a Construcción una división **Industrial** reducida para potenciar sus capacidades
- 5 **Abiertos a fórmulas PPP** mientras el CAPEX no exceda el Margen Bruto
- 6 **Centrados en la contención de CAPEX**

## Principales Magnitudes

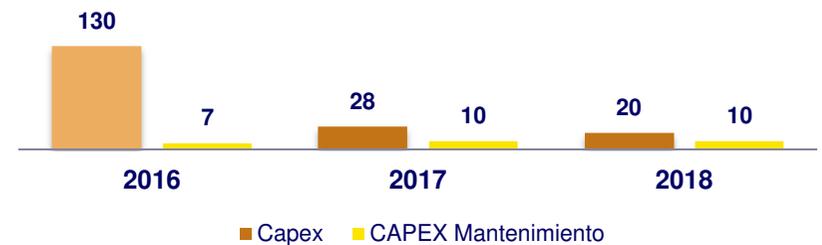
**VENTAS**  
€Mn



**EBITDA<sup>1</sup>**  
€Mn



€Mn **CAPEX<sup>2</sup>**



1 Incluye en 2016 el reconocimiento extraordinario de las pérdidas de *Proyectos Legacy*

2 Incluye: €13mn en Construcción en 2017 y de Servicios €15Mn en 2017 y €20Mn en 2018 para expansión internacional.

# La correcta finalización de los *Proyectos Legacy* es un Prioridad



## HOSPITAL DE SIDRA

- % AVANCE: **100%**
- PRINCIPALES CONSIDERACIONES:  
Adjudicado en el año 2008 a la UTE en la que OHL tenía un 55%. El presupuesto fue de €1.2bn. Actualmente en proceso de arbitraje.



## UTE MARMARAY

- % AVANCE: **44.1%**
- PRINCIPALES CONSIDERACIONES:  
Adjudicado en 2011 a la UTE liderada por OHL (70%). Presupuesto de €0.8bn. Acuerdo *back-to-back* que reduce el riesgo considerablemente. Fecha finalización Dic-18.



## HOSPITAL DEL CHUM

- % AVANCE: **80.0%**
- PRINCIPALES CONSIDERACIONES :  
Adjudicado en 2011 a UTE formada por OHL y Laing O'Rourke Presupuesto de €0.7bn. Reciente acuerdo alcanzado con el cliente reduciendo riesgo futuras salidas de caja. Notable finalización de la Fase I en Marzo 2017

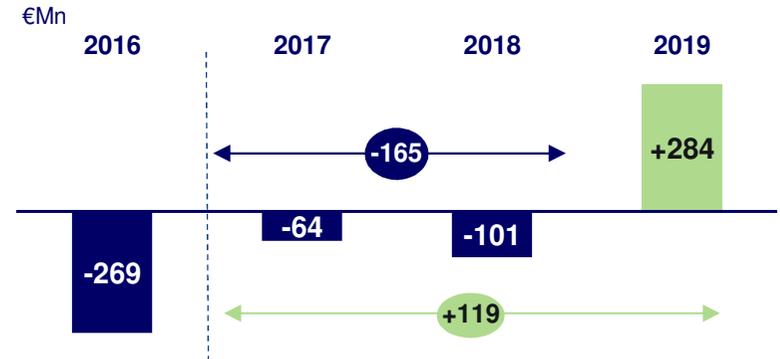


## OTROS *PROYECTOS LEGACY*

- % AVANCE MEDIO: **90%**
- PRINCIPALES CONSIDERACIONES :  
Otros proyectos (16) adjudicados antes de junio 2014. Actualmente en un estado de ejecución muy avanzado y no se esperan mayores salidas de caja cuando estén totalmente finalizados.

- Gran esfuerzo **extraordinario** en 2016 realizado para reconocer por adelantado las **pérdidas** en los *Proyectos Legacy* y **neutralizar** su impacto a futuro.

### Flujos de Caja esperados de los *Proyectos Legacy*



### *Proyectos Legacy* totalmente acotados

€Mn	2014	2015	2016
Reclamaciones en OEPC	964	664	425
Provisiones	(464)	(323)	(205)
<b>Importe Neto Reclamaciones</b>	<b>500</b>	<b>341</b>	<b>220</b>

Impacto potencial de los *Proyectos Legacy* ha sido **totalmente identificado y acotado**

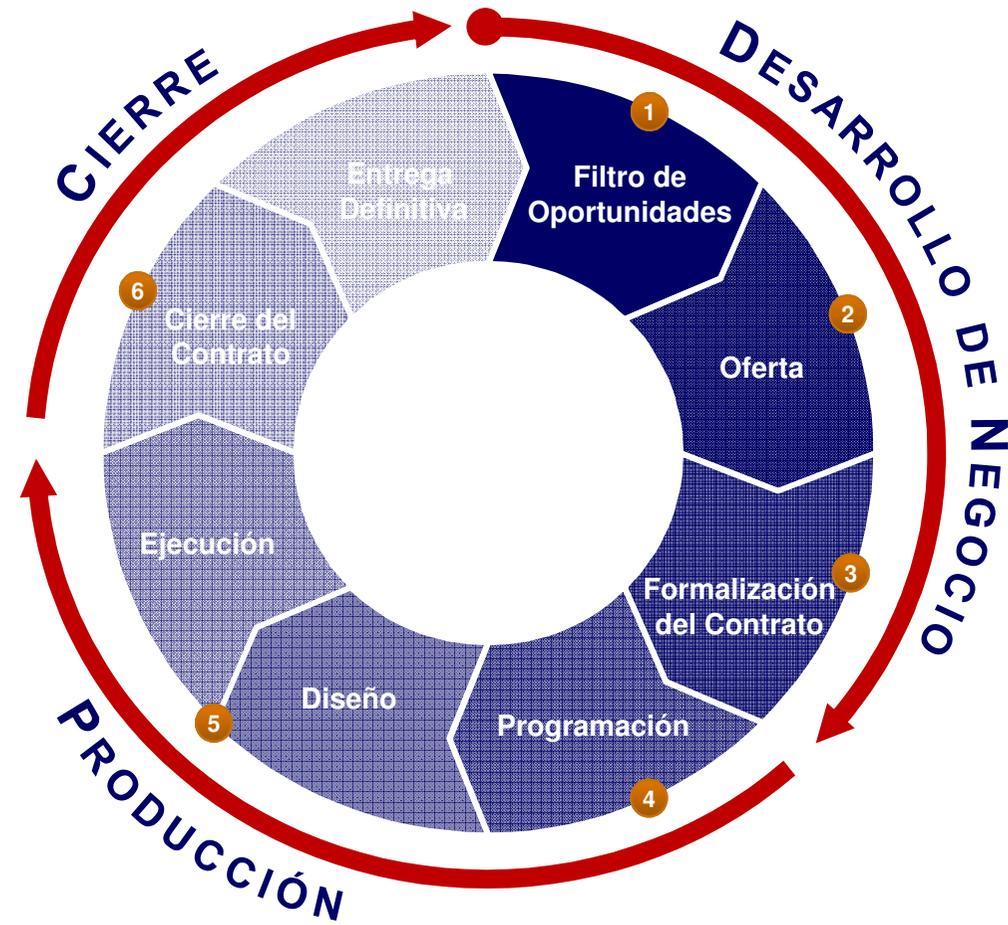
<p><b>RRHH Y ORGANIZACIÓN</b></p>	<p><b>Cambios en el equipo de dirección completados en 2016</b></p> <p><b>Fortalecer políticas de reclutamiento y gestión del talento</b></p> <p><b>Sistema de Retribución Variable vinculado a Generación de Caja</b></p>	
<p><b>CONTROL DE GESTIÓN</b></p>	<p><b>Refuerzo de los mecanismos de control de gestión, garantizando la calidad de la información</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Sistema de seguimiento mensual de tesorería para fortalecer la previsión y control del capital generado a nivel obra</b></li></ul>	
<p><b>GESTIÓN DE CONTRATO</b></p>	<p><b>Identificación de elementos contractuales clave de cara a minimizar las desviaciones presupuestarias desde la etapa precontractual</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Puesta en marcha de Plan de "blindaje" contractual incluyendo mitigación de riesgos, líneas rojas y criterios de alerta</b></li><li>• <b>Protocolo de actuación estándar para contratos FIDIC</b></li></ul>	
<p><b>EJECUCIÓN DEL PROYECTO</b></p>	<p><b>Optimización de los procesos asociados a la ejecución de las obras</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Desarrollo de un nuevo modelo de gestión de proyectos basado en el seguimiento de 30 decisiones clave</b></li><li>• <b>Un modelo de compras a nivel global abarcando el ciclo de vida del proyecto</b></li></ul>	

# Ciclo del negocio

- 1**
1. Pre-validación del proyecto
  2. Validación del país/proyecto
  3. Validación del Cliente
  4. Selección del socio
  5. Propuesta de marca y vehículo societario
  6. Preselección de ingeniería
  7. Selección de proveedores críticos
  8. Selección de oportunidades
- Decisión de Ofertar**

- 2**
9. Planificación de la oferta
  10. Gestión de garantías y avales
  11. Negociación y validación del Contrato
  12. Planificación del proyecto
  13. Asignación de personal clave
  14. Desarrollo/ optimización del diseño
  15. Análisis de riesgos y oportunidades. Establecer contingencias
  16. Cierre de la oferta
- Presentación de Oferta**

- 3**
17. Firma del Contrato con el Cliente
- Firma del Contrato**



- 4**
18. Movilización del personal clave
  19. Cierre de la planificación inicial (Programa de trabajo, Económica y Tesorería, Compras)
  20. Estrategias del proyecto (Planificación de objetivos, relación con cliente y socio)

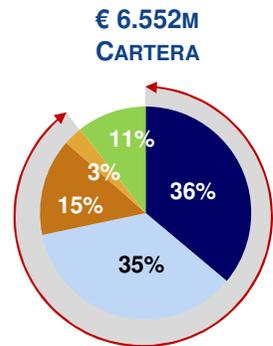
- 5**
21. Selección de la ingeniería en proyecto
  22. Evaluación progresiva del diseño y cierre del mismo
  23. Modificaciones del Contrato
  24. Gestión de conflictos
  25. Gestión económica y de tesorería
  26. Seguimiento y actualización de las estrategias del proyecto
  27. Seguimiento de la gestión de riesgos y oportunidades
- Entrega Provisional**

- 6**
28. Gestión de conflictos con obra terminada
  29. Cierre de documentación final, lista de remates y liquidación económica
  30. Gestión de garantías

**30 decisiones clave para asegurar rentabilidad y controlar el riesgo de proyectos**

1

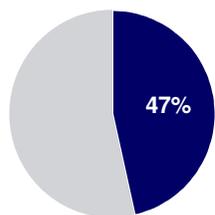
## Cartera sólida y equilibrada<sup>1</sup>...



■ EE.UU y Canadá ■ España  
■ Alianza Pacífico ■ Otros  
■ Europa Central

- ✓ **89%** en *Home Markets*
- ✓ Margen bruto de **8%**
- ✓ **78%** de las ventas estimadas en 2017 provienen de proyectos ya adjudicados
- ✓ Cartera supone **28,4 meses** de ventas

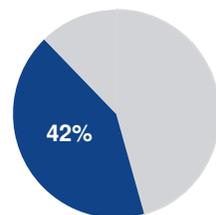
### PROYECTOS DE TAMAÑO PEQUEÑO A MEDIO (< €150M)



€3.048m

Margen Bruto 2017E  
≈5-8%

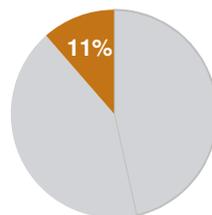
### PROYECTOS DE TAMAÑO MEDIO A GRANDE (≥ €150M)



€2.755m

Margen Bruto 2017E  
≈10-13%

### PROYECTOS LEGACY<sup>2</sup>



€749m

Margen Bruto 2017E  
0%

2

## ...con una estrategia clara en nuestros *Home Markets*

### VISTAZO A LAS GEOGRAFÍAS



EE.UU.  
y  
Canadá

- **Cartera:** Capilaridad y proyectos medianos/grandes. Analizando oportunidades para obra de concesiones para terceros
- **Socios:**
  - Proyectos pequeños de forma independiente
  - Abiertos a UTEs con socios locales con prestigio en proyectos medianos/grandes



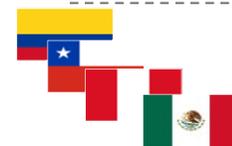
Rep. Checa y  
Europa  
Central

- **Cartera:** Capilaridad
- **Socios:** en general de forma independiente



España

- Capilaridad en cartera y analizando de forma prudente alguna inversión privada
- **Socios:** de forma independiente y en UTE



Alianza  
del  
Pacífico

- **Cartera:** Capilaridad / obras para concesiones (propias y para terceros)
- Enfoque prudente al sector minero



Países  
Nórdicos,  
Irlanda y  
Arabia  
Saudí

- Primeros pasos para establecer como Home Market
- UTEs con socios locales

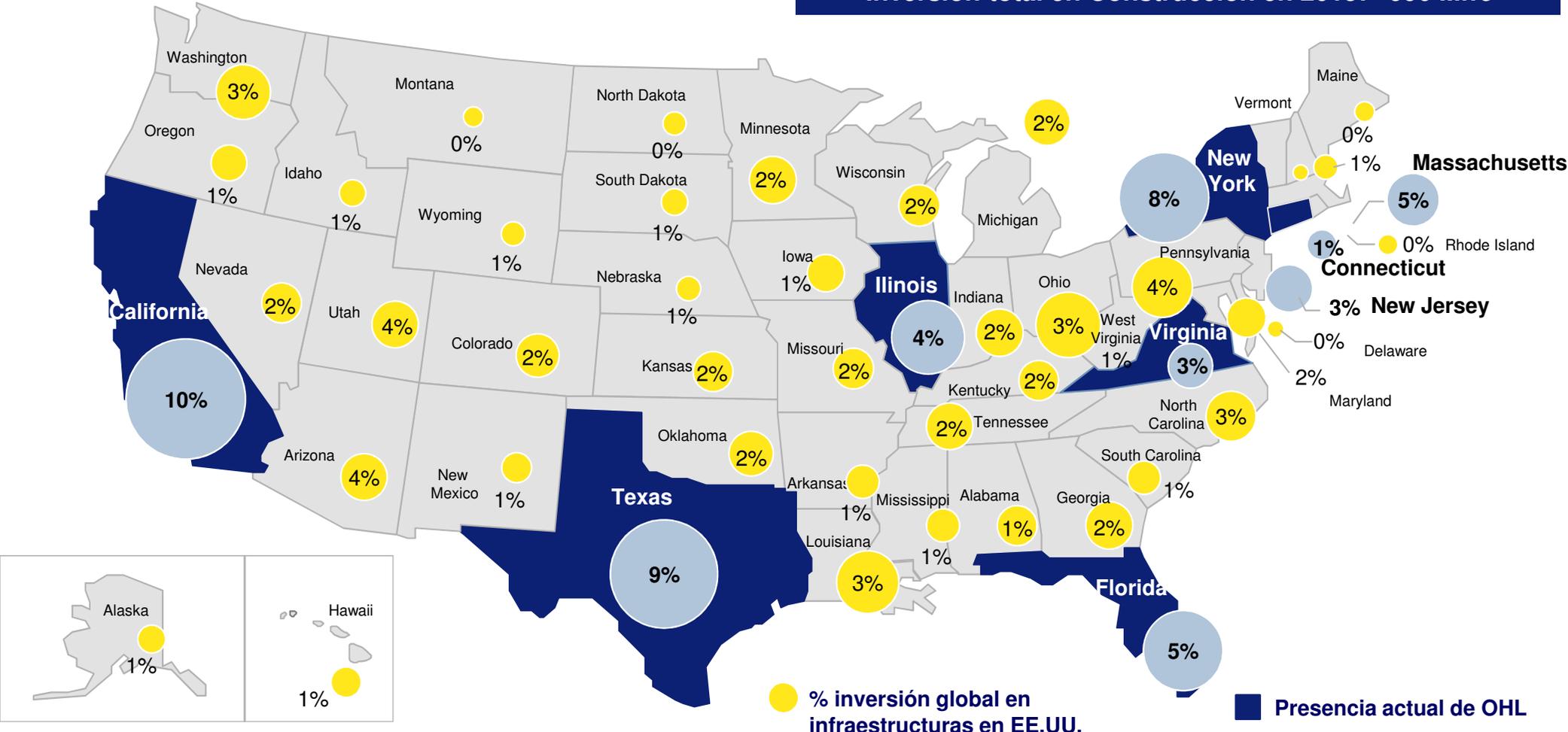
### PROYECTOS OBJETIVO

- Centrados en ingeniería civil y otros segmentos con experiencia (renovación edificios históricos, hospitales pequeños y medianos, otros edificios singulares).

1 Cartera a cierre Dic 2016 + adjudicación I-405 en Ene-17.

2 6.2% considerando la subcontratación en Marmaray.

Inversión total en Construcción en 2015: ~990 M€



OHL está presente en 9 Estados, que representan cerca del 50% de la inversión total en infraestructuras en EE.UU.

## Constructor consolidado de primer orden

- **OHL NA**, presente en 9 estados y con más de **1.500 empleados**
- Alta capacidad de avales/garantías con USD 3 bn. Apoyo total de los avalistas
- **Generación de caja** y reducción de CAPEX

## Siguientes pasos

- Listos para **aumentar tamaño medio de proyectos** una vez alcanzada la dimensión crítica y cambios hechos en la dirección
- Fomentar colaboración con **socios locales con prestigio**
- El nuevo reto es explorar el **mercado de obra concesional para terceros**
  - **Proyectos subvencionados/ compromisos limitados de equity**
  - **Competencia reducida / nº limitado de empresas**

## Entorno macro favorable

- El **FMI** ha mejorado las perspectivas de crecimiento de EE.UU tras la llegada de Trump
- Prevé un **crecimiento anual medio del 4,4%** para **infraestructuras de transporte** hasta el 2020
- La **inversión privada** tendrá un papel fundamental en la **financiación de infraestructuras**

### Inversión total en PPPs en EE.UU. (2015-2020)



**El desarrollo de infraestructuras constituirá un importante eje de crecimiento económico para EE.UU.**

## DESCRIPCIÓN DE LA I-405

- **Presupuesto:** USD 1.217 Mn
- **UTE:** 60% OHL / 40% Astaldi
- **Bases de Adjudicación:** Puntuación técnica vs precio
- **Descripción:** Mejora de 16 millas de la I-405 entre la SR-73 freeway en Costa Mesa y la I-605 cerca de L.A. County line. Incluye un nuevo carril regular y dos *express lanes* (ofreciendo una opción más rápida de trayecto) por cada sentido, otras mejoras de entradas y salidas de calzada y puentes.
- **Refuerzo del control de riesgos:**
  - **Complejidad técnica baja**
  - **Términos contractuales equilibrados**
  - **Estudio independiente del cliente y avalistas**

## OTROS GRANDES PROYECTOS EN ESTUDIO

- Actualmente analizando otros proyectos similares en tamaño y riesgo, como:
  - *Long Island Rail Road*
  - *Boston Greenline*
  - *Canarsie tunnel rehabilitation*





**OHL**

# Desarrollos

*Old War Office – Londres (Reino Unido)*

## Principios Estratégicos

- 1 Identificación de **oportunidades** y creación de **alianzas estratégicas**, especialmente con **inversores y operadores especializados**
- 2 **Gestión de los diferentes procesos**: diseño, construcción, fases de marketing y ventas
- 3 **Gestores de activos**
- 4 **Inversiones limitadas de CAPEX** con un **fundamento estratégico**
- 5 **Rotación de activos** (parcial/total) para **financiar nuevos proyectos**

## Principales Magnitudes<sup>1</sup>



**Valor de las desinversiones en 2016 es de €297 millones**

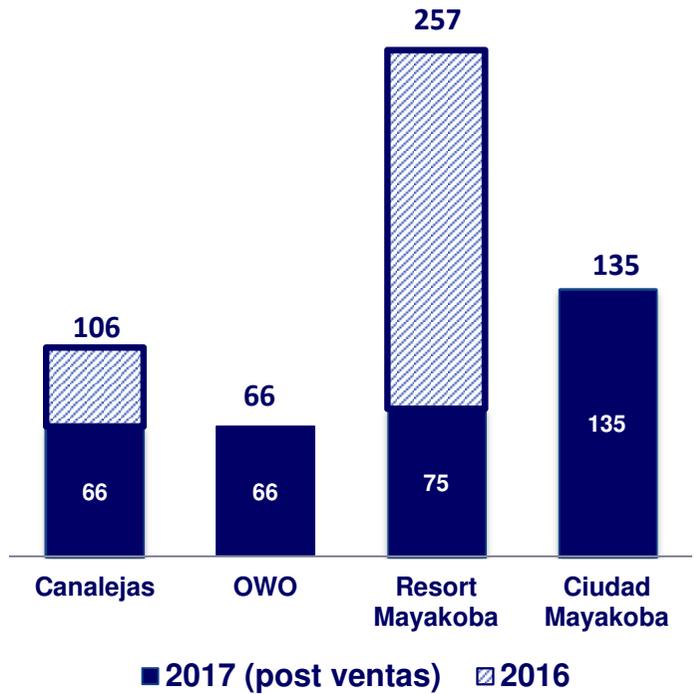
<sup>1</sup> Desde 2017 en adelante, cambio de criterio de consolidación a puesta en equivalencia tras las desinversiones realizadas

## Ciclo del negocio



## Cartera de Activos con gran Valor

€564m Valor Neto Contable en 2016  
 €342m post ventas



**Margin construcción + comisión desarrollo + rotación activo ≥ Fondos para nuevos proyectos**

## HECHOS DESTACADOS

### Cadena de Valor

INVERSIÓN

1. Terreno (240 ha.) = **USD 0.0 Mn** (manglares)
2. Desarrollo del terreno = **USD 60 Mn**
3. Valor de mercado del terreno tras el Desarrollo = **USD 160 Mn**

CREACIÓN DE VALOR

- Desarrollo de Hoteles
- Desarrollo de residencias por mismos operadores



ROTACIÓN DE ACTIVO

- Desinversión parcial de Hoteles y Golf  
~**€218m** de fondos netos

Fairmont (2006)



Habitaciones: **401**

Rosewood (2008)



Habitaciones: **128**

Banyan Tree (2009)



Habitaciones: **131**

Andaz (2016)



Habitaciones: **213**



**Consolidación de Mayakoba como destino**

## HECHOS DESTACADOS

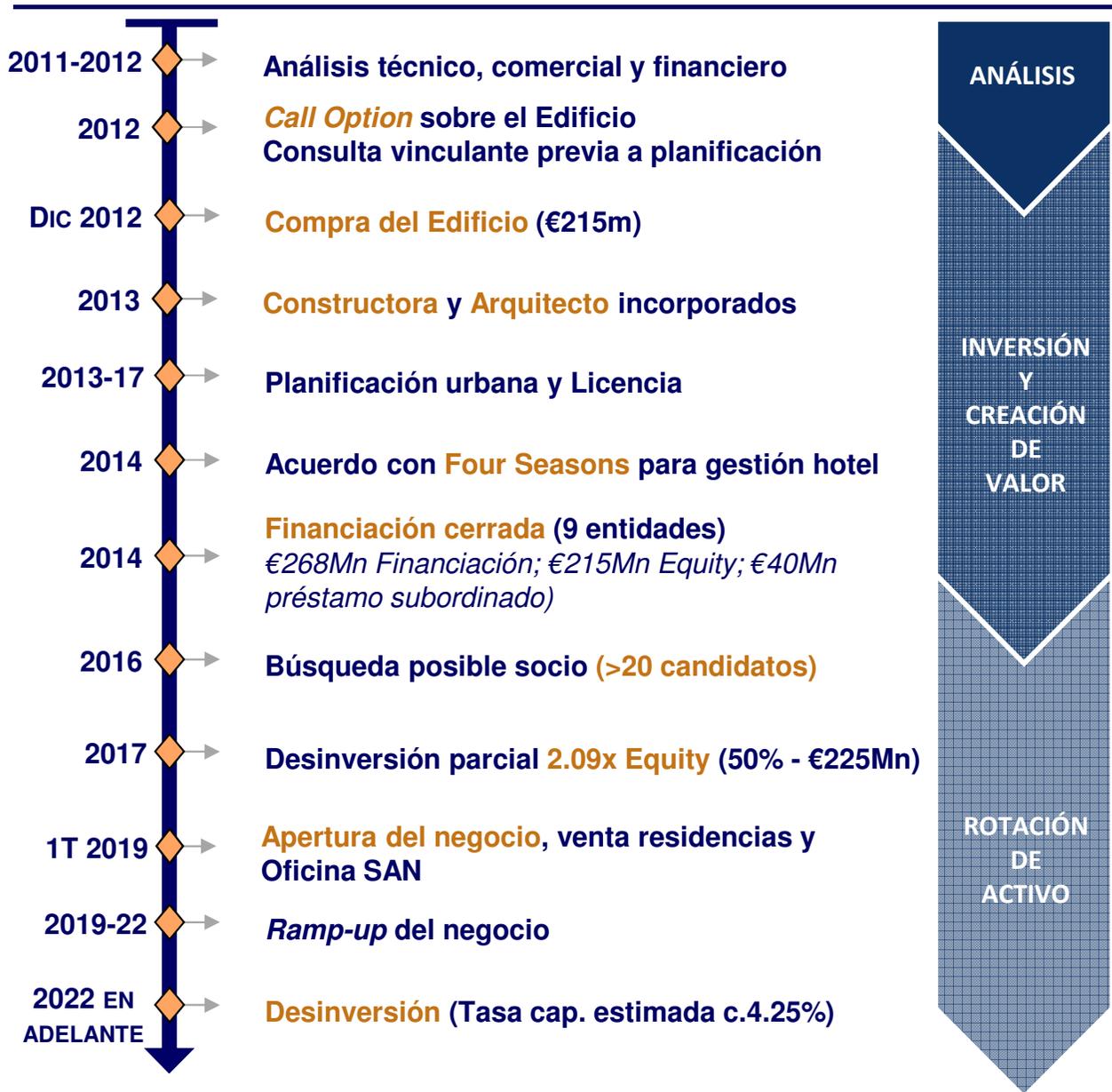
### Expansión de Ciudad Mayakoba (408 ha)

- ✓ **Primer desarrollo urbano integrado, sostenible y planificado** en la Riviera Maya
- ✓ **Gran variedad de productos inmobiliarios**, desde un Country Club a viviendas sociales
- ✓ **Desarrollo de subproyectos a través de venta de terrenos a Joint Ventures (estructura 50/50)** con desarrolladores inmobiliarios locales con gran experiencia
- ✓ **No hay necesidad de anticipos:** Aportaciones de equity financiadas con los fondos obtenidos en las ventas de terrenos
- ✓ **Situación positiva del mercado**

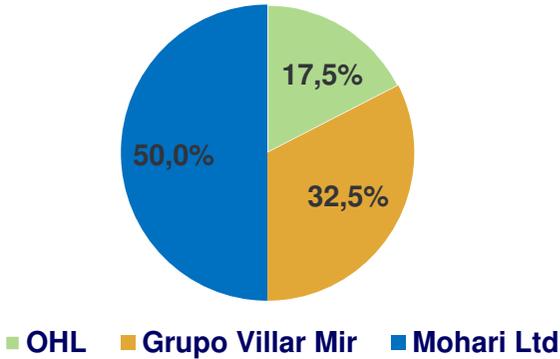


- DESARROLLO RESIDENCIAL**
  - 1. Senderos de Mayakoba
  - 2. La Ceiba
  - 3. Lagunas de Mayakoba
  - 4. Jardines de Ciudad Mayakoba
  - 5. Mayakoba Country Club (pendiente)
- SERVICIOS & INSTALACIONES**
  - P. Gran Parque Metropolitano
  - S. Escuelas y Centro Cívico
  - U. Universidad
  - V. Mayakoba Village
  - H. Hospital
- PRINCIPALES ACCESOS**
  - a) Boulevard Parque México
  - b) Paseo de los Parques
  - c) Paseo de los Amates

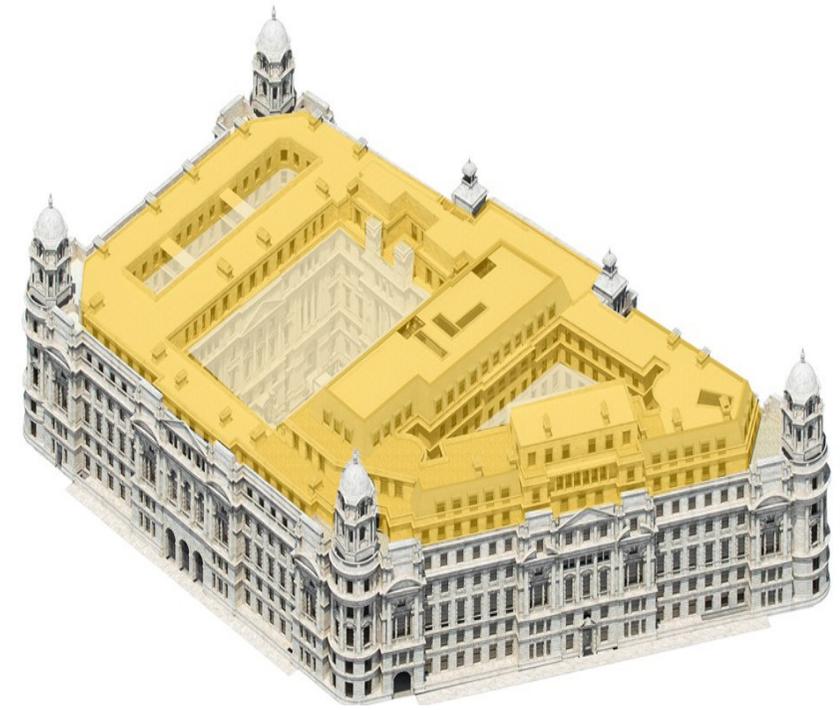
## HECHOS DESTACADOS



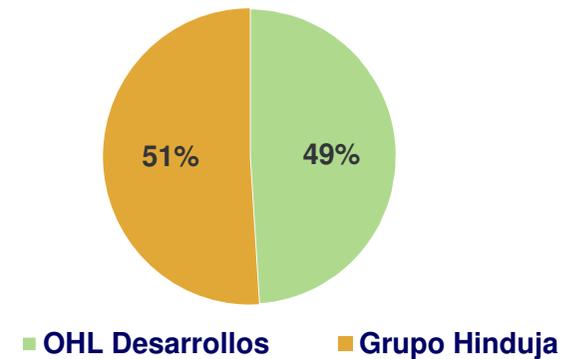
## PROPIEDAD



## HECHOS DESTACADOS



## PROPIEDAD





**OHL**

# Concesiones

# Trayectoria contrastada en la materialización de valor

## Principios Estratégicos

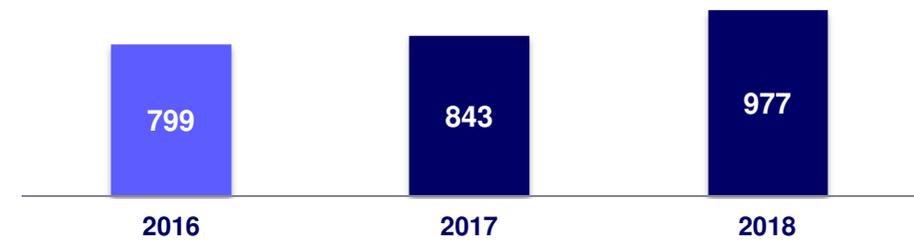
- 1 **Equipo altamente cualificado** en todas las fases del ciclo de negocio
- 2 **Compartir aportaciones de fondos con nuevos socios** en proyectos *greenfield* y rotación de activos *brownfield*
- 3 **TIR media del ~ 25%** obtenida en la rotación de activos
- 4 Beneficiarse de **sinergias** gracias a la **colaboración con I&C**
- 5 **Enfoque prudente en la financiación:**
  - Sin Recurso y en moneda local
  - Comienzo de construcción sólo si la financiación esta asegurada
- 6 **Aplicadas las mejores tecnologías operacionales:** TTS y TeleVia (primer sistema completo de peaje electrónico)

## Principales Magnitudes

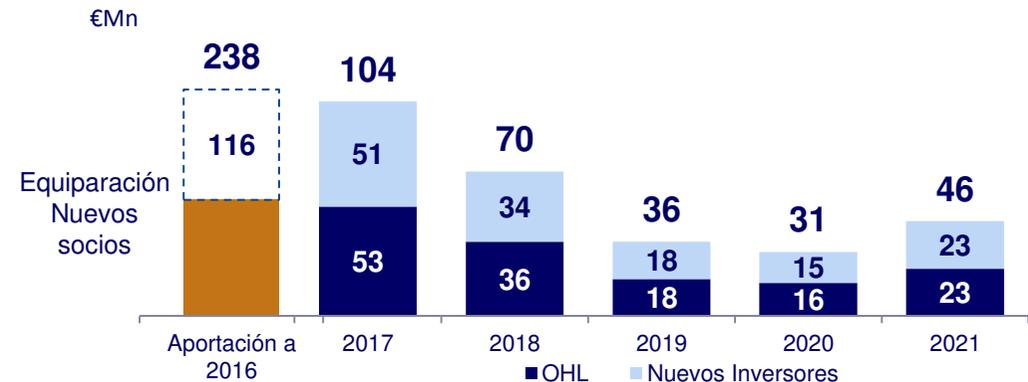
**VENTAS**  
€Mn



**EBITDA**  
€Mn



## COMPROMISOS DE EQUITY



1 Nuevos inversores contribuirán con c.€116m, correspondiente a la parte del equity ya aportado en estos proyectos

# Cartera joven y diversificada formada por 18 Concesiones



## Portfolio de principales concesiones

	País	Tipo concesión	% OHL	Inversión <sup>1</sup> €Mn	Estado
Conmex			43%	1.210	
A. Vespucio Oriente			50%	837	
Río Magdalena			100%	631	
Urbana Norte			57%	607	
Viaducto Bicentenario			57%	554	
Puerto Valparaíso			100%	551	
Viaducto Puebla			29%	510	
Atizapán-Atacomulco			57%	505	
Autopista Norte			100%	445	
Poetas			28%	350	
Euroglosa M-45			95%	222	
Toluca			28%	211	
Nogales-Puchuncaví			100%	207	
Amozoc-Perote			39%	150	
Puente Industrial			100%	149	
Puerto Alicante			100%	116	
Autovía Aragón			100%	96	
Terminal Tenerife			100%	73	

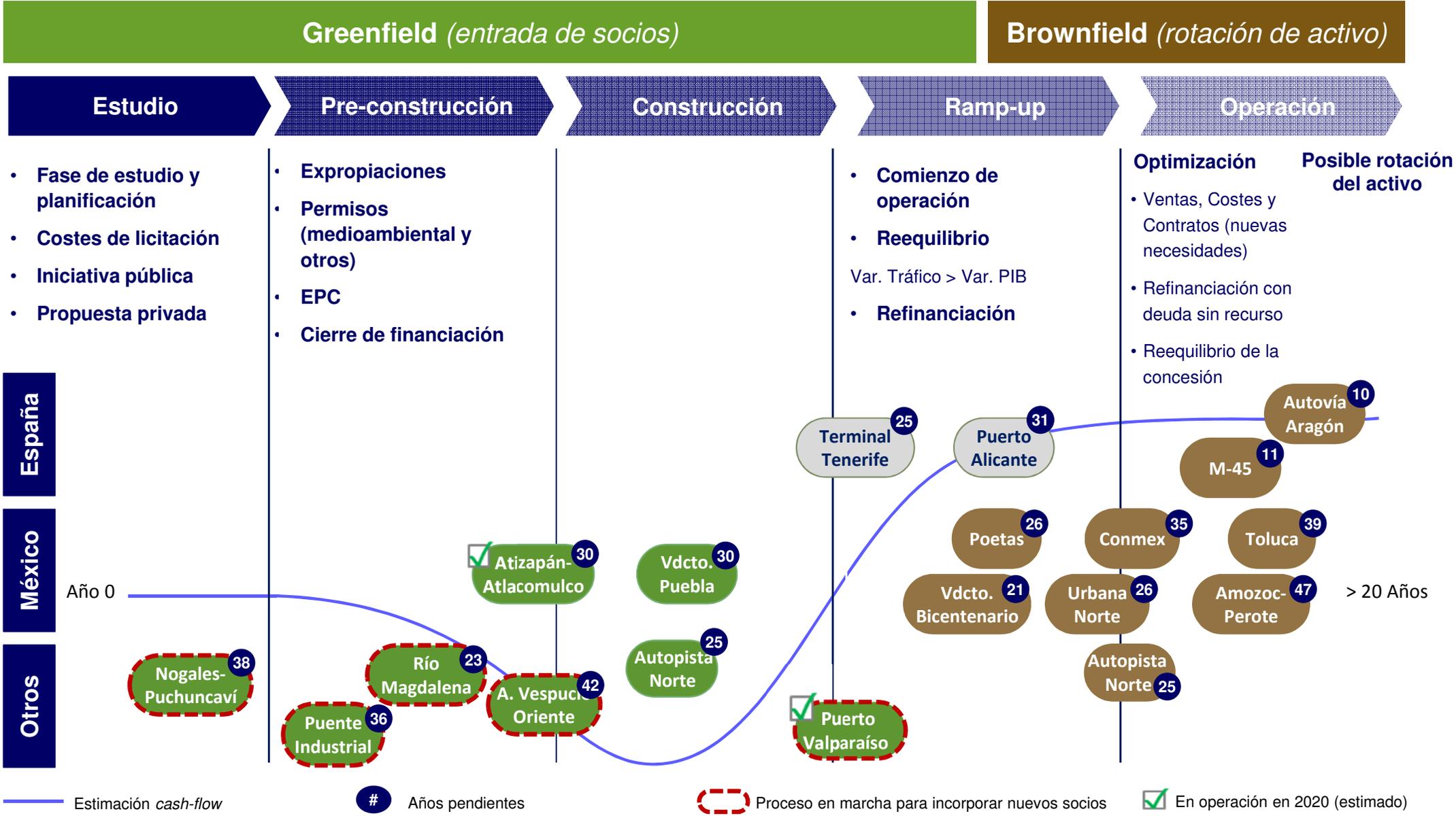
**Brownfield**      **Greenfield**

**Vida media de las autopistas: 29 años**

## Presencia Geográfica



<sup>1</sup> Inversión total realizada hasta el final de fase de construcción e inicio de operación.  
<sup>2</sup> Hectáreas.



**PUERTO DE VALPARAÍSO**

139.804 tn    €551m<sup>1</sup>

La Terminal 2 **duplicará su capacidad**, situando al puerto entre los principales de Latinoamérica. El permiso ambiental se encuentra en proceso así como las negociaciones con la municipalidad.

**PUENTE INDUSTRIAL**

6,5 km    €149m<sup>1</sup>

La autopista empleará un **sistema de peaje dinámico free-flow** desarrollado por OHL Concesiones. Las autoridades ambientales han solicitado un estudio adicional actualmente en proceso.

**VESPUCIO ORIENTE**

9,3 km    €837m<sup>1</sup>

La nueva autopista urbana de la capital será subterránea en la mayor parte de su recorrido con **3 carriles por sentido**. Se están evaluando las observaciones de seis municipalidades colindantes.

**ATIZAPÁN-ATLACOMULCO**

74,0 km    €149m<sup>1</sup>

La obra se encuentra en la **fase preliminar** habiéndose liberado los derechos de vía y completado tanto los estudios técnicos justificativos como el cumplimiento de los requisitos de impacto ambiental.

**RÍO MAGDALENA**

144,0 km    €631m<sup>1</sup>

Este proyecto es parte del **plan de infraestructuras 4G** impulsado por el Gobierno de Colombia. Una vez finalizada ésta constituirá uno de los corredores viales más relevantes del país.

**NOGALES PUCHUNCAVÍ**

43,0 km    €207m<sup>1</sup>

La nueva concesión, de 43km, incluirá **mejoras en los 27km actuales en ambas direcciones** y la construcción de 16km nuevos para la circunvalación de Puchuncaví y la Variante Ventanas.

**EVITAMIENTO CHIMBOTE**

396,0 km    €445m<sup>1</sup>

Este tramo es parte de la **Red Vial 4 (Autopista del Norte)**. El Evitamiento de Chimbote ha sido diseñado para aliviar el tráfico en zonas urbanas.



**OHL**

# Situación Financiera

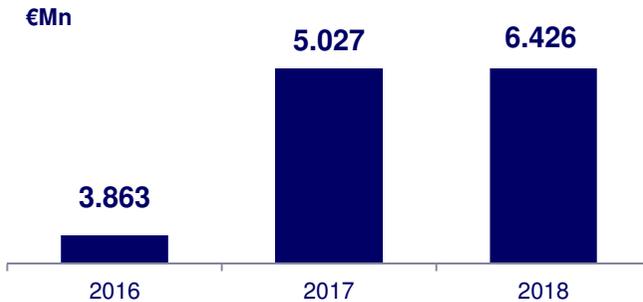
← Downtown & Brooklyn

Uptown to 96 Street →

↑ Elevator Escalator

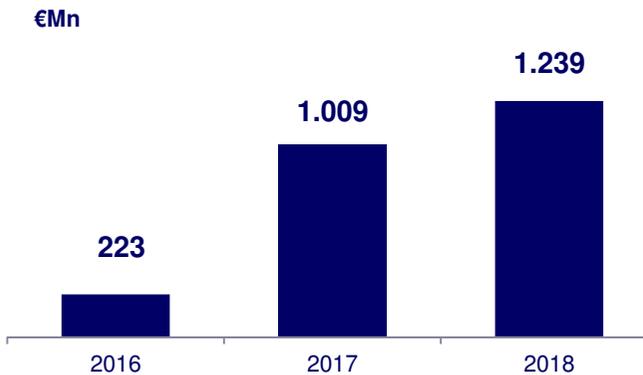
↑ Elevator Escalator

## VENTAS



€Mn	2017	2018
I&C	4.437	5.266
Desarrollos	15	68
Concesiones	575	1.092
<b>Total</b>	<b>5.027</b>	<b>6.426</b>

## EBITDA



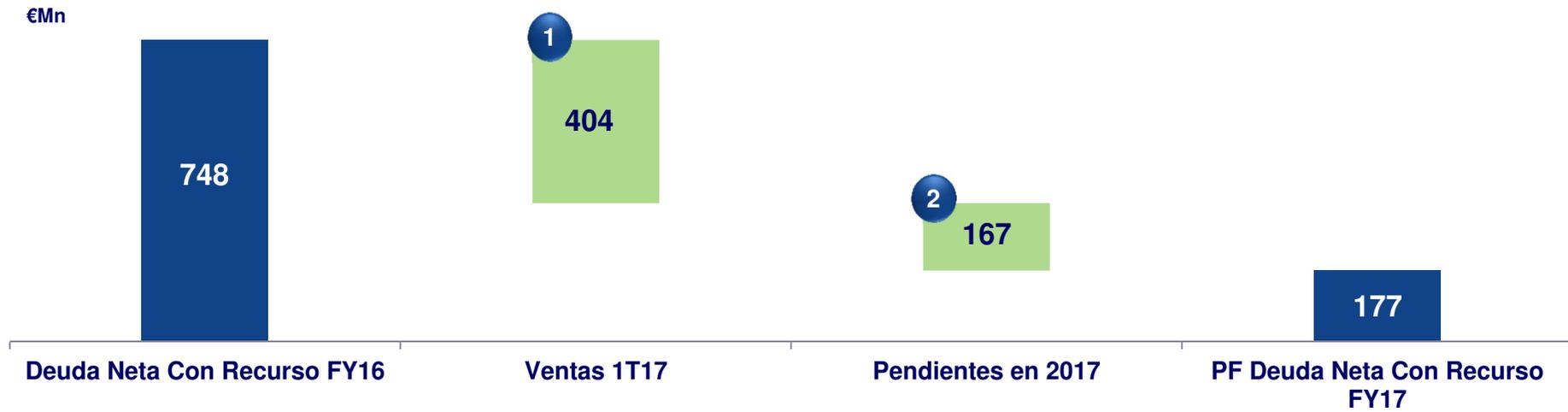
€Mn	2017	2018
I&C	172	245
Desarrollos	-7	17
Concesiones	843	977
<b>Total</b>	<b>1.009</b>	<b>1.239</b>

## ESTIMACIONES P & G 2017

- ✓ **Fuerte recuperación a nivel operativo de I&C** tras reconocer pérdidas en 2016
- ✓ **Comienzo de los trabajos de construcción en concesiones**
- ✓ **Proceso de reestructuración de costes** en 2017 para mejorar la rentabilidad y la generación de caja
- ✓ **Estricta monitorización y control de los requerimientos de capital** en los nuevos proyectos en todas las divisiones
- ✓ **Repago del Bono HY 2020** con los fondos de la rotación de activos

**Adopción de decisiones difíciles en 2016 para garantizar una satisfactoria recuperación en 2017**

# Reducción de la Deuda Neta con Recurso



1 Ventas **cerradas** en 1T17

2 Cierre **previsto** en 2017

Activo	Participación	Fondos netos	Estado	Fecha prevista de cobro
 abertis	2.5%	c. €57m	Cerrado	1T17
CANALEJAS	17.5%	c. €79m	SPA firmado	1S17
 mayakoba	80% / 51%	c. €218m	SPA firmado	1S17
 ZPSV OHL GROUP	100%	c. 50m	Oferta vinculante	1S17
AUTOVIA A-2	75%	c. €51m	Oferta vinculante	1S17
 OHL Concesiones	49% a nivel de proyecto	c. €116m	Ofertas no vinculantes	2017

# Fuerte apoyo de nuestros bancos de referencia

## Nuevo acuerdo con nuestros bancos de referencia...

30 de Marzo de 2017



Asesor Financiero

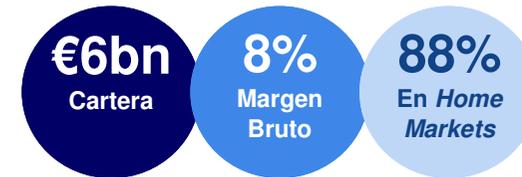


## ...demostrando su apoyo y confianza en OHL gracias a...

### 1 Estrategia bien definida

- ✓ Recuperar la **confianza de nuestras agencias de rating** e inversores
- ✓ Compromiso de mantener una **estructura financiera sostenible** para garantizar el crecimiento futuro
- ✓ Mecanismos de **control de riesgos** para **optimizar la generación sostenible del flujo de caja**

### 2 Modelo de negocio sólido y rentable para la división de Construcción<sup>1</sup>



### 3 Demostrando nuestro compromiso de reducir el apalancamiento



## Evaluación de las Agencias de Rating

MOODY'S	FitchRatings
Ba1	BB+
Ba2	BB
Ba3	BB-
B1	B+
B2	B
B3	B-
Caa1	CCC
Caa2	CC
Caa3	C

● Actual    □ Zona Objetivo

### PREOCUPACIONES



**Prioridad Principal**  
**Recuperar la confianza de nuestras Agencias de Rating**

## Medidas Clave Adoptadas

- 1 **Identificación y reducción del impacto potencial de los *Proyectos Legacy***
- 2 **Venta de activos por un total de €700+ millones**
- 3 **Reducción entre €40 y €50 millones en costes en los próximos 1 - 1,5 años**
- 4 **Estricto control y monitorización para mejorar la generación del Flujo de Caja**
- 5 **Repago de Deuda Bruta con Recurso**



**OHL**

# Conclusión

## Hoja de Ruta definida y un Equipo Directivo decidido...

- 1 Centrados en los **Home Markets** y en **reducir el riesgo** del negocio de Construcción mediante mecanismos de control de riesgos
- 2 **Generación de caja** en todos los proyectos y margen bruto **~8-9%**
- 3 Asegurar la **finalización correcta** de los *Proyectos Legacy* e intentar optimizar los resultados
- 4 **Mejorar rentabilidad. Reducción de costes** generales/nivel de proyecto y **contención de CAPEX** en todas las Divisiones
- 5 Impulsar la **entrada de socios inversores** para afrontar conjuntamente las necesidades de financiación
- 6 **Mejoras digitales avanzadas** como forma de diferenciación en servicio y precio
- 7 **Reducir Deuda Corporativa** aspirando a lograr nivel cero de deuda neta

... para seguir recuperando la confianza de los *stakeholders*

Bancos de Referencia ✓

Agencias de Rating

Analistas & Inversores

***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 las condiciones de su actividad, sean sustancialmente distintos de aquellos 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.***

***En caso de discrepancia entra las versiones española e inglesa, prevalecerá la inglesa.***