



Powered by experience

PLAN ESTRATÉGICO 2018-2021

13 de junio de 2018



Esta presentación es propiedad exclusiva de Duro Felguera, S.A. ("Duro Felguera"), y su reproducción, total o parcial, está totalmente prohibida y se encuentra amparada por la legislación vigente. El uso, copia, reproducción, distribución, transmisión, difusión o venta de esta publicación por cualquier medio, sin autorización expresa de Duro Felguera, S.A., supondrá un incumplimiento, reservándose la Sociedad la adopción de las medidas legales oportunas.

Este documento contiene información y manifestaciones acerca de estimaciones o proyecciones de Duro Felguera, que pueden incluir declaraciones sobre planes, objetivos, tendencias y expectativas, actuales y a futuro; que pueden afectar a la situación financiera de Duro Felguera y dentro de las cuales se pueden encontrar ratios financieros, resultados operativos, negocios, estrategia, concentración geográfica, gastos de capital, ahorros de costes, inversiones y políticas de dividendos; incluyendo asunciones sobre futuras condiciones de tipo económico o de cualquier otro tipo.

Las declaraciones y/o afirmaciones contenidas en el presente documento no constituyen garantías de futuro cumplimiento de lo contenido en el documento. Éstas se encuentran sujetas a riesgos significativos, incertidumbres, cambios y diversos factores que pueden estar fuera del control de la Sociedad y/o que pueden resultar difíciles de prever.

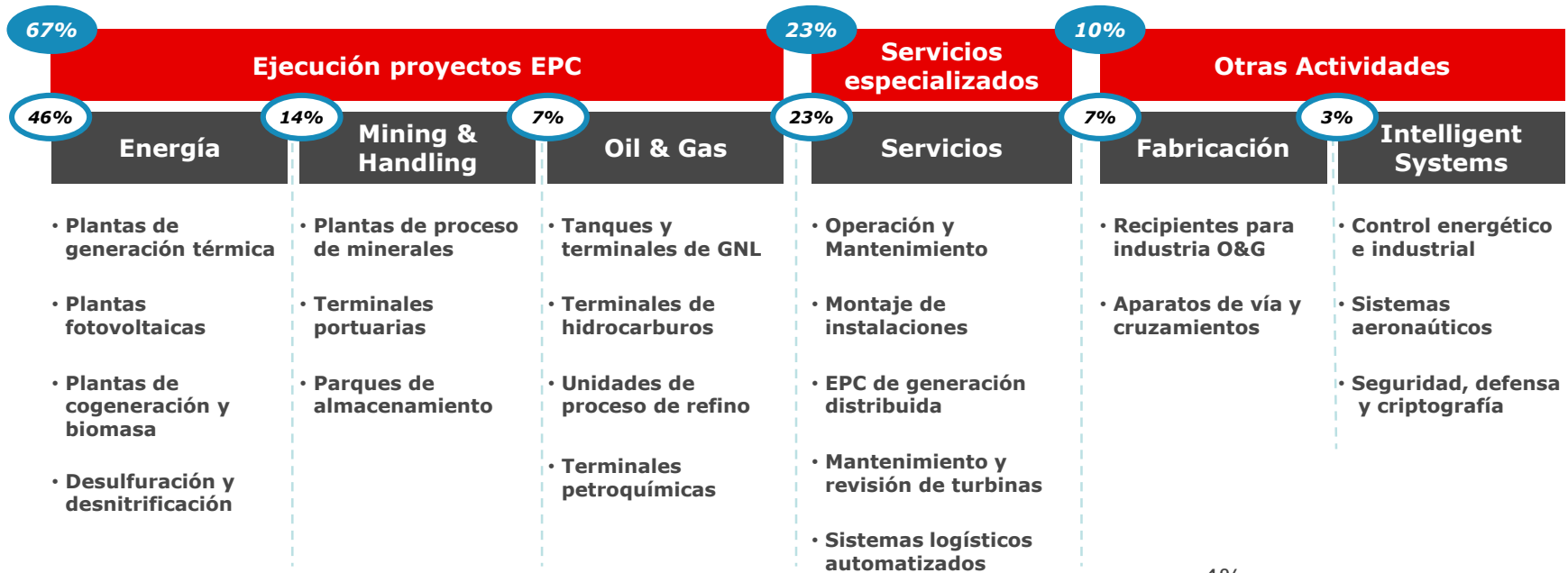
La finalidad única del presente documento es informar a posibles inversores acerca del Plan Estratégico de la Sociedad por lo que, salvo en lo legalmente previsto, Duro Felguera, no asume obligación alguna más allá de este objeto. En particular, la Sociedad no asume ninguna obligación de informar públicamente sobre la actualización o revisión de las manifestaciones contenidas en el documento, aún en el supuesto que nuevos datos fueren publicados o se produjeran hechos nuevos, distintos de los aquí comunicados. No obstante lo anterior, la Sociedad informará al Mercado de cualquier hecho, información o decisión que, de conformidad con lo previsto en la legislación del mercado de valores, deba ser comunicado.

Este documento no constituye una oferta o invitación a la adquisición o suscripción de acciones, de acuerdo con lo establecido en el Real Decreto Legislativo 4/2015, de 23 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Mercado de Valores, así como en su normativa de desarrollo. Igualmente se informa que este documento no constituye una oferta de compra, venta o canje, ni una solicitud de oferta de compra, venta o canje de títulos valores en ninguna otra jurisdicción.

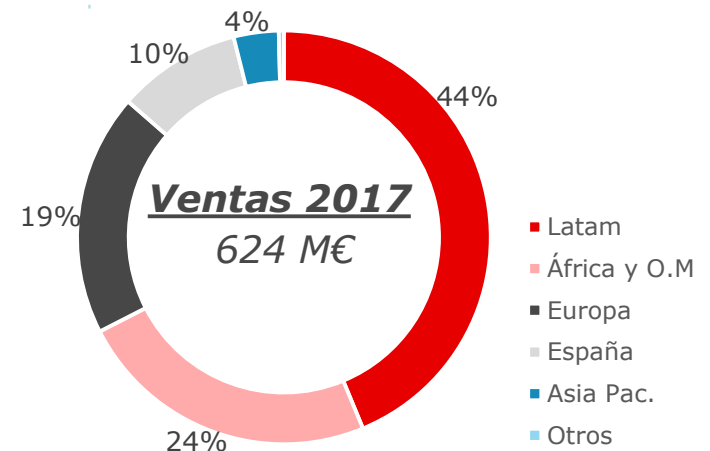
Duro Felguera: un líder en ingeniería y construcción



La Nueva Duro Felguera se construye sobre la experiencia y los valores de 160 años de trayectoria industrial, desde una diversificación de negocios ya existente ...



... y con el 90% de las ventas en mercados internacionales



xx% % sobre total ventas 2017

	Línea	Activos clave
Proyectos EPC	Energy	<ul style="list-style-type: none">• Mas de 20 GW de referencias en proyectos complejos• Experiencia global• Sólida relación con clientes y tecnólogos
	Oil & Gas	<ul style="list-style-type: none">• Know-how propio en construcción de tanques criogénicos• Alianza con IHI desde 1975• Elevadas capacidades en GNL
	Mining & Handling	<ul style="list-style-type: none">• Sólida posición en el negocio de handling• Alianza con Ausenco en minería• Tecnología y diseño propio
Servicios	Services	<ul style="list-style-type: none">• Liderazgo en montaje electromecánico de alto valor añadido• Recursos para ejecución de proyectos por cuenta propia• Amplia y diversificada oferta comercial
Otras Actividades	Manufacturing	<ul style="list-style-type: none">• Referencia mundial en grandes recipientes a presión para O&G• Excelente relación de referencias• Instalaciones modernas con inversiones recientes buena situación
	Intelligent Systems	<ul style="list-style-type: none">• Know-how en integración de sistemas aeroportuarios• Líder en soluciones de encriptación

Débil situación financiera, problemas en varios proyectos, altos costes de estructura y sector cuestionado

Medidas adoptadas en 2018

1

Reestructuración financiera

- ✓ Proceso desinversiones
- ✓ Acuerdo de refinanciación
- ✓ Lanzamiento ampliación de capital

2

Mejora en la gestión y la eficiencia

- ✓ Nombramiento D.G. Líneas de Negocio
- ✓ Renovación Consejo
- ✓ Nuevo Comité Dirección
- ✓ Dirección compliance
- ✓ Inicio proceso ERE

3

Desarrollo comercial y posicionamiento

- ✓ Acuerdo METCO (USA)
- ✓ Acuerdo Barata (SE Asia)
- ✓ Acuerdo ACEC (O. Medio)

4

Nuevo Plan de Negocio



Powered by experience

1

REESTRUCTURACIÓN FINANCIERA



Acuerdo de refinanciación



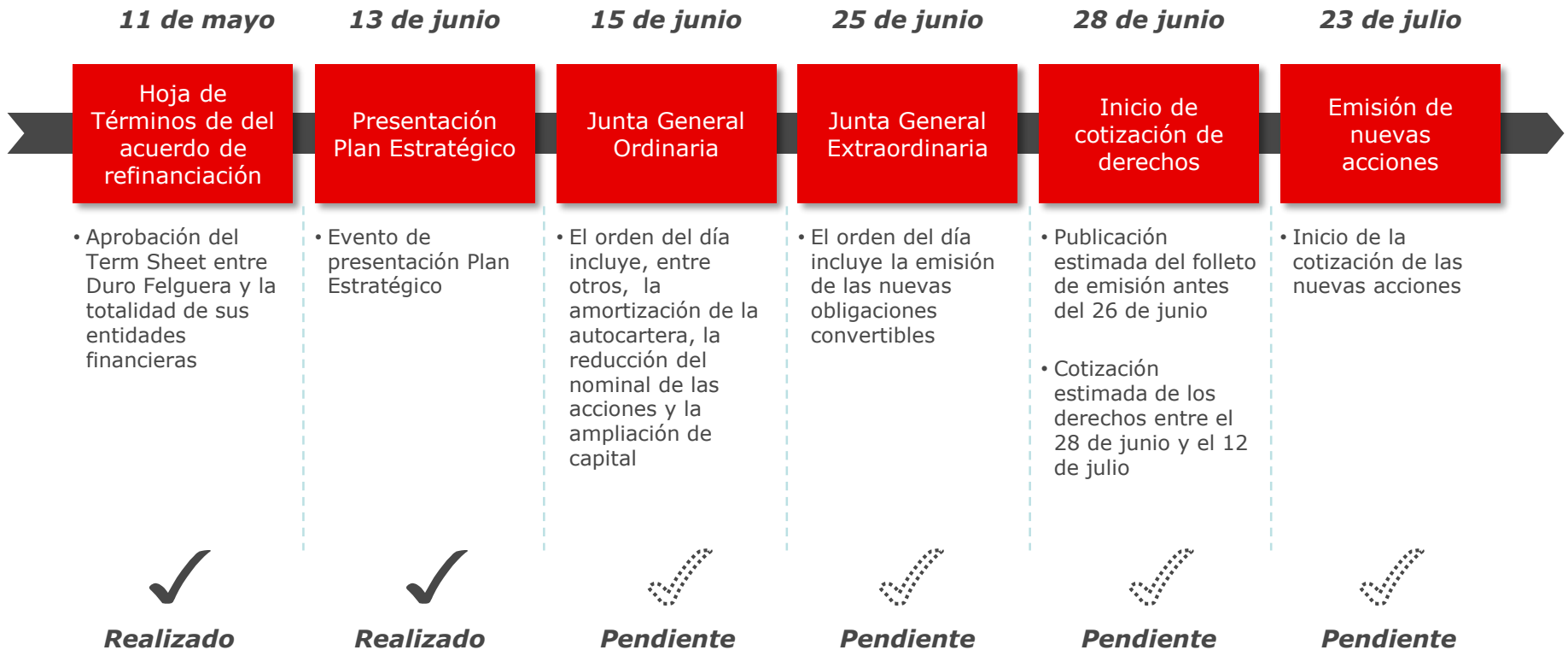
Principales términos del acuerdo de refinanciación alcanzado

Ampliación de capital	125 M€	<ul style="list-style-type: none">• Importe de 125 M€• Emisión de 4.656 millones de acciones (97% del capital)• Precio de emisión de 0,027 euros por acción• Derecho de suscripción preferente para los accionistas de la sociedad
Emisión Obligaciones convertibles	233 M€	<ul style="list-style-type: none">• Conversión de 91 M€ en obligaciones convertibles en acciones de nueva creación Clase A, si no se convierten se extingue la obligación<ul style="list-style-type: none">– Convertibles en años 2-5– Hasta un 6% del capital tras la ampliación• Conversión 142 M€ en obligaciones convertibles en acciones de nueva creación Clase B, si no se convierten se extingue la obligación:<ul style="list-style-type: none">– Convertibles en años 2-5– Solo se activa si la capitalización bursátil supera los 235 M€– Hasta un 30% del valor de bursátil que exceda de 215 M€
Deuda financiera resultante	85 M€	<ul style="list-style-type: none">• Préstamo de 85 M€ con 2 años de carencia y amortización en los años 3-5 según el siguiente calendario:<ul style="list-style-type: none">– 2021: 15 M€, 2022: 20 M€, 2023: 50 M€
Nuevas líneas de Avaes	100 M€	<ul style="list-style-type: none">• Nueva línea revolving de avales por importe de 100 M€• Extensión o sustitución de los avales emitidos por los acreedores pendientes de vencimiento
Condiciones suspensivas del acuerdo	-	<ul style="list-style-type: none">• Formalización del Acuerdo de Refinanciación en instrumento público• Homologación judicial del Acuerdo de Refinanciación• Aprobación en Junta General de la ampliación de capital, la emisión de obligaciones Clase A y B y la amortización de autocartera• No participación de accionistas mayoritarios en la ampliación de capital

Plan de reestructuración



Próximos pasos del proceso de reestructuración

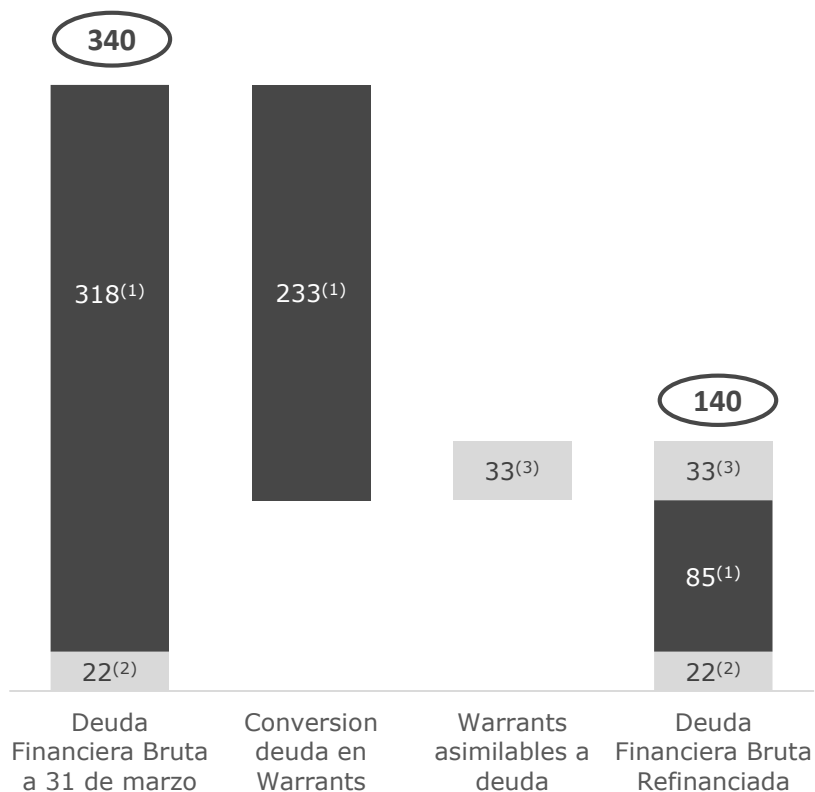


Acuerdo de Refinanciación

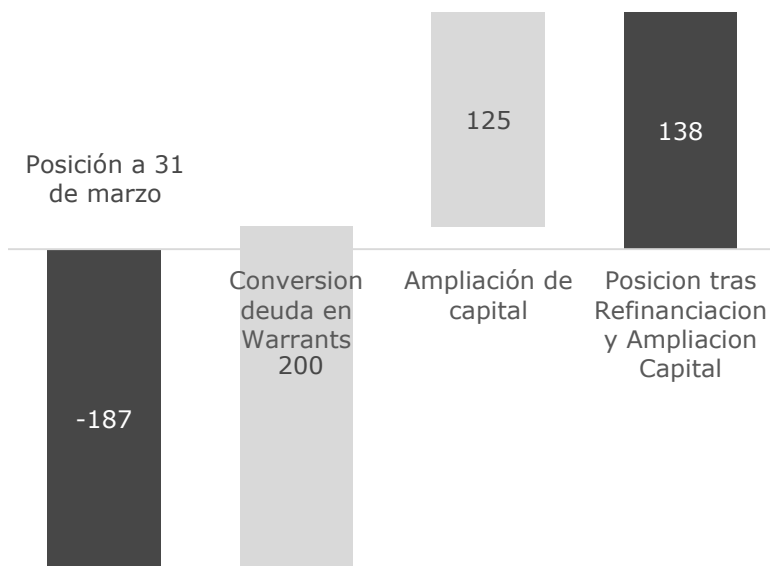


Impacto pro-forma sobre deuda y patrimonio neto a 31 de marzo

Evolución de la deuda



Evolución del patrimonio neto



- (1) Deuda financiera elegible
- (2) Deuda financiera no elegible, incluyendo préstamos tipo cero
- (3) Estimación preliminar pendiente de valoración de los warrants por experto

El acuerdo de refinanciación permitirá disponer de un balance sólido

Venta de activos



La compañía ha puesto en marcha un plan de desinversión de sus activos no estratégicos

Activo	Empleados	Plazo estimado
HQ Madrid y Las Rozas	-	✓
DF Núcleo	c.170	3T 2018
DF Rail	c.80	3T 2018
Planta Cartagena	-	2018
Sale and lease-back HQ Gijón	-	2018

Se espera que la ejecución del plan de desinversiones genere entre 30 y 40 M€ de caja



Powered by experience

2

**MEJORA EN LA GESTIÓN
Y LA EFICIENCIA**



Diagnóstico situación de partida

Consejo

- ✂ Centralización de las decisiones en el presidente ejecutivo
- ✂ Consejeros de control con limitada experiencia de gestión
- ✂ Limitada atención a la gestión de riesgos
- ✂ Debilidad estratégica en posicionamiento global de los negocios
- ✂ Débil estructura de control de gestión y cumplimiento normativo
- ✂ Transparencia sobre la marcha de los proyectos y retos compañía

Funciones Corporativas

- ✂ Consideración de la Ingeniería como función corporativa
- ✂ Desarrollo funciones corporativas como herramienta de control
- ✂ Desalineamiento de objetivos con la gestión de los proyectos
- ✂ Procesos con responsabilidades diluidas
- ✂ Costes de empresas de servicios elevados y sin control efectivo

Líneas de negocio

- ✂ Foco en contratación en lugar de margen y gestión de proyectos
- ✂ Funcionamiento como "silos", bajas sinergias operativas y comerciales entre líneas
- ✂ Inexistencia de metodología estandarizada de gestión de proyectos

Numerosas medidas implantadas en 2018

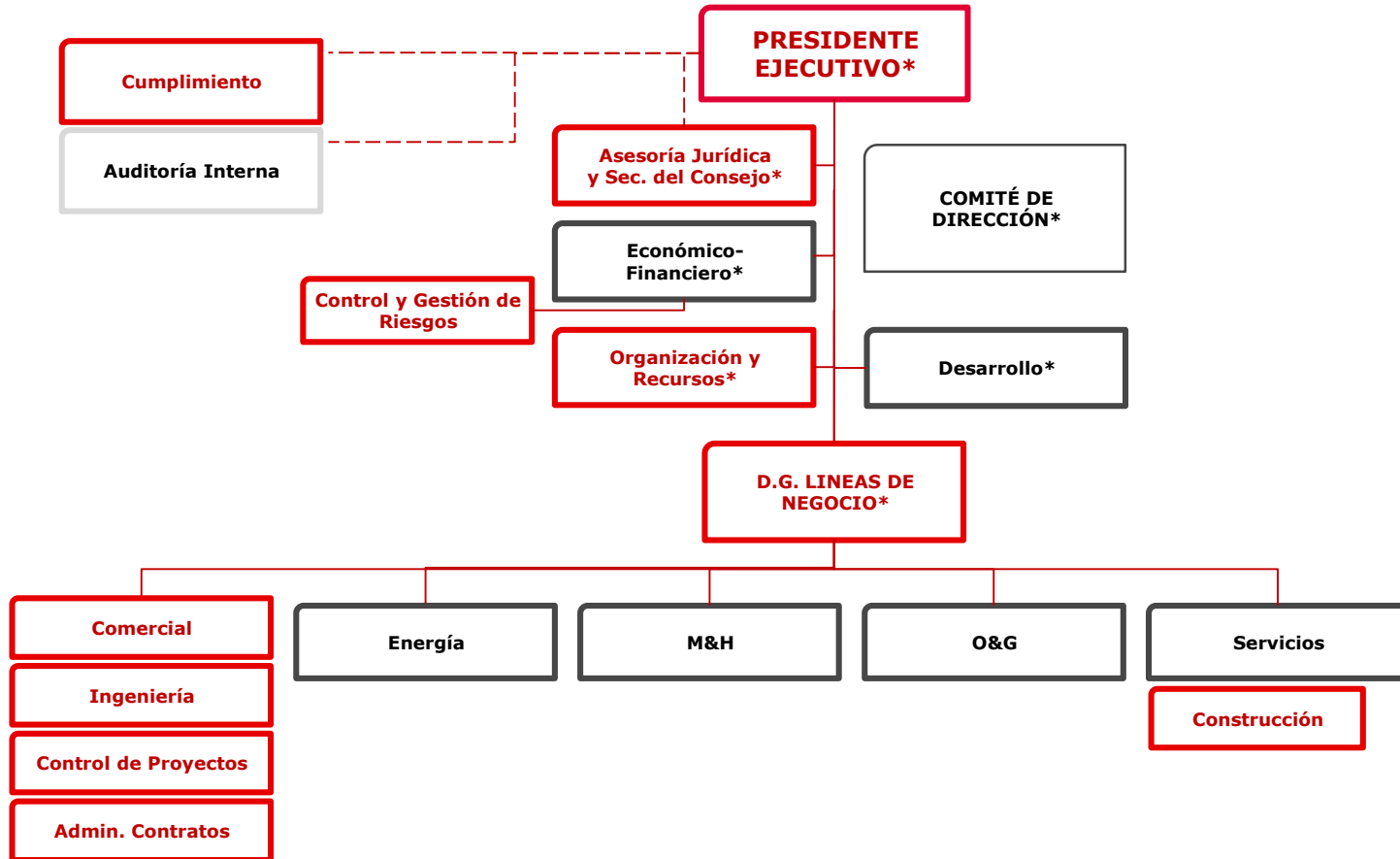
	Medidas adoptadas	Medidas a implantar en 12 meses
Consejo	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Inicio renovación Consejo con perfiles con experiencia gestión ✓ Gestión proactiva de los litigios 1 ✓ Creación de la figura de Director de Cumplimiento ✓ Reducción del Comité de Dirección a seis personas 3 	<ul style="list-style-type: none"> ⚙️ Nuevo modelo de gestión de riesgos, que se apoya en los comités de ofertas y riesgos reportando al Consejo de Administración 2 ⚙️ Nombramiento de responsables de innovación y nuevos negocios
Funciones corporativas	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Nuevo Director y equipo de compras ✓ Simplificación del proceso de compras ✓ Renovación de equipo de RR.HH. ✓ Asignación global de RR.HH. y simplificación del proceso de contratación/ terminación al servicio de los proyectos 	<ul style="list-style-type: none"> ⚙️ Nuevo procedimiento de compras integrando a funciones corporativas y proyectos en las decisiones clave ⚙️ Herramienta de gestión del proceso de compras ⚙️ Nuevo modelo de gestión del talento y planes de carrera. Actualización del sistema retributivo y política de expatriación. ⚙️ Actualización de las descripciones y perfiles de puestos de trabajo. Catálogo de competencias y plan formación ⚙️ Herramienta de gestión integrada de RR.HH.
Líneas negocio	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Función de Construcción integrada dentro de servicios, con responsabilidad específica sobre resultado (plazo, coste, calidad) de la construcción de todos los proyectos mayores ✓ Nueva Dirección transversal de Administración de contratos para anticipar la gestión de diferencias y reducir litigios ✓ Nueva Dirección transversal de Control de Proyectos ✓ Nueva Dirección transversal de Ingeniería para utilizar eficazmente las capacidades internas, aplicar criterios homogéneos y unificar la gestión de ingenierías de apoyo ✓ Coordinación de la función comercial entre diferentes Líneas de Negocio ✓ Modelo de gestión de proyectos tipo, único para todas las líneas 4 	<ul style="list-style-type: none"> ⚙️ Plan de Optimización del Diseño con foco en diseño civil, análisis de modularización y constructibilidad. ⚙️ Refuerzo de especialidades clave de ingeniería. ⚙️ Estandarización de especificaciones y criterios de homologación técnica de los prales. suministros recurrentes ⚙️ Gestión de nuevos proyectos en UTE línea/ servicios que actúa como Dirección de Construcción con un único presupuesto. ⚙️ Desarrollo de sistema de seguimiento de ciclo de control de vida de materiales. ⚙️ Base de datos de referencias (data mining) para favorecer la transferencia de experiencias y replicabilidad.



Principales cambios organizativos desde enero 2018



Una nueva organización ejecutiva, responsable y coordinada



* *Miembros Comité de Dirección*

Nueva posición

1 Gestión proactiva de los litigios



Negociación con el cliente en paralelo con el proceso

	Descripción	Medidas adoptadas/ visión
Venezuela	<ul style="list-style-type: none">Investigación de la audiencia nacional sobre prácticas comerciales en Venezuela	<ul style="list-style-type: none">✓ Investigación interna por tercera parte no identifica responsabilidad de la Compañía
Roy Hill	<ul style="list-style-type: none">Arbitraje en Singapur por el que DF trata de recuperar los avales ejecutados / hitos impagados por Samsung (c 175 M€). Samsung reclama supuestos daños superiores para evitar el pago a DFLas vistas del arbitraje han finalizado (abril 18), considerando las expectativas de abogados y las negociaciones con Samsung que el litigio se resuelva con un resultado favorable a DF	<ul style="list-style-type: none">✓ Negociaciones con Samsung para cerrar una acuerdo en los términos de las cuentas aprobadas de DF✓ Expectativas superiores pero incertidumbre plazo en caso de esperar a la decisión del tribunal
CVO	<ul style="list-style-type: none">Arbitraje en Buenos Aires (actualmente en suspenso). DF y resto miembros consorcio reclaman al cliente c. 105 M€ por sobrecostes en la obra del ciclo combinado de Vuelta de Obligado	<ul style="list-style-type: none">✓ Negociación amistosa con cliente hasta septiembre 18
FGI	<ul style="list-style-type: none">Felguera Grúas India reclama impagos y ejecución indebida de avales en diversos proyectos por c 90 M€. La naturaleza de los litigios hacen previsible un resultado favorable a DF	<ul style="list-style-type: none">✓ Las decisiones de los tribunales se prevén para el primer semestre de 2019
Acta Hacienda	<ul style="list-style-type: none">Agencia tributaria reclama 123 M€ por discrepancias en relación con la aplicación de la exención sobre las rentas obtenidas por UTE Termocentro y 23 M€ de sanciónDF ha presentado reclamación ante TEAC fundamentada en: (1) la actividad real de la UTE, (2) la doctrina de actos propios por la inspección favorable 2008-09 y (3) la prescripción por dilaciones en el procedimientoTEAC solicita garantías sobre el importe de la reclamación	<ul style="list-style-type: none">✓ Resultado reclamación previsible en 2022-24✓ Resultado garantías previsible en 2019

2 Nuevo modelo de gestión de riesgos



Abarca todo el ciclo de vida de los proyectos



Matriz y plan de gestión de riesgos

Responsabilidades

Comité Ofertas ⁽¹⁾		✓					
Comité Proyectos ⁽²⁾			✓	✓	✓	✓	✓
D.G. Líneas de Negocio	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
D. Comercial	✓	✓	✓				
Director proyecto				✓	✓	✓	✓

(1) Compuesto por Presidente Ejecutivo, CFO, Director de Control y Riesgos, Desarrollo Negocio, D. Compras, DG Líneas de Negocio, D. Comercial; informa al consejo

(2) Compuesto por Presidente Ejecutivo, CFO, Director de Control y Riesgos, DG Líneas de Negocio, Directores Proyectos, Funciones transversales del negocio ; informa al consejo

✓ Aprueba/supervisa/corrigie

✓ Dirige

✓ Lidera

3 Reducción del comité de dirección a seis personas



Órgano clave en toma de decisiones de la compañía



Acacio F. Rodríguez García
Presidente Ejecutivo

- Ing. Químico por la U.P. Barcelona y MBA IE
- D. Gral de Fujitsu España; Consejero Delegado de Pegaso, CSI Corporacion Siderurgica, Ensidesa y AHV.
- Consejero de Duro Felguera desde 2005



Javier García Laza
Director General de Líneas de Negocio

- Ing. Industrial por la U. País Vasco
- Mas de 20 años de experiencia en sector
- 1997-2015 Iberdrola. DG Generación Iberdrola Ingeniería (2009-2015)
- Desde 2015 en Duro Felguera

Juan José Herrero Rodríguez
Director Gral. Organización y Recursos

- Ing. Industrial por la U. Oviedo
- Mas de 25 años de experiencia centrada gestión de líneas de negocio
- Desde 1990 en Duro Felguera



Luis Deza Gordo
Director C. de Desarrollo de Negocio

- Ing. Caminos por la UPM y MBA por el MIT
- Mas de 20 años de experiencia centrada en estrategia y desarrollo de negocio.
- 2003-2015 Endesa/ Enel
- Desde 2015 en Duro Felguera



José Carlos Cuevas de Miguel
Director Económico-Financiero

- ADE U. San Pablo CEU, master fiscal Colegio Econom. VP ASSET, MoB EACT
- Mas de 20 años de experiencia en todas las áreas de finanzas y restructuración
- 1994-2016 PSA / Alstom/ GE
- Desde noviembre 2016 en Duro Felguera



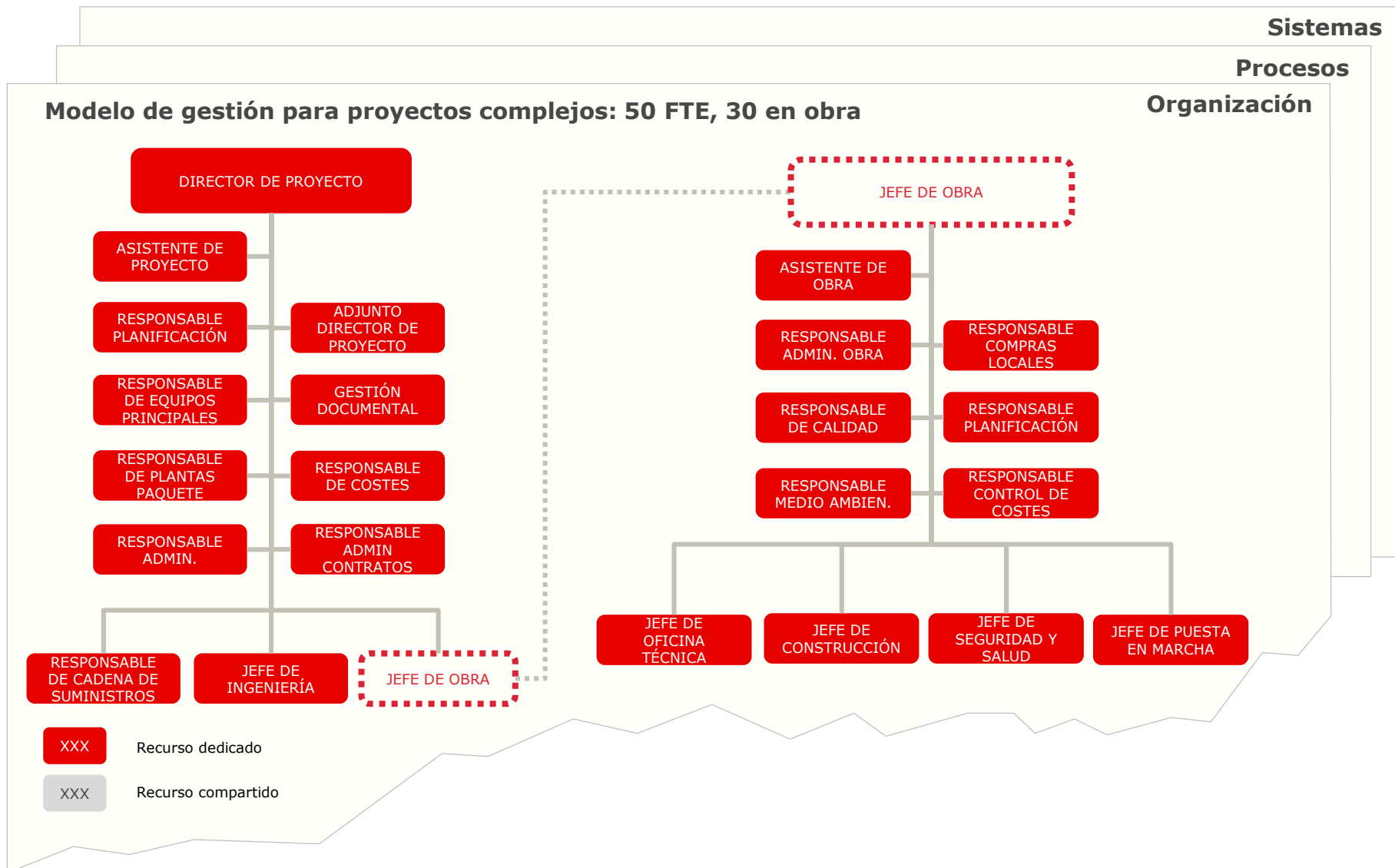
Secundino Felgueroso Fuentes
Director C. de Asesoría Jurídica

- Abogado por la U. Oviedo
- Mas de 25 años de experiencia en secretaria del consejo y asesoría jurídica
- Desde 1990 en Duro Felguera

4 Nuevo modelo de gestión de proyectos



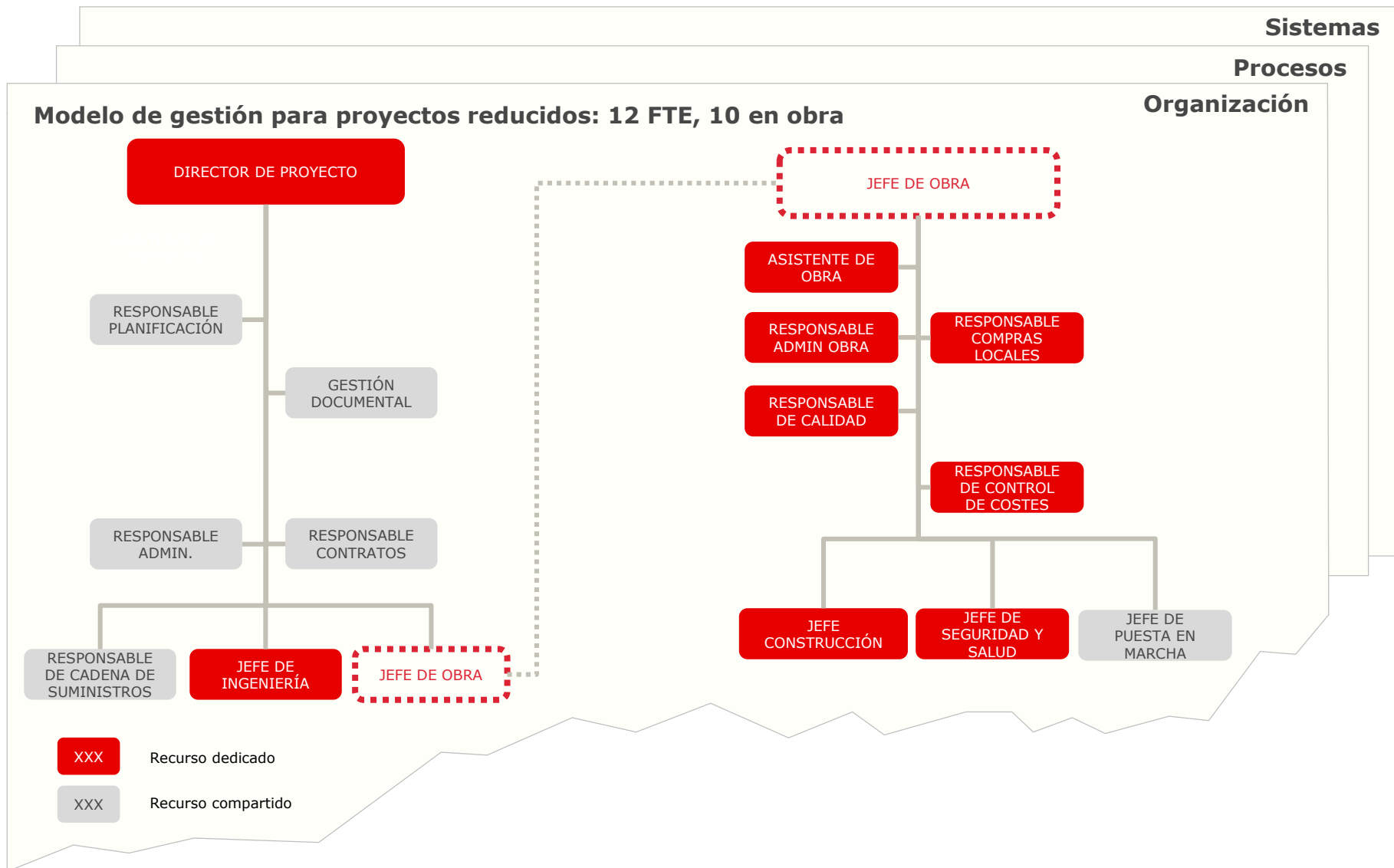
Con el objetivo de sistematizar en torno a las mejores prácticas



4 Nuevo modelo de gestión de proyectos



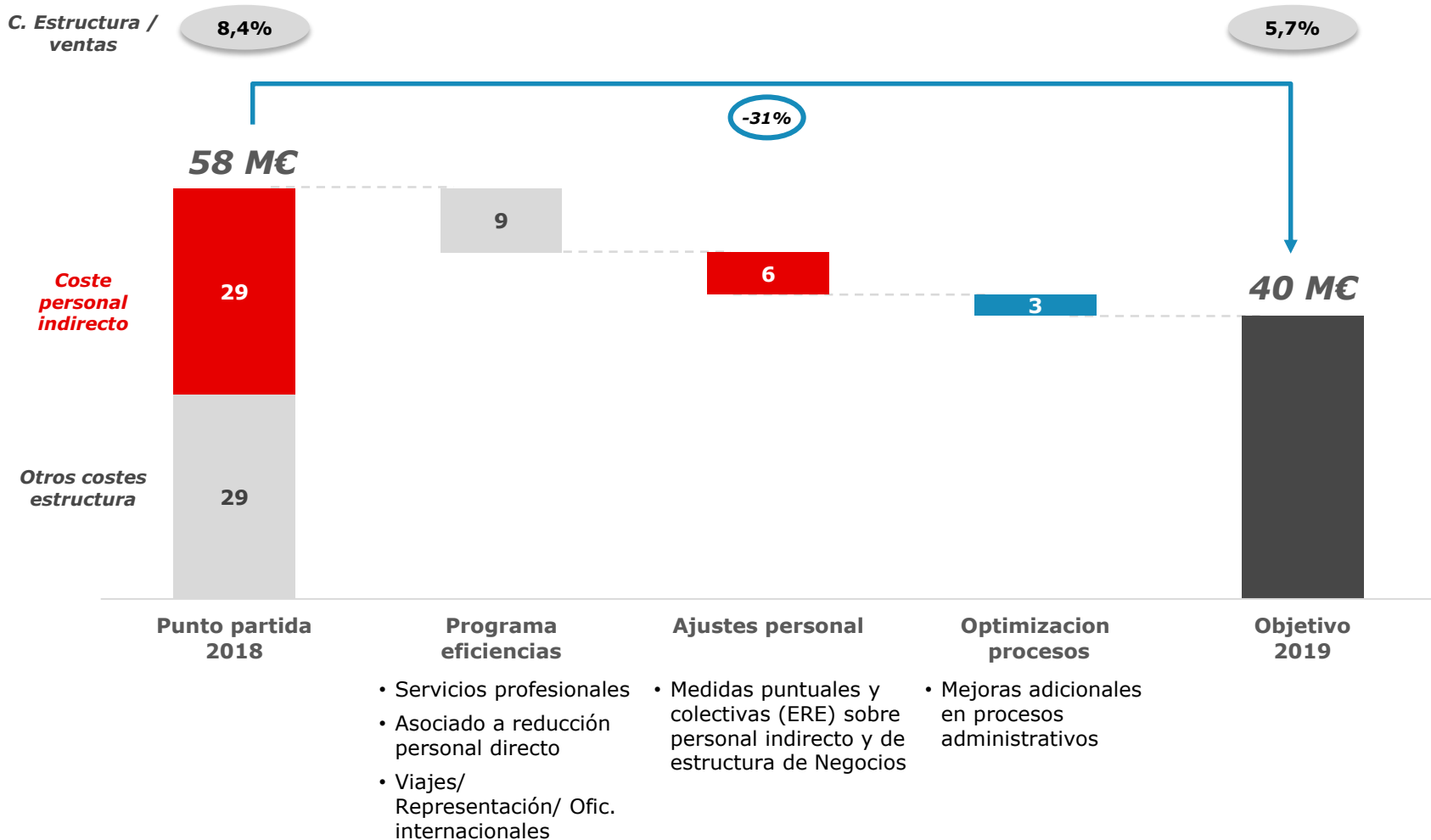
Con el objetivo de sistematizar en torno a las mejores prácticas



Nuevo programa de reducción de costes de estructura



Objetivo de reducción del 31% en 2019



Adicionalmente, el proceso de adecuación de plantilla situará el ratio masa salarial/ ventas por debajo del 10%



Powered by experience

3

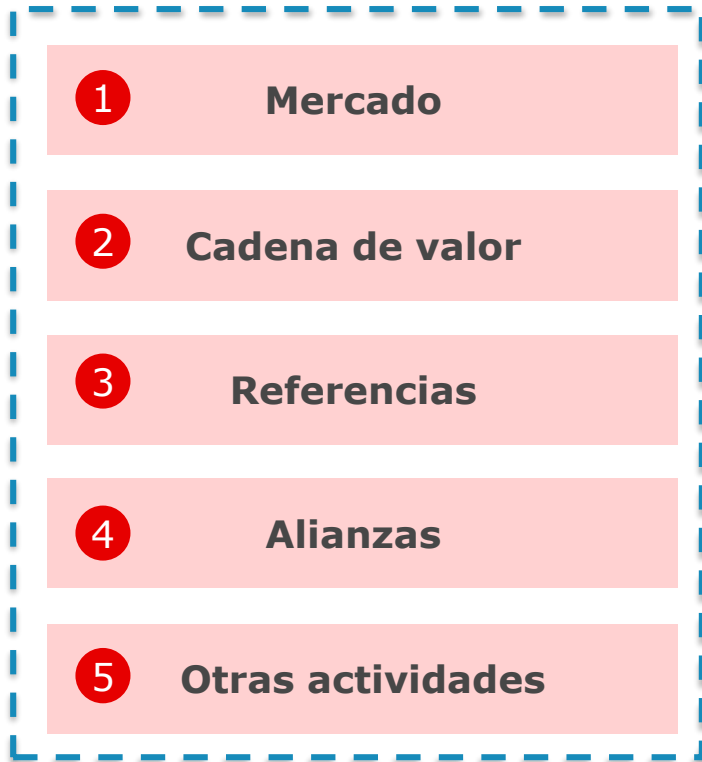
DESARROLLO COMERCIAL



Estrategia y posicionamiento comercial



Posicionamiento resultado de combinar potencial de mercado con las referencias, las alianzas, y el plan de desinversiones de la compañía



**6 Posicionamiento de mercado
Plan de Negocio 2018-21**

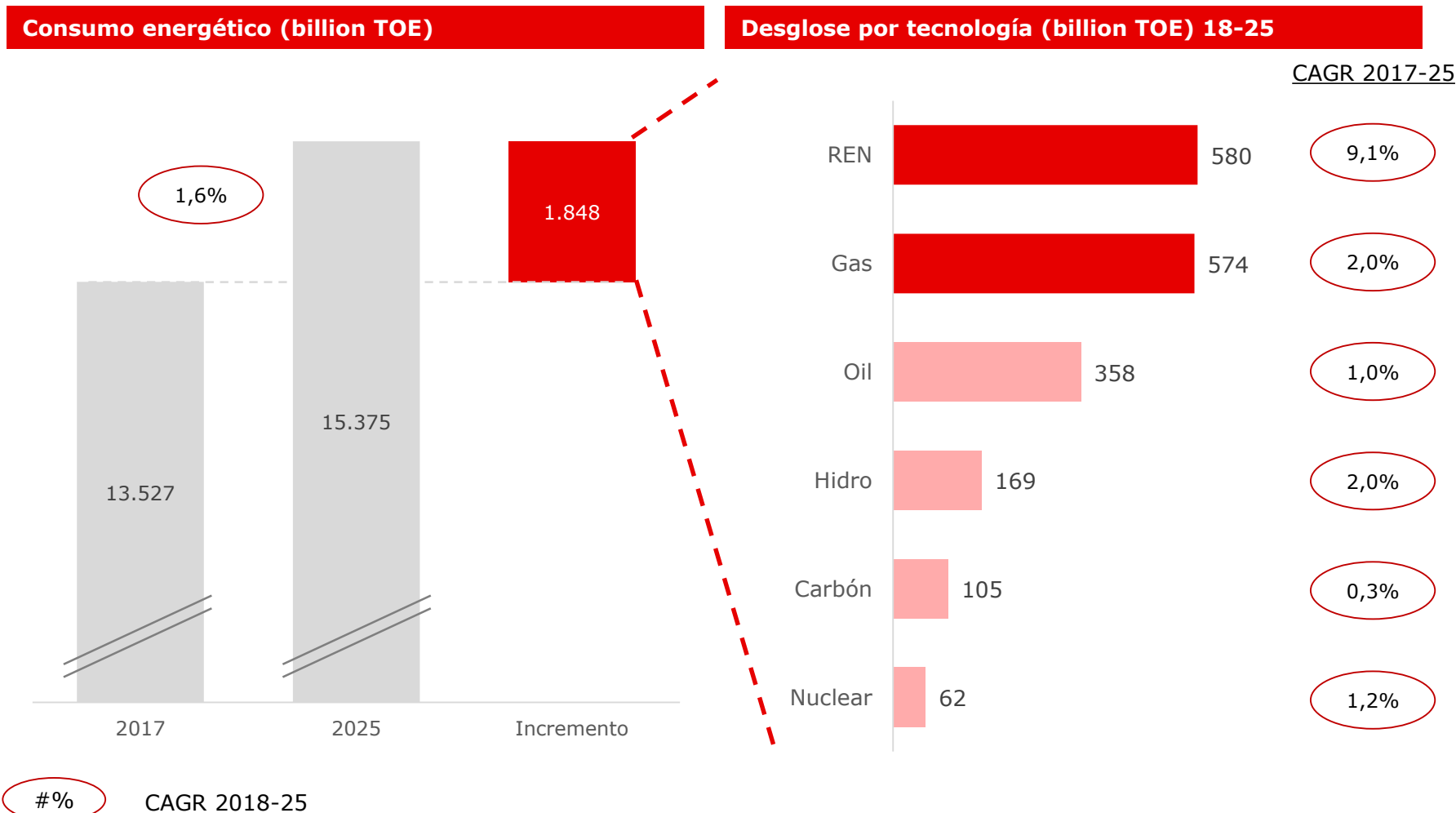


**Potencial de negocio adicional no
incluido en el Plan**

1 Evolución del consumo internacional de energía



La generación con renovables y gas natural se verán beneficiadas por el incremento del consumo energético



Fuente BP Energy Outlook 2018, Análisis DF

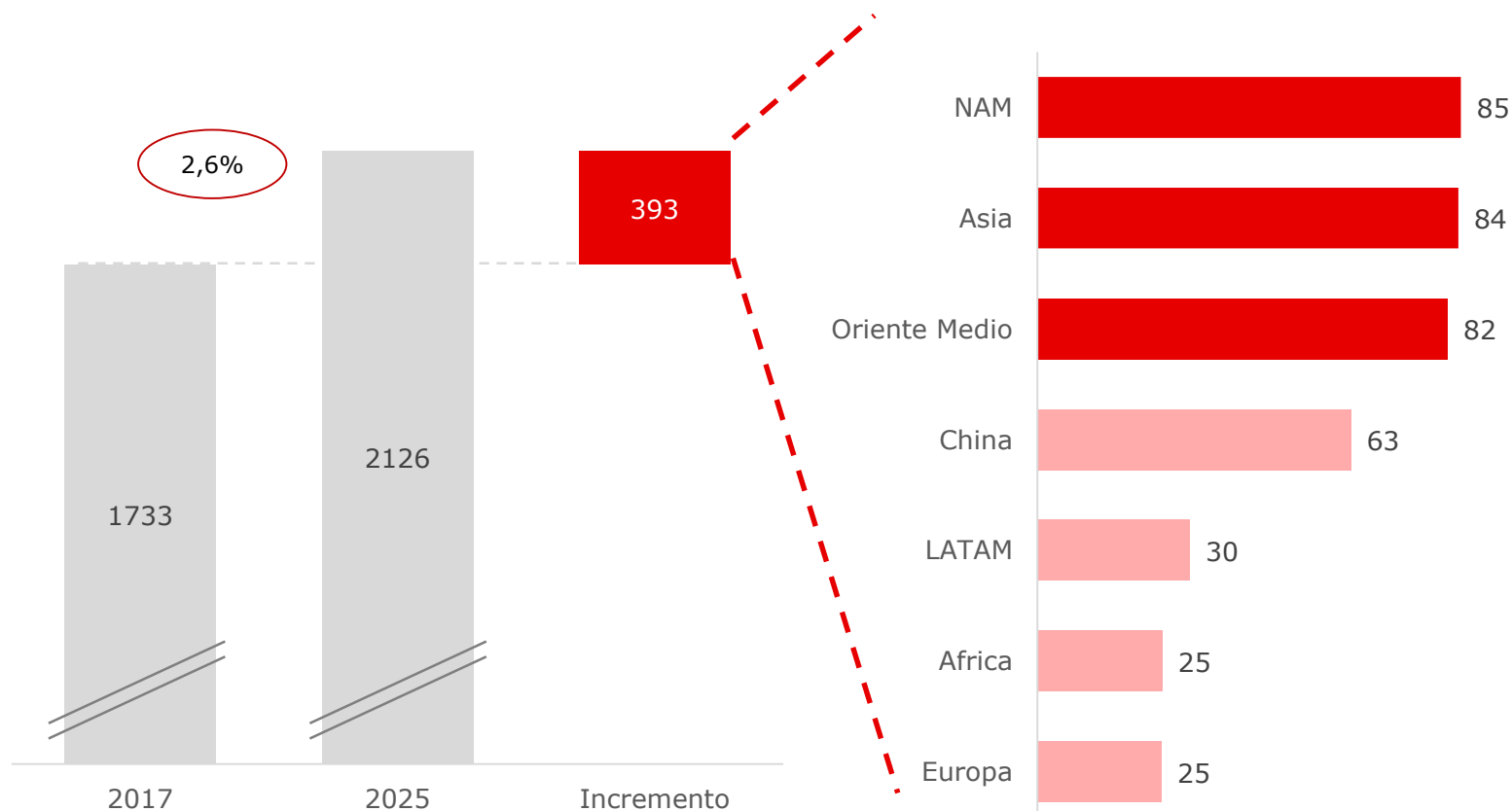
1 Evolución capacidad plantas de generación con gas



Crecimiento al 2,6% anual hasta 2025 de la potencia instalada de plantas y motores de generación con gas

Capacidad instalada (GW)

Desglose por tecnología (GW) 18-25



#% CAGR 2017-25

Source World Energy Outlook, GlobalData, Análisis DF

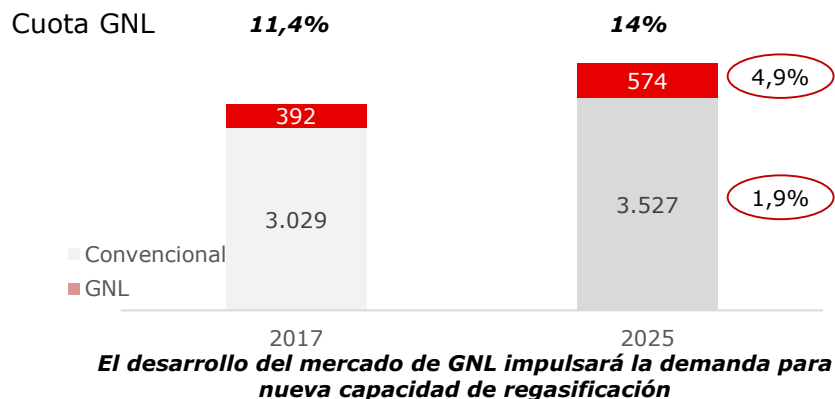
Fuente Global Data, Análisis DF

1 Evolución del consumo internacional de gas

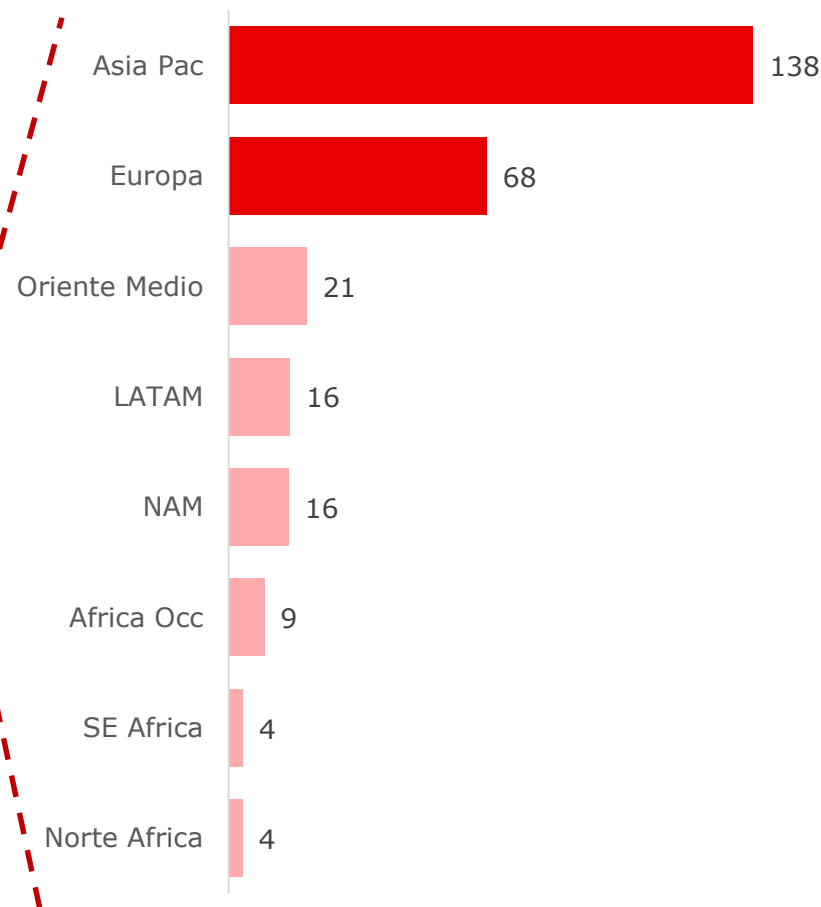


El GNL aumentará su cuota de Mercado sobre el gas convencional requiriendo capacidad adicional de regasificación, que estará concentrada en Asia Pacífico y Europa

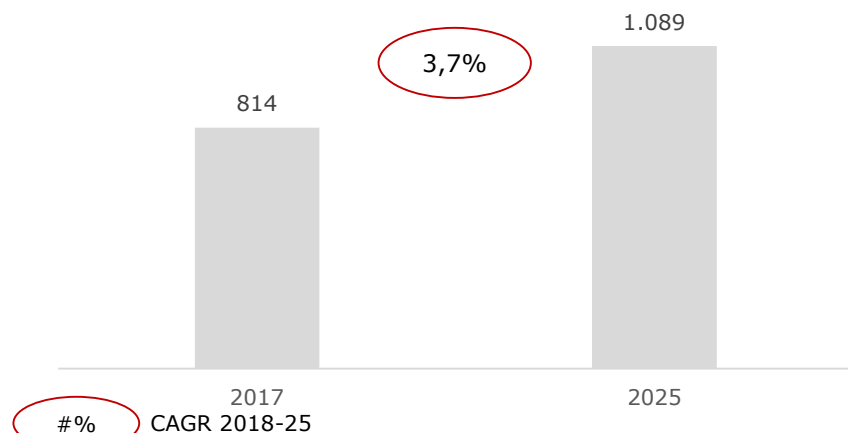
Suministro de gas (BCM)



Aumento capacidad regasificación(mmtpa) 18-25



Capacidad de regasificación (mmtpa)



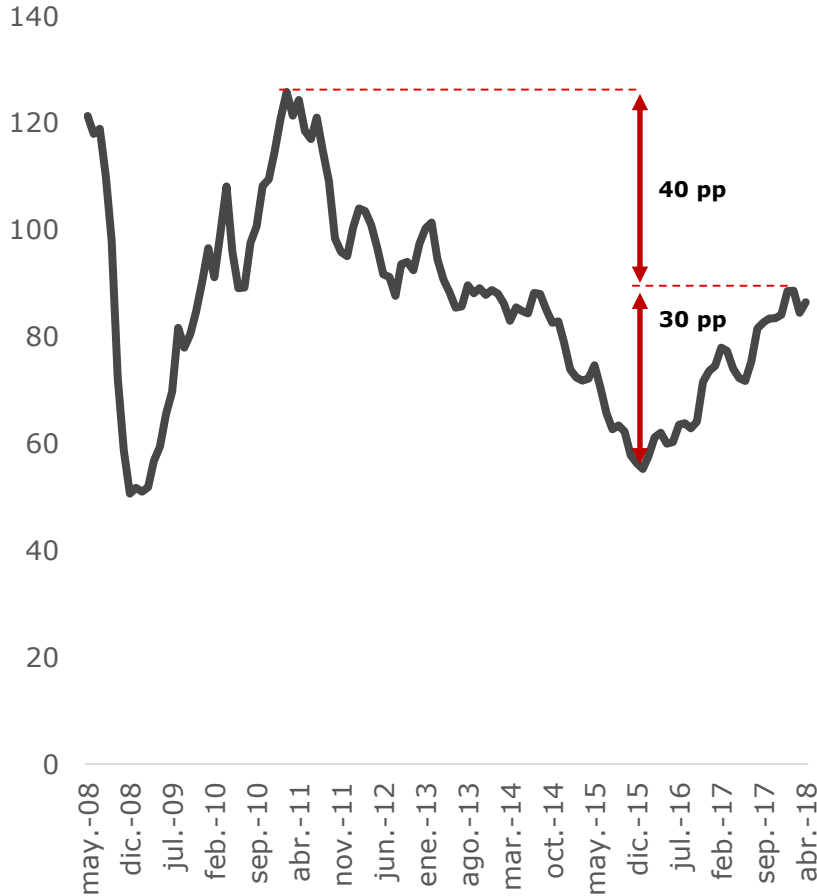
Fuente WoodMackenzie, Análisis DF

Fuente WoodMackenzie, DF

1 Evolución del sector minero

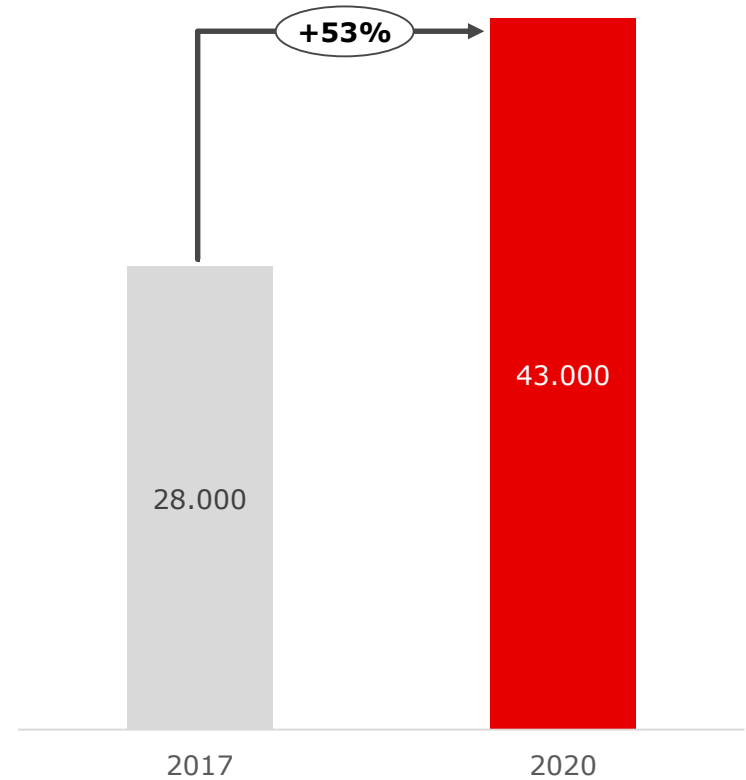
Fuerte aumento de la inversión en minería como consecuencia de la recuperación del precio de las materias primas

Evolución precio minerales (2005=100)



Fuente IMF, análisis DF

CAPEX anual sector minero (\$m)

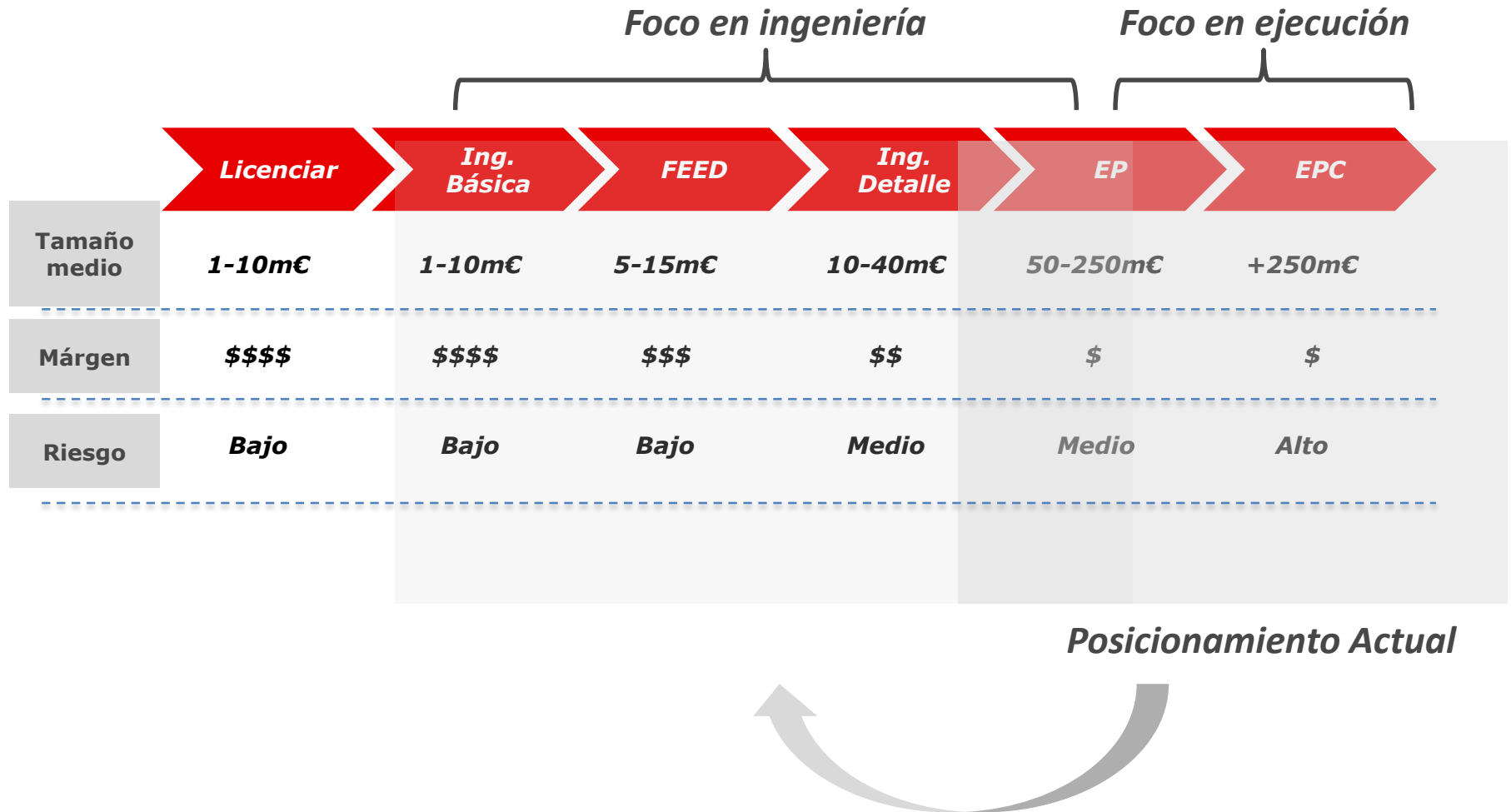


Fuente S&P, Deloitte, Análisis DF

2 Posicionamiento en la cadena de valor











La compañía va a reducir el tamaño medio de sus proyectos e incrementar la recurrencia, pivotando hacia soluciones de mayor valor añadido



3 Clientes y referencias



Duro Felguera tiene una extensa lista de referencias trabajando para compañías líderes en su sector

Productos DF	Clientes	Referencias
 <ul style="list-style-type: none"> Plantas de generación térmica Desulfuración y desnitrificación Plantas de cogeneración 		<ul style="list-style-type: none"> 54 proyectos EPC de plantas de generación ejecutados, con más de 23 GW de capacidad instalada
 <ul style="list-style-type: none"> EPC de generación distribuida Revisiones de turbinas Montajes de instalaciones Operación y mantenimiento Sistemas logísticos 		<ul style="list-style-type: none"> Más de 600 MW instalados en proyectos de generación distribuida Más de 500 revisiones de turbinas realizadas en los últimos 25 años Montajes realizados en más de 100 plantas de generación eléctrica Operación y mantenimiento de más de 3000 MW
  <ul style="list-style-type: none"> Tanques y terminales de GNL Terminales de hidrocarburos Unidades de refino Unidades de refino y proceso Tanques de LNG / LPG 		<ul style="list-style-type: none"> Más de 30 proyectos EPC para terminales de hidrocarburos, GNL y GLP 2 referencias en plantas de regasificación offshore (FSRU) Más de 600 tanques de hidrocarburos construidos desde 1974
 <ul style="list-style-type: none"> Plantas de proceso portuario Terminales de handling 		<ul style="list-style-type: none"> 41 proyectos ejecutados desde el año 2000: <ul style="list-style-type: none"> 7 plantas de procesamiento mineral 34 proyectos EPC de handling

4 Alianzas con otras compañías



Duro Felguera se apoyará en las alianzas para mejorar su posicionamiento en nuevas geografías y mercados

	Compañía	Alcance	Impacto
Energía 		Eficiencia energética y resiliencia	Acceso a un nuevo producto y al mercado EEUU
O&G		Tanques y terminales de GNL	Líder del mercado de almacenamiento
M&H		Desarrollo conjunto de proyectos EPC de minería	Preparados para capturar el crecimiento futuro
Varios 		Proyectos EPC de Energía, M&H y O&G en Indonesia	Acceso al mercado de Indonesia
Varios 		Proyectos EPC de Energía, M&H y O&G en Qatar	Acceso al mercado del Oriente Medio

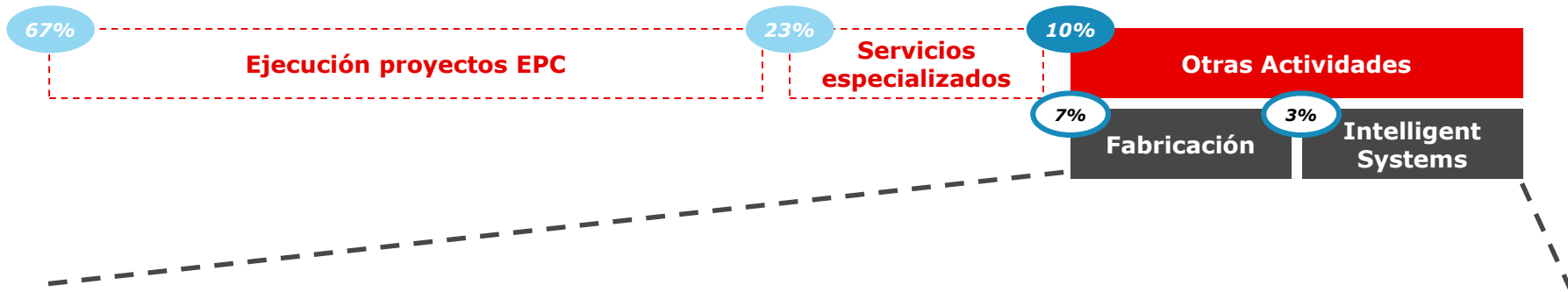
Duro Felguera materializará nuevas alianzas industriales durante el plan estratégico

 **Formalizada en 2018**

5 Otras actividades



Racionalización de las líneas de negocio Fabricación e Intelligent Systems



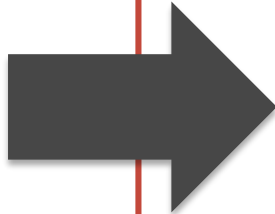
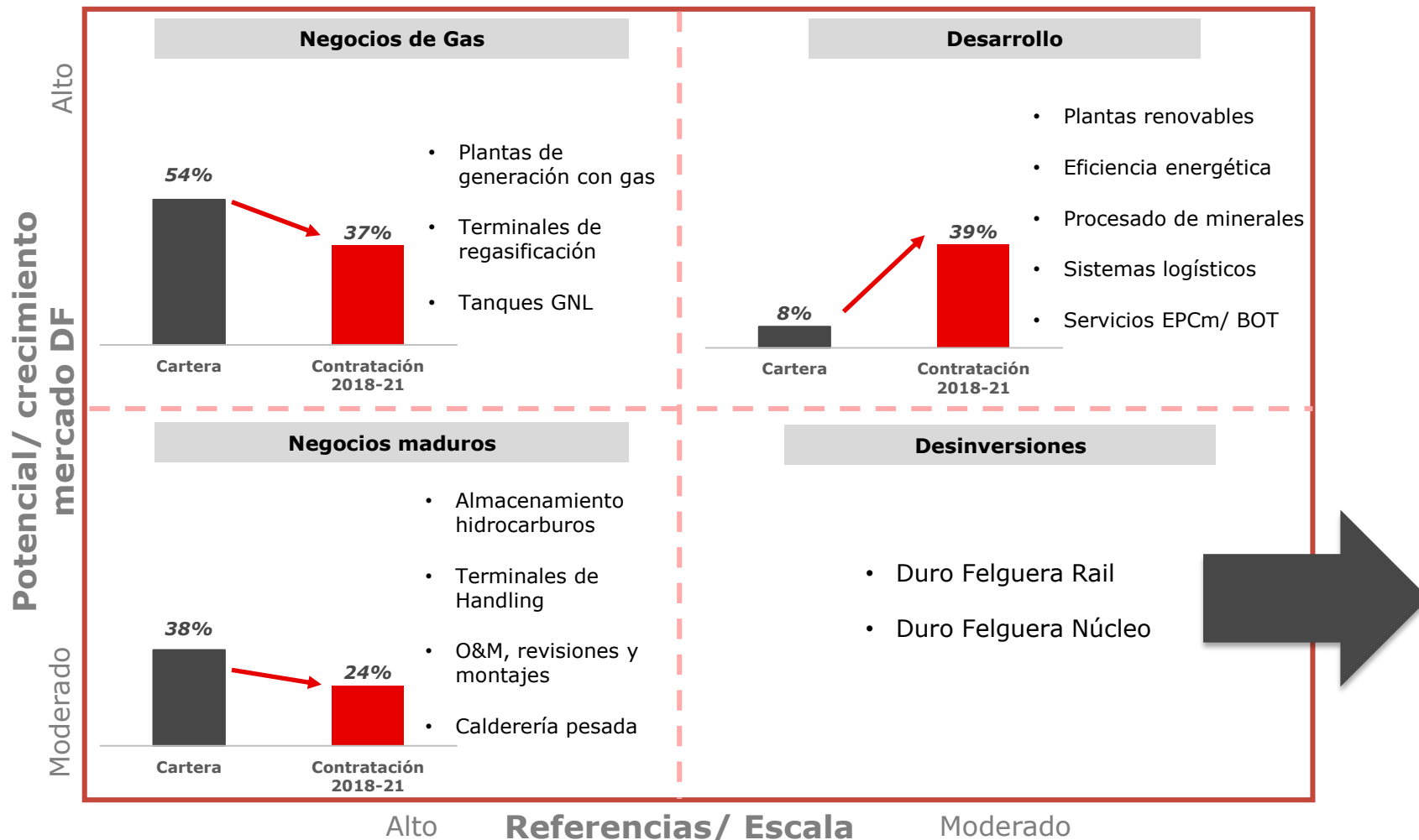
	Compañía	Racional	Acción
Fabricación	 Calderería Pesada	Falta de escala. Sinergias con O&G	Potenciar mediante integración con la línea de Oil & Gas y nueva actividad
	 Rail	Falta de escala. Reducidas sinergias con el resto de Líneas	Desinversión. Prevista para el 3T de 2018
Intelligent Systems	 Núcleo	Falta de escala. Sinergias con el resto de líneas pero insuficientes para alcanzar masa crítica	Desinversión. Prevista para el 3T de 2018
	 Epicom	Rentable. Alto potencial adicional en protección de infraestructuras críticas	Potenciar y desarrollar oferta comercial conjunta con el resto de líneas

xx% % sobre total ventas 2017

6 Posicionamiento de mercado



El posicionamiento de DF se basa en el sector del gas, soportado por otros negocios maduros y acompañado de nuevas oportunidades de desarrollo

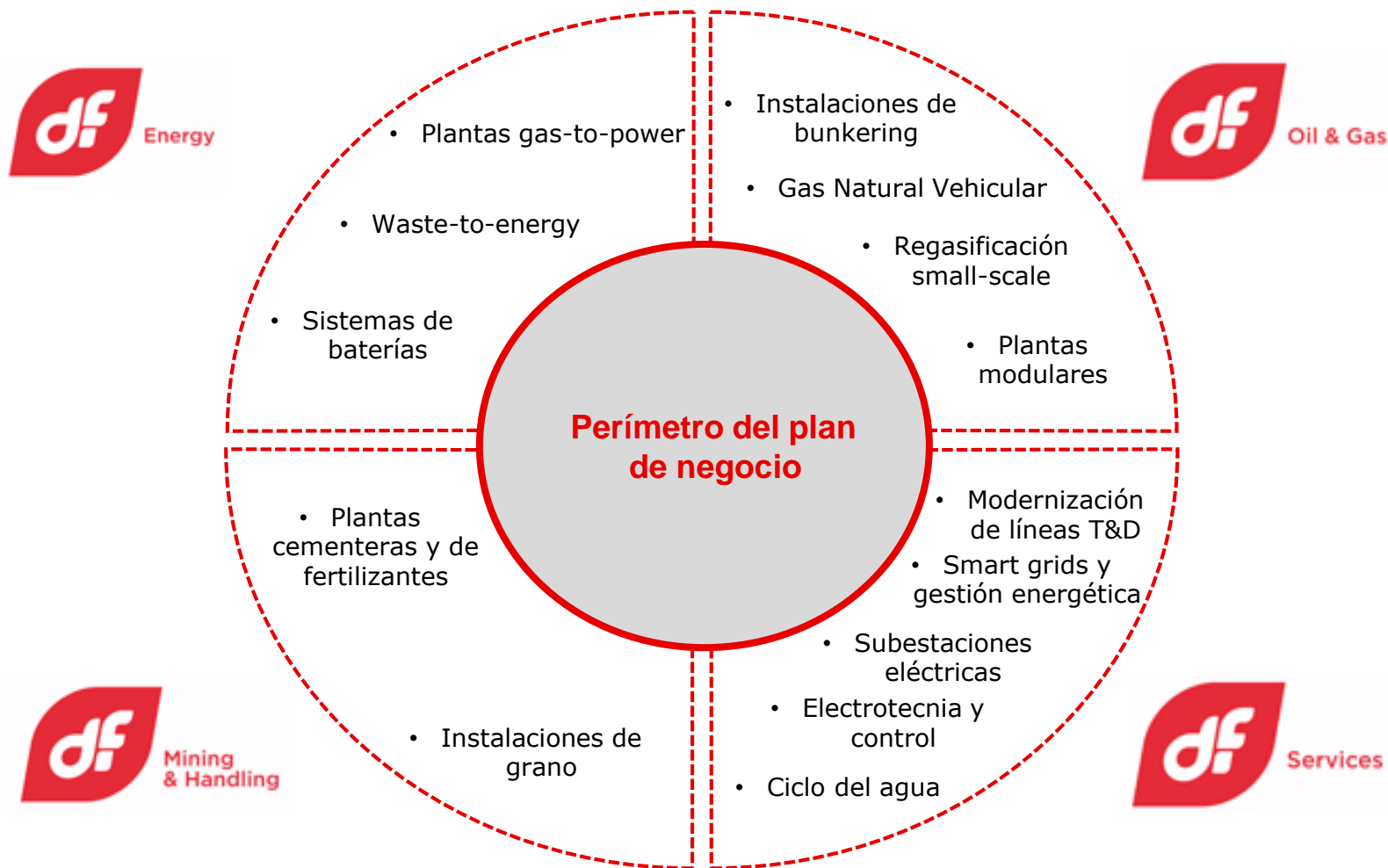


El incremento del segmento "**Desarrollo**" conlleva una reducción del tamaño medio de los proyectos y por tanto del riesgo de la cartera

7 Innovación y otros productos



Otros productos con potencial no incluidos en el perímetro del plan de negocio



Fuera del plan de negocio, la compañía ha identificado un conjunto de mercados y productos en los que podría desarrollar su actividad



Powered by experience

4

PLAN DE NEGOCIO



Principales proyectos en ejecución a relanzar



La ejecución de la cartera⁽¹⁾ finalizara en 2020

	Proyecto	Cliente	País	Ventas pendientes (M€)
Energía	IERNUT	ROMENGAZ	Rumania	167
	DJELFA	SPE	Argelia	212
	JEBEL ALI	DEWA	Dubai	169
	VUELTA de OBLIGADO	FCVO / GE	Argentina	5
	EL EMPALME II	CFE	Méjico	25
	ACONCAGUA	ERSA	Chile	11
M&H	PETACALCO	GREENFIELD	Méjico	98
	NAFTAN II BIELORRUSIA	OJSC NAFTAN	Bielorrusia	99
	BELLARA	AQ STEEL	Argelia	51
	ROY HILL	SAMSUNG C&T	Australia	3
	TO 14	SNIM	Mauritania	4
	PUERTO VENTANAS	P.VENTANAS	Chile	4
O&G	FLUXYS	FLUXYS	Bélgica	82
	ILO	ILO	Perú	31
	4 ESFUERAS COSTA RICA	RECOPE	Costa Rica	4
	TANQUES REFINERÍA	RECOPE	Costa Rica	5
	BANAGAS	JGC GULF	Arabia Saudi	6
	KNPC	KNPC	Dubai	1
Servicios y otros	LUJAN Y MATHEU	STONEWAY CAPITAL	Argentina	25
	SANTO DOMINGO	SIEMENS ENERGY INC.	Perú	4
	RESTO*	VARIOS	Varios	91

Ventas **Margen**
1.094 M€ **69 M€**

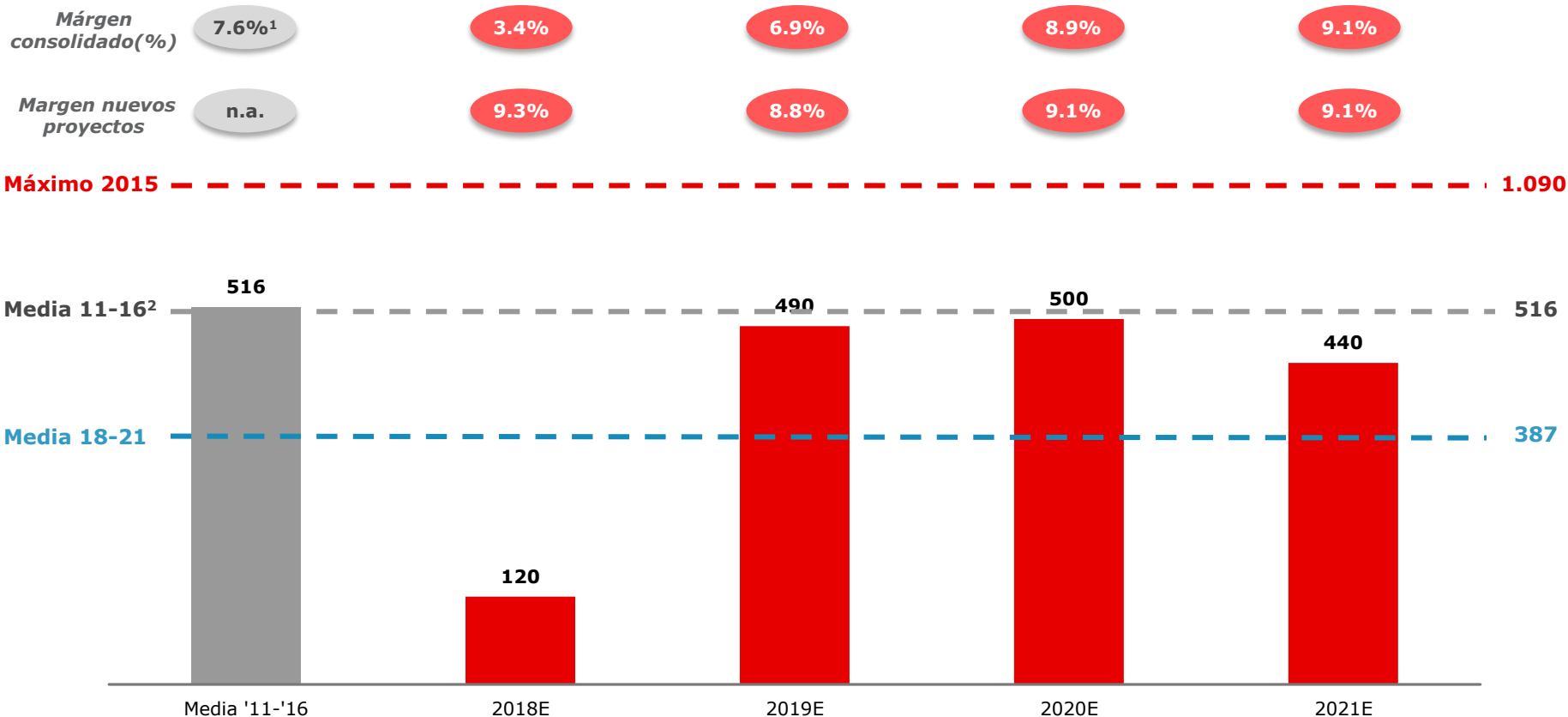
La cartera incluye los proyectos de Jebel Ali, Naftan, Petacalco, Matheu y Lujan e Iernut, con un importe total de 670 M€, contratados durante los últimos 18 meses sin avales

Energía: nueva contratación



Contratación muy selectiva con foco en proyectos con márgenes atractivos

Evolución de la contratación y el margen (€m)



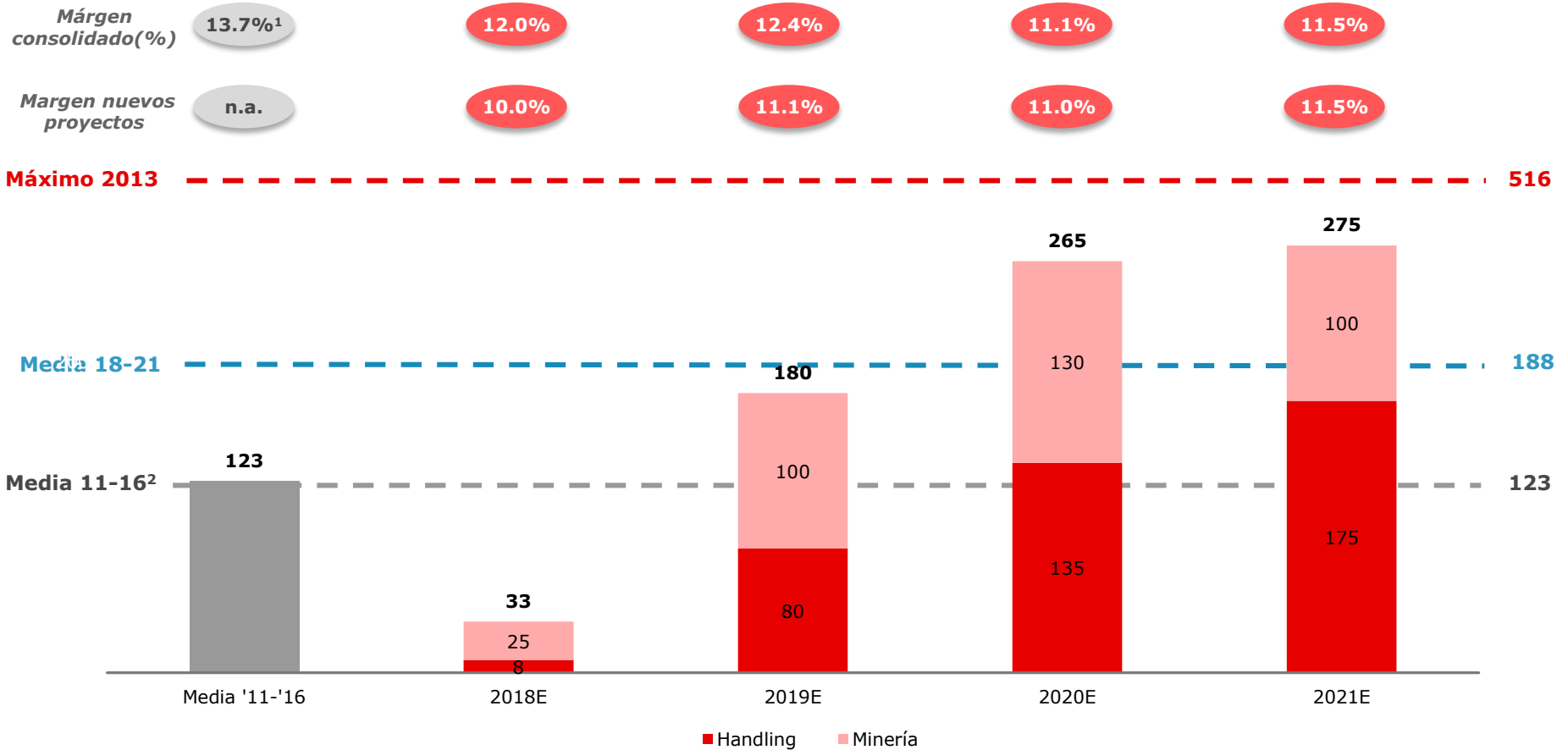
Nota (1) Margen histórico normalizado excluye los proyectos de Termocentro, CVO y Carrington (por ser márgenes no representativos) (2) 2017 excluido de la media histórico por contener impactos extraordinarios

Mining & Handling: nueva contratación



Incremento de la contratación como consecuencia de la recuperación de las materias primas y el relanzamiento del mercado de minería

Evolución de la contratación y el margen (€m)



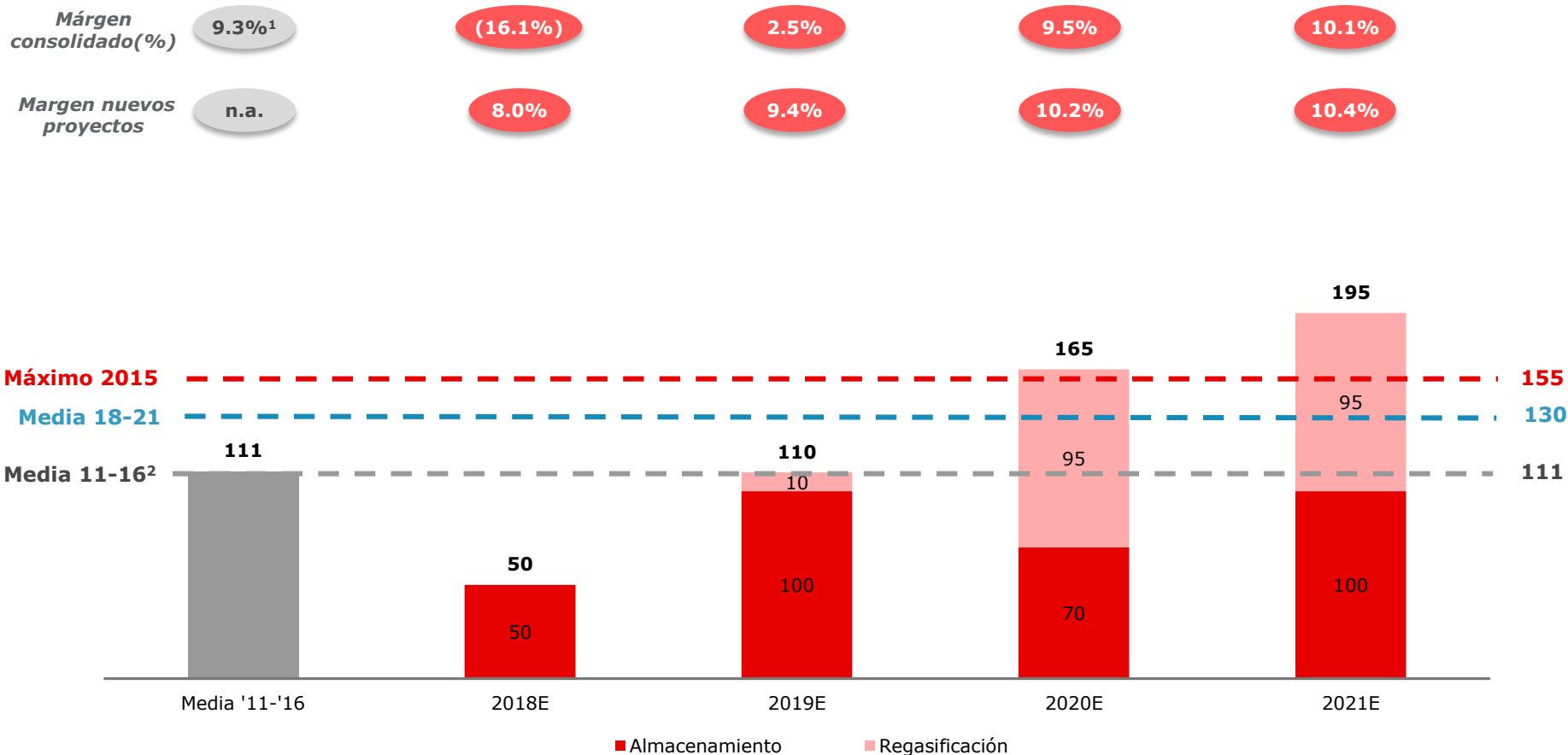
Nota (1) Margen histórico normalizado excluye los proyectos de Roy Hill y Ferrominera (por ser márgenes no representativos)
 (2) Excluye 2013 (contratación del Proyecto Roy Hill); 2017 excluido de la media histórico por contener impactos extraordinarios

Oil & Gas: nueva contratación



El crecimiento de la contratación obedece a la entrada en terminales de regasificación en un escenario favorable al GNL

Evolución de la contratación y el margen (€m)



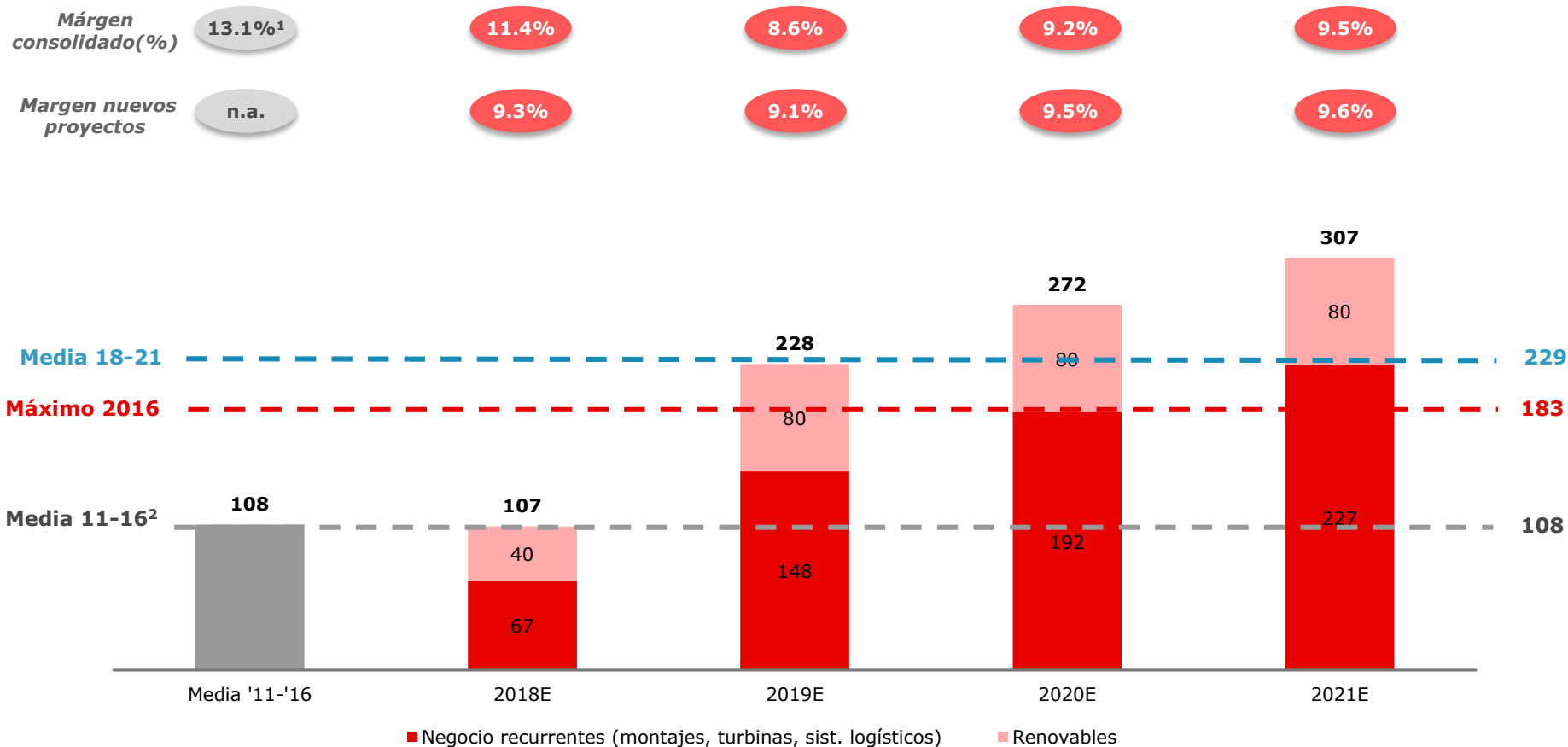
Nota (1) Margen histórico normalizado excluye los proyectos con márgenes extraordinarios (2) 2017 excluido de la media histórico por contener impactos extraordinarios

Servicios: nueva contratación



La contratación de Servicios incluye los negocios de renovables y de eficiencia energética

Evolución de la contratación y el margen (€m)



Nota (1) Margen histórico normalizado excluye los proyectos con márgenes extraordinarios (2) 2017 excluido de la media histórico por contener impactos extraordinarios

Pipeline de proyectos identificados



Sólido pipeline de oportunidades para soportar la contratación prevista para 2018 y 2019

Pipeline 2018

Pipeline 2019

Contratación / Pipeline

3%

7%

6%

5%

5%

15%

11%

7%

Win Rate¹
2011-2016

21%

11%

14%

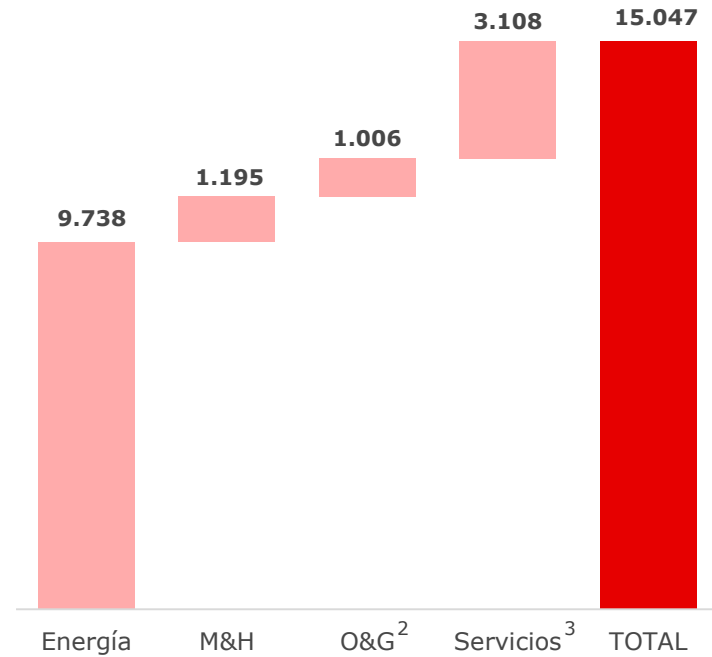
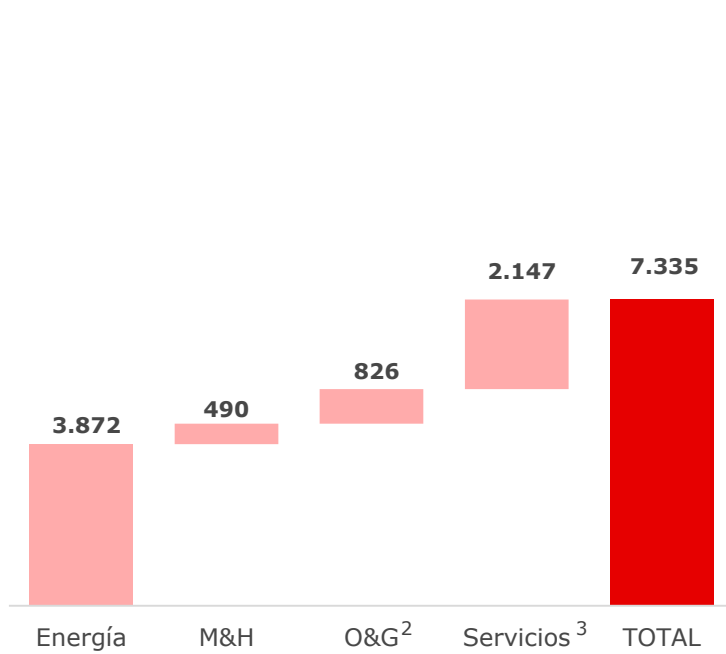
15%

21%

11%

14%

15%



% s/ Total **69%** **6%** **11%** **15%** **100%**

% s/ Total **76%** **8%** **9%** **7%** **100%**

Nota (1) Medido como el valor medio de la relación entre importe de proyectos contratados sobre el importe de proyectos ofertados
(2) Incluye oportunidades de calderería pesada (3) Incluye oportunidades de plantas fotovoltaicas

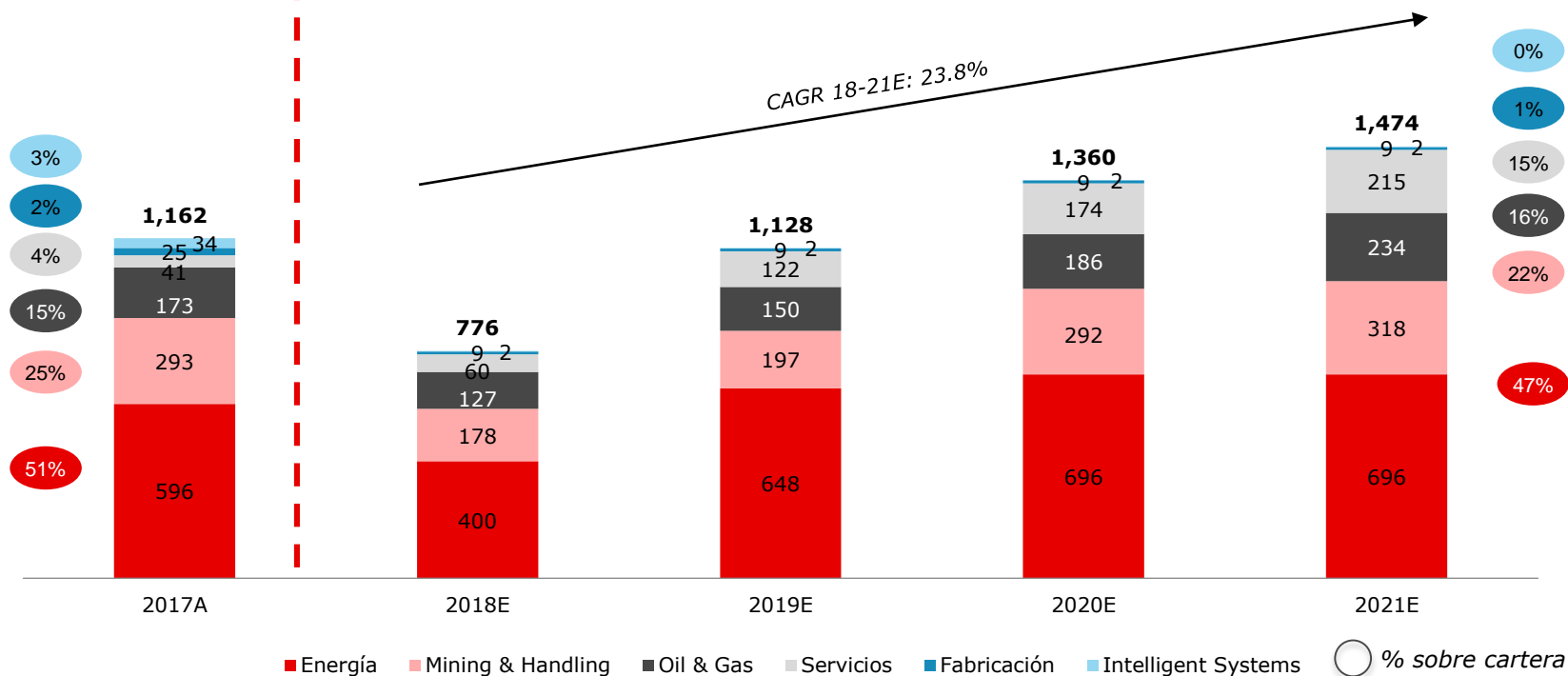
Evolución esperada de la cartera



Recuperación de la cartera a partir de 2019 una vez normalizada la nueva contratación

Evolución de cartera y contratación

Ventas	624	686	700	1,012	1,146
Cartera	1,162	776	1,128	1,360	1,474
Contratación	576	348	1,051	1,245	1,260
Cartera / Ventas	1.9x	1.1x	1.6x	1.3x	1.3x
Book-to-bill	0.9x	0.5x	1.5x	1.2x	1.1x



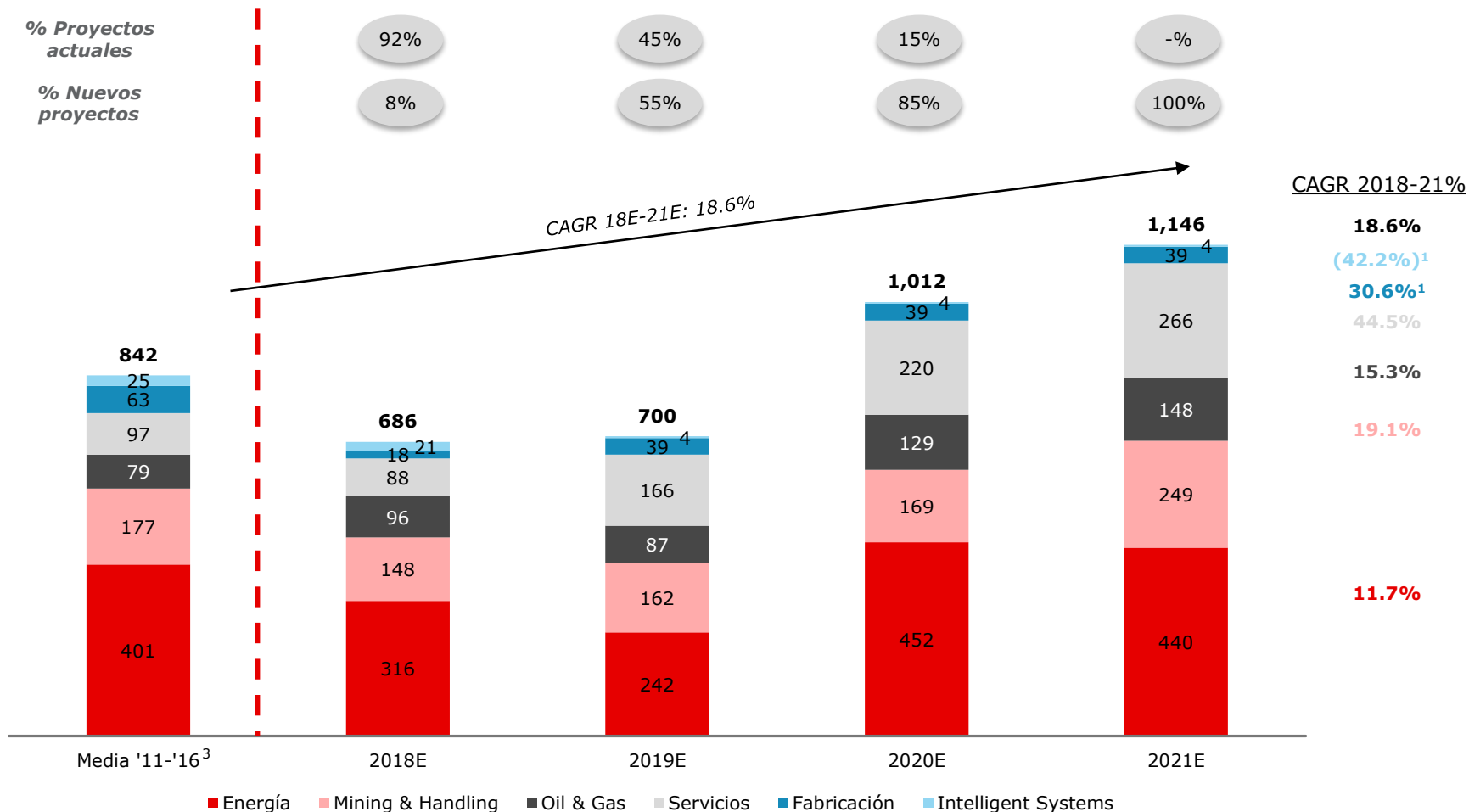
Las líneas de avales garantizan la contratación de 600-800 M€ hasta a el 2T de 2019
En conversaciones con principales entidades aseguradoras/bancarias para incrementarlas

Evolución de ventas esperada



2018 y 2019 sostenidos por la cartera actual. La nueva contratación permite un mayor equilibrio entre líneas de negocio en 2021

Ventas por líneas de negocio (€m)



Nota (1) Refleja el impacto de la venta de DF Rail y Núcleo (3) 2017 excluido de la media histórico por contener impactos extraordinarios

Evolución del margen de contratación



Normalización paulatina de los márgenes del c.4% actual al c.10% en el 2021, como consecuencia de las mejoras en la gestión

Evolución del margen consolidado (€m)

Margen total (%)

14.3%

3.7%

8.5%

9.7%

10.1%

Margen nuevos proyectos (%)

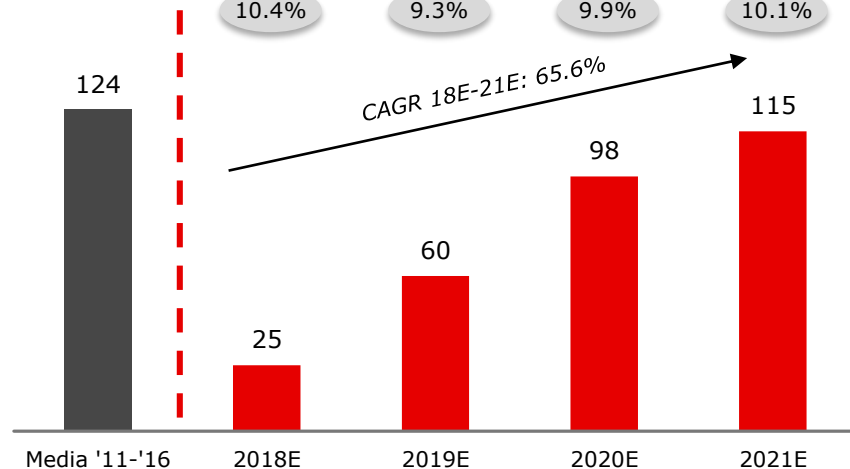
10.4%

9.3%

9.9%

10.1%

CAGR 18E-21E: 65.6%



Márgen por línea de negocio (%)

Energía

O&G

7,6%

9,1%

Media 11-16

2021E

M&H

Servicios

13,7%

11,5%

Media 11-16

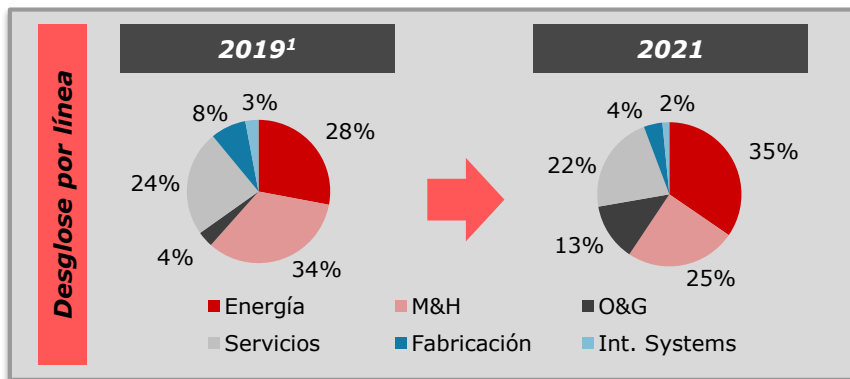
2021E

9,3%

10,1%

Media 11-16

2021E



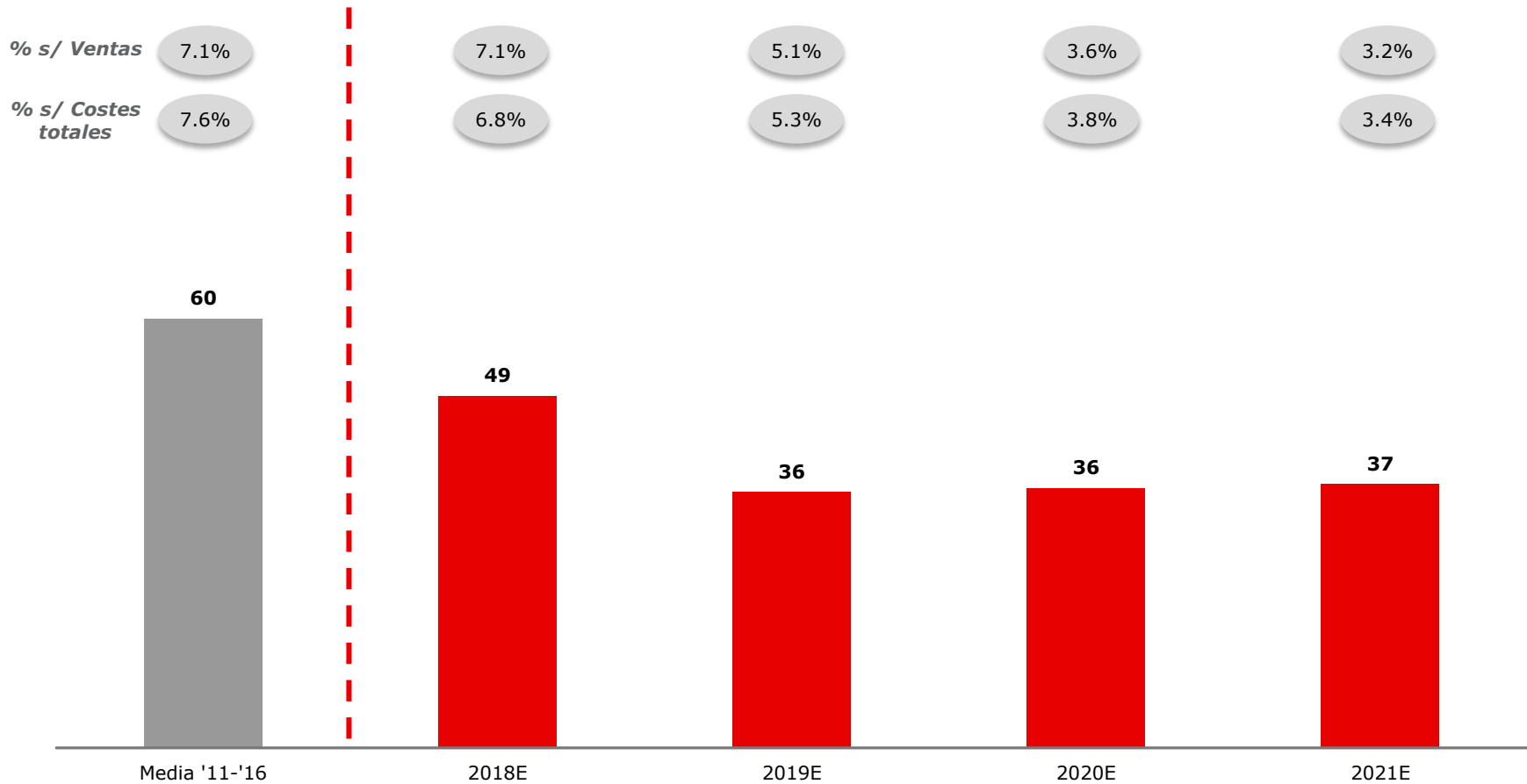
Nota (1) 2018 no se muestra debido al margen de contribución negativo de Oil&Gas

Evolucion de los costes de estructura



Significativa reduccion resultado del plan de eficiencias y las desinversioes

Evolución de los costes de estructura (€m)



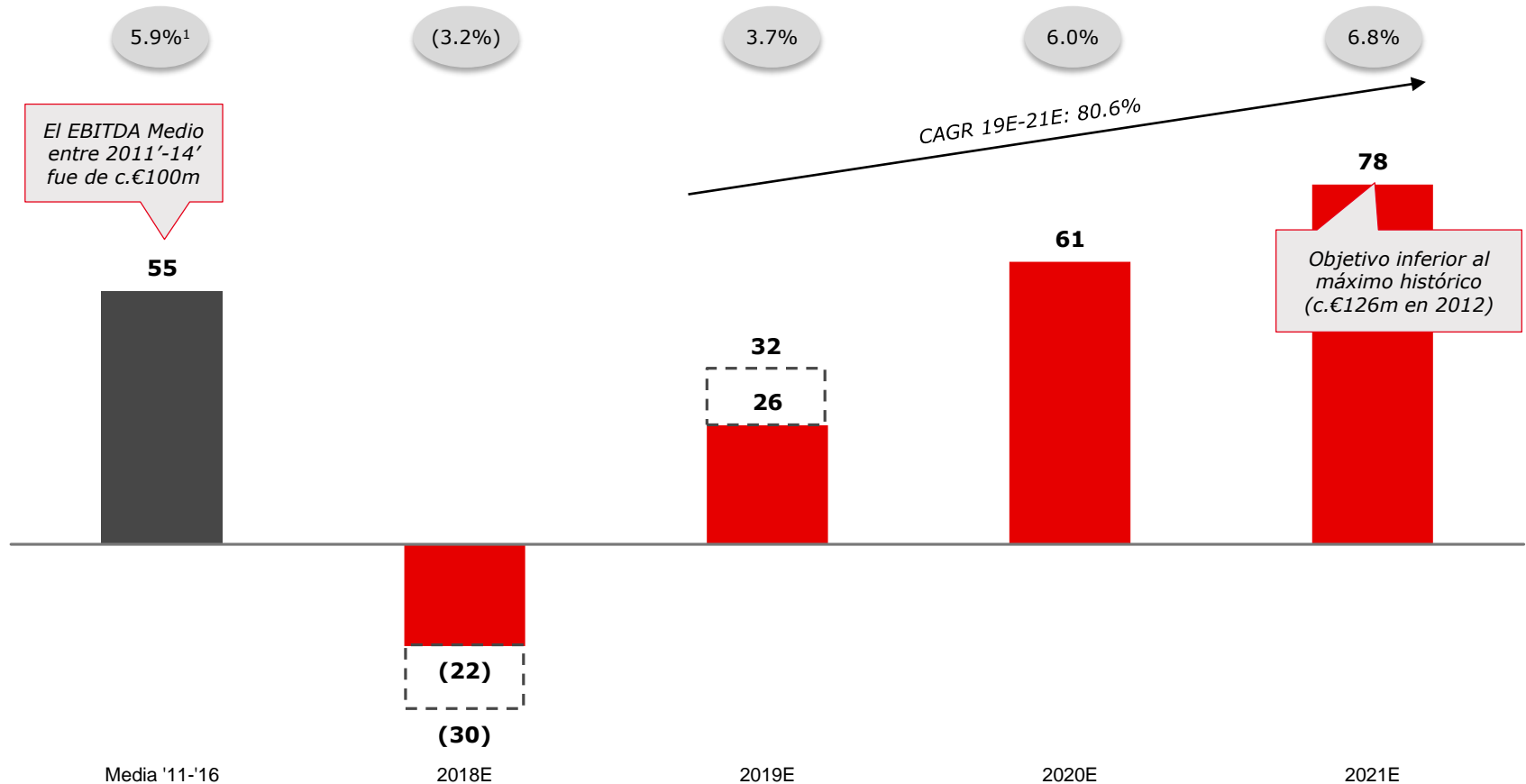
EBITDA: evolución estimada



Evolución positiva del EBITDA como consecuencia de la normalización de márgenes y el aumento de la contratación, alcanzando los €78m en 2021 con un margen del 6,8%

EBITDA antes de resultados extraordinarios (€m)

Márgen EBITDA (%)



Nota (1) Incluye el margen negativo del 2015 (12.5%; €96m)

[---] Extraordinarios

Pérdidas y Ganancias 2018E-2021E



€m	2018E	2019E	2020E	2021E
Ventas	686	700	1,012	1,146
<i>% crecimiento</i>	9.9%	2.0%	44.7%	13.2%
Margen bruto	25	60	98	115
<i>% margen</i>	3.7%	8.5%	9.7%	10.1%
Costes de estructura y otros	(58)	(36)	(37)	(38)
Reversión de provisiones	11	3	-	-
EBITDA (excl. extraordinarios)	(22)	26	61	78
<i>% margen</i>	<i>n.a.</i>	3.7%	6.0%	6.8%
Ventas de activos	(8)	-	-	-
Otros costes extraordinarios	0	6	-	-
EBITDA	(30)	32	61	78
<i>% margen</i>	<i>n.a.</i>	4.5%	6.0%	6.8%
EBIT	(38)	25	54	71
<i>% margin</i>	<i>n.a.</i>	3.5%	5.4%	6.2%
Financieros	195	(3)	(3)	(3)
PBT	157	22	51	68
<i>% margin</i>	22.9%	3.1%	5.0%	5.9%
Impuesto de sociedades	13	15	(13)	(17)
Beneficio neto	170	36	38	51
<i>% margin</i>	24.8%	5.2%	3.8%	4.4%

Nota (1) Incluye la activación de bases imponibles negativas por importe de €20m en 2019

Flujo de caja 2018E-2021E



€m	2018E	2019E	2020E	2021E
CF operativo	(114)	(27)	113	124
Inversiones y otros	0	(4)	(10)	(10)
Impuestos	-	(3)	(8)	(12)
Ventas de activos	53	3	-	-
Financieros	12	(6)	(6)	(71)
Ampliación de capital	125	-	-	-
CF del periodo	76	(37)	89	32
Caja a principio de año	86	162	125	214
CF del periodo	76	(37)	89	32
Caja a final de año	162	125	214	246
Deuda bruta	181	178	176	108
Caja bruta en balance	(162)	(125)	(214)	(246)
Deuda neta / (caja neta)	19	53	(38)	(138)

Balance de situación 2018E-2021E



€m	2018E	2019E	2020E	2021E
Activo				
Activo no corriente	74	96	96	95
Clientes y otros	336	416	473	455
Otros activos corrientes	67	70	74	76
Caja	162	125	214	246
Activo corriente	565	611	761	778
Activo total	639	707	857	873
Patrimonio neto y pasivo				
Patrimonio neto	134	171	209	260
Ingresos diferidos	7	7	7	7
Deuda a largo plazo	178	176	108	86
Otros pasivos no corrientes	17	17	17	17
Pasivo no corriente	195	193	125	103
Deuda a corto plazo	3	3	68	22
Proveedores y otros	235	267	376	405
Otros pasivos corrientes	66	67	73	76
Pasivo corriente	303	337	516	503
Total patrimonio neto y pasivo	639	707	857	873
Ratios				
Deuda neta / EBITDA (x)	n.a.	1.7x	(0.6x)	(1.8x)
ROCE (%)₁	n.a.	6.7%	15.9%	19.2%

Nota (1) ROCE calculado como EBIT / (Patrimonio neto + Deuda neta)



Powered by experience

CONCLUSIONES



Duro Felguera, una atractiva oportunidad de inversión

1

Reestructuración financiera

Con un balance saneado con el que acometer nuevos proyectos

**Deuda neta/
EBITDA < 1,7x**

2

Mejora en la gestión y la eficiencia

Focalizada en la excelencia en la gestión de proyectos y en la eficiencia en costes

**Ahorro costes estructura 31%
Margen bruto cartera 10% en 2021**

3

Desarrollo comercial y posicionamiento

Con un gran potencial de mercado y un posicionamiento reforzado en base nuevos negocios y alianzas

**Negocios en Desarrollo
39% contratación**

4

Nuevo Plan de Negocio

Un plan de negocio que combina crecimiento y rentabilidad

**Flujo Caja Operativo
positivo 2020**

**EBITDA 2021
78 M€**

**ROCE 2021
19%**



Powered by experience

