



DOMINION



**DOMINION**

PLAN ESTRATÉGICO 2023-26

**Es momento de un  
Nuevo Plan Estratégico.**

  
DOMINION



**¿Por qué un Nuevo Plan?**



A menos de un año para finalizar el anterior (2019-2023) tenemos **UNA ALTA VISIBILIDAD SOBRE EL CUMPLIMIENTO DEL PLAN** y debemos realizar un nuevo ejercicio de conceptualización estratégica.



A menos de un año para finalizar el anterior (2019-2023) tenemos **UNA ALTA VISIBILIDAD SOBRE EL CUMPLIMIENTO DEL PLAN** y debemos realizar un nuevo ejercicio de conceptualización estratégica.



La **INCERTIDUMBRE** y las **NUEVAS TENDENCIAS** de mercado (sostenibilidad, desglobalización...) y el nuevo **ENTORNO MACRO** requieren de nuevos posicionamientos por nuestra parte.



A menos de un año para finalizar el anterior (2019-2023) tenemos **UNA ALTA VISIBILIDAD SOBRE EL CUMPLIMIENTO DEL PLAN** y debemos realizar un nuevo ejercicio de conceptualización estratégica.



La **INCERTIDUMBRE** y las **NUEVAS TENDENCIAS** de mercado (sostenibilidad, desglobalización...) y el nuevo **ENTORNO MACRO** requieren de nuevos posicionamientos por nuestra parte.



El mercado, claramente, no está recogiendo el valor de la compañía. Se requiere un **REPLANTEAMIENTO DEL EQUITY STORY** en aras de una mayor **SIMPLICIDAD** y eficacia.

# **PLAN 2019 / 2023**

Un periodo marcado por dificultades imprevisibles:

2019 / 2023

Un periodo marcado por dificultades imprevisibles:

**La incertidumbre ha venido  
para quedarse.**





## 2019

ELECCIÓN DE JAIR BOLSONARO

DIMITE THERESA MAY

**ESTALLIDO SOCIAL EN CHILE**

## 2020

**CONFINAMIENTOS COVID**

GOBIERNO COALICIÓN EN ESPAÑA

BREXIT "DELIVERED"

ELECCIONES USA

BLACK LIVES MATTER

## 2021

ASALTO AL CAPITOLIO

VACUNACIÓN MASIVA

ATASCO EN EL CANAL DE SUEZ

**PROBLEMAS LOGÍSTICOS**

**SUBIDA PRECIO ELECTRICIDAD**

EVACUACIÓN KABUL

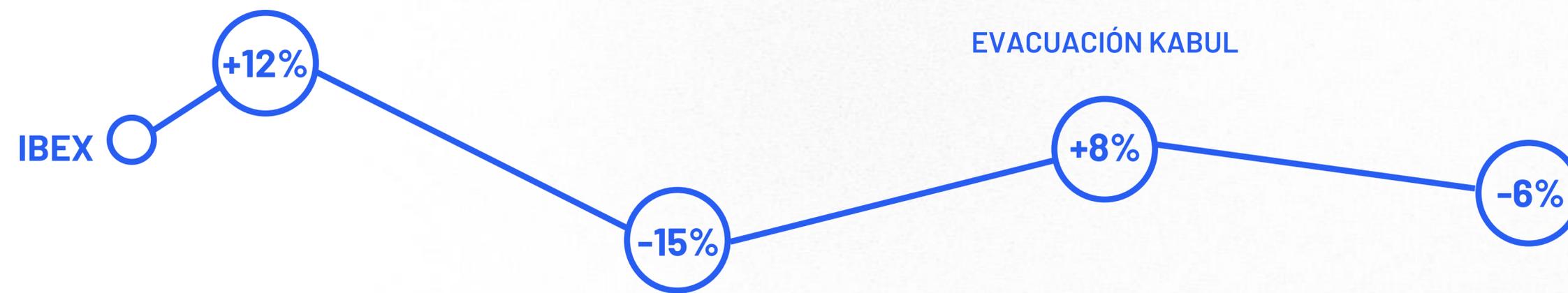
## 2022

**GUERRA DE UCRANIA**

**DESABASTECIMIENTO O ENERGÉTICO**

**SUBIDA DE TIPOS E INFLACIÓN**

**CAMBIO DE CICLO DE LAS TECNOLÓGICAS**



# Consecución del Plan 2019/2023

Cumplimiento de nuestra línea estratégica y capacidad de adaptación

## CONSECUCIÓN DEL PLAN 2019/2023

<b>PROPUESTAS DE VALOR DIFERENCIALES</b>	  	Servicios B2C: <b>Smart House</b> Servicios B2B: <b>Propuesta Tier 1</b> Soluciones: <b>Visión 360º</b>	  
<b>POSICIONAMIENTO</b>		Optimizar nuestra posición en la <b>cadena de valor</b>	
<b>DIVERSIFICACIÓN</b>	 	<b>Geográfica</b> <b>Sectorial</b>	 
<b>DIGITALIZACIÓN</b>		Profundizar en el uso de <b>herramientas digitales</b>	
<b>ORGANIZACIÓN</b>		Adaptar y evolucionar <b>la organización</b>	

CONSECUCIÓN DEL PLAN 2019/2023  
Cumplimiento de nuestra línea estratégica y capacidad de adaptación

<b>ESTRUCTURA CENTRAL LEAN: <math>\approx 3\%</math> s/ventas</b>	✓	2,4% s/ventas*
<b>CONTROL DEL CAPEX Y DEL CNO: Capex <math>\approx</math> Amortización / CNO estable</b>	✓	Cumplido*
<b>DFN / EBITDA <math>&lt; 2x</math></b>	✓	En Caja Neta (Pre BAS&INCUS) 1,3x (Post integración)*
<b>M&amp;A COMO MECANISMO ACELERADOR (Aunque el compromiso sea orgánico)</b>	↗	Bolt-ons ocasionales*
<b>REPARTO DE 1/3 DEL Bº NETO COMO DIVIDENDO</b>	✓	c.100M€ en retribución al accionista

\*Cierre 2022

## CONSECUCIÓN DEL PLAN 2019/2023

Debemos hacer una interpretación *ceteris paribus* de los datos

### EVOLUCIÓN A CIERRE 2022

CIFRA DE NEGOCIO	CAGR 10% Objetivo > 5%	☑
EBITA	CAGR 14% Objetivo > 10%	☑
Bº NETO COMPARABLE	CAGR ~ 20%	↗
GENERACIÓN DE CAJA	>75% del EBITA	☑
RONA	>20%	☑

(Millones de €)	2018	%CAGR 3 periodos*	2022
Cifra de negocio ajustada	831,0	<b>+10%</b>	1.115,7
EBITDA**	92,4	+10%	123
% EBITDA s/ cifra negocio	11,1%		11%
EBITA <sup>(2)</sup>	53,4	<b>+14%</b>	78,8
% EBITA s/ cifra negocio	6,4%		7,1%
EBIT	48,4	+16%	74,5
% EBIT s/ cifra negocio	5,8%		6,7%
Resultado Neto comparable***	32,6	<b>+12%</b>	45,2
% Resultado s/ cifra negocio	3,9%		2,8%
Resultado Neto Atribuible	27,2		31,0

\*CAGR 18-22 calculado en base a 3 periodos, considerando 2020 como un año perdido de evolución del plan.

\*\*EBITDA 2018 proformado de acuerdo a IFRS16

\*\*\*Resultado Neto comparable = sin socio Energías Renovables y resultado actividades interrumpidas

Nueva  
conceptualización  
de Compañía.

  
DOMINION

**Las claves  
de esta nueva conceptualización**



**SIMPLIFICACIÓN**



**RECURRENCIA**



**SOSTENIBILIDAD**

# Vamos hacia un mundo más eficiente y sostenible

Infraestructuras, empresas y comunidades necesitan adaptarse.  
Es un gran reto pero, a la vez, una oportunidad que nuestros clientes deben aprovechar.

# TRANSICIÓN ENERGÉTICA



Hacia una sociedad  
altamente **electrificada**  
y alimentada  
principalmente por  
**energía renovable**.

# TRANSICIÓN INDUSTRIAL



Hacia una industria  
competitiva, más  
**automatizada** y más  
**sostenible**, que reduce su  
impacto medioambiental.

# TRANSICIÓN DIGITAL



Hacia una sociedad más  
**conectada** que utiliza los  
**datos para una gestión**  
**inteligente** de procesos e  
infraestructuras.

**Y nuestro propósito  
es hacerlo posible**





*“Hacemos posible la transición hacia una economía más **sostenible** a través de nuestros servicios y proyectos.”*

A silhouette of a person standing on a beach, looking out at the ocean at sunset. The person is in the foreground, and the ocean and sky are in the background. The sky is a deep blue, and the ocean is a lighter blue. The person's silhouette is dark against the lighter background.

# SIMPLIFICACIÓN

La esencia son nuestros Servicios y Proyectos

## SERVICIOS SOSTENIBLES

## PROYECTOS 360

- ✓ TIER 1 o ONE-STOP-SHOP
- ✓ Tecnología + Sostenibilidad
- ✓ Recurrencia
- ✓ 360º: visión global de la cadena de valor
- ✓ Cartera que busca la cuasi-recurrencia
- ✓ Diferentes formas de estructurar su financiación
- ✓ Protege el negocio CORE
- ✓ **PARTICIPACIONES EN INFRAESTRUCTURAS**  
Asimilable en caja a medio plazo
- ✓ Recurrencia



# RECURRENCIA

Elemento fundamental ante la incertidumbre

**SERVICIOS SOSTENIBLES**

**PROYECTOS 360**

**PARTICIPACIÓN EN  
INFRAESTRUCTURAS**

**> 60%**

del margen de  
contribución  
será recurrente

En el momento de incertidumbre actual,  
cobra más sentido que nunca **reforzar la  
recurrencia** de la cuenta de **resultados** y,  
sobre todo, de la **generación de flujo de  
caja**.

# SOSTENIBILIDAD

Aprovechamos la oportunidad que supone este reto para nuestras actividades

*“La sostenibilidad es eficiencia  
a largo plazo”*



**Guidance de  
compromiso  
estratégico.**



# Una historia de creación de valor

Creación de valor pasado y futuro



2023

Continuar creando valor

2026

**EBITDA ~150M€**

**GENERACIÓN DE  
CAJA OPERATIVA  
> 70M€**

**VTAS >+5% CAGR\***

**EBITDA >+7% CAGR\***

**GENERACIÓN DE CAJA  
OPERATIVA >+9% CAGR\***

\*(3 periodos sobre cifras 2023)

**RONA > 20%**

Hacia **deuda neta cero** al final del plan, incluida las infraestructuras de generación renovable.

Reparto de 1/3 del beneficio como **dividendo**.



**DOMINION**

PLAN ESTRATÉGICO 2023-26  
**SEGMENTO DE PROYECTOS**

# Modelo de negocio de Proyectos 360

Factores diferenciales



# APROXIMACIÓN 360



# CON ENFOQUE SOSTENIBLE

Factor diferencial

**La calidad 360  
de nuestros proyectos**



**DISEÑO**

**FINANCIACIÓN**

**PUESTA EN MARCHA**

**DESARROLLO**

**CONSTRUCCIÓN**

**O&M**



# INFRAESTRUCTURAS INDUSTRIALES

# INFRAESTRUCTURAS DE IMPACTO SOCIAL

# INFRAESTRUCTURAS DE TRANSICIÓN ENERGÉTICA



## Soluciones financieras ad-hoc

**Export Credit Agencies** y organismos bilaterales

1.

3.

**Participación minoritaria** en SPVs de infraest. **renovables**

**Participación minoritaria** en sociedades **concesionales**

2.

**Participación en Infraestructuras**



“Maximizar valor, maximizando liquidez”

- ✓ Garantizar el pago
- ✓ Proteger nuestros márgenes industriales (de Proyectos y Servicios)
- ✓ Retroalimentar el segmento de Servicios
- ✓ Garantizar una cartera estable. (Recurrencia)



# Infraestructuras industriales

## Características

1. Grandes clientes privados. OEMs
2. No requiere esquemas de financiación ad-hoc

## Drivers de crecimiento





# **Infraestructuras de impacto social**

## Características

1. Grandes clientes públicos
2. Financiación con multilaterales y ECAs
3. Fuertes requerimientos ESG, que mitigan nuestros riesgos: Requerimientos ESIA

## Drivers de crecimiento



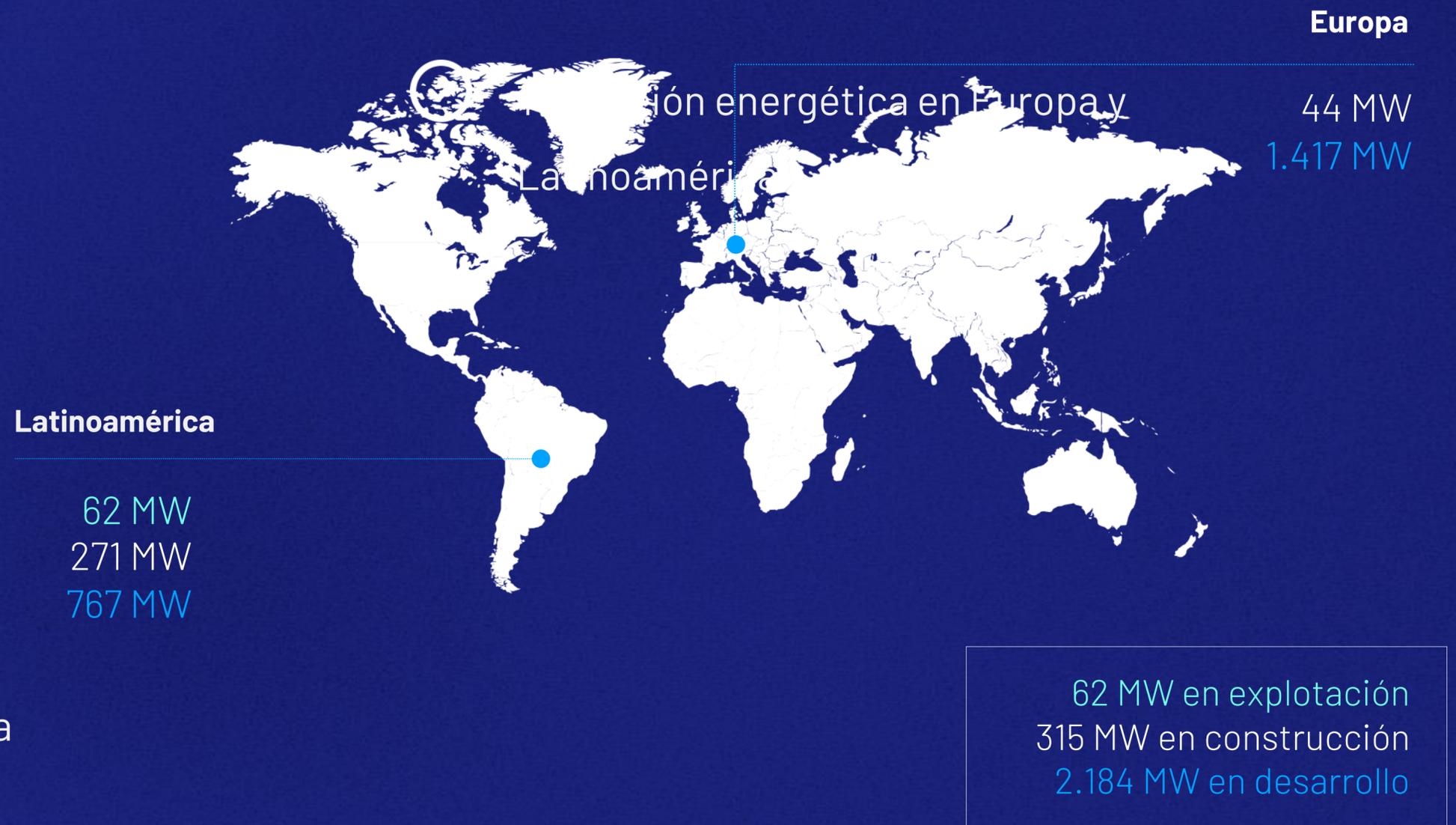
A blue-tinted photograph of a solar farm in the foreground and a wind turbine in the background. The solar panels are arranged in rows, and the wind turbine is a large, three-bladed structure. The sky is a deep blue with some light clouds.

# **Infraestructuras de transición energética**

## Características

1. Instalaciones renovables (fundamentalmente fotovoltaicas).
2. Gestión compartida o en minoría con IPPs/Equity Partners con vocación de largo plazo.
3. Equilibrio geográfico de proyectos.
4. Proyectos en moneda dura (EUR o USD).

## Drivers de crecimiento



# **La visibilidad de un segmento cuasi-recurrente**



CARTERA ACTUAL

113

205

288

TOTAL  
606 M€

PIPELINE

962

1.200

400

2.080

4.698 M€

Hospitales

Infraestructuras esenciales

20%

35%

45%



# DOMINION

PLAN ESTRATÉGICO 2023-26  
**ESTRATEGIA DE SERVICIOS**

# Modelo de gestión de Servicios

Fortalecer nuestra propuesta de valor



**CONOCIMIENTO  
TECNOLÓGICO**



**CON ENFOQUE  
SOSTENIBLE**



# Claves para captar rentabilidad

## INFRAESTRUCTURAS INTELIGENTES



1. Servicios deslocalizados
2. Contratos de mucho volumen y muy variabilizados
3. Mejora continua

## SOSTENIBILIDAD INDUSTRIAL



1. Servicios onsite
2. Posicionamiento en multitud de clientes
3. Participar en inversiones y servicios adicionales

**INFRAESTRUCTURAS  
INTELIGENTES**

**Gestión End to End**

INGENIERIA, DISEÑO  
Y CONSTRUCCIÓN

INSTALACIONES Y  
MANTENIMIENTOS



OPERACIÓN Y  
MONITORIZACIÓN

GESTIÓN COMERCIAL

LOGÍSTICA

**INFRAESTRUCTURAS  
INTELIGENTES**

**Nuestro B2C es B2B2C:  
un Servicio más**

✓ **LA CLAVE** *“Nuestra capacidad de captación de clientes a través de una red omnicanal”*



Nos apalancamos en esta fortaleza para evolucionar la estrategia:

SERVICIOS Y CLIENTES  
**PROPIOS**



SERVICIOS Y CLIENTES  
**EN GESTIÓN**



Gestionamos el cliente de forma rentable, sin la necesidad de que el servicio más competitivo sea propio. Buscamos los partners adecuados y sólo cuando creemos que el servicio es diferencial, lo operamos nosotros mismos.

**SOSTENIBILIDAD  
INDUSTRIAL**

**Servicios para reducir el impacto  
medioambiental en la industria**



# Drivers de crecimiento de Servicios



Cross selling geográfico



Posicionamiento  
recurrente en  
industrias pendientes  
de transformación



Ampliar nuestras  
capacidades en torno  
a la sostenibilidad



Selección de márgenes  
brutos y apalancamiento  
operativo

**Nuestras herramientas tecnológicas**



**DOMINION**

Conclusiones

**Lo importante es  
nuestro modelo de gestión**

OPORTUNIDADES  
DE CADA SECTOR

CULTURA DE GESTIÓN  
MUY ARRAIGADA

EL RECURSO DIFERENCIAL

**INFRAESTRUCTURAS  
INTELIGENTES**

1. Nuestro modelo de las 4Ds
2. Estructura organizacional en cascada
3. Ambición desde la pasión

**NUESTROS  
EMPREENDEDORES**

**SOSTENIBILIDAD  
INDUSTRIAL**



# DOMINION

PLAN ESTRATÉGICO 2023-26

**CULTURA, ASIGNACIÓN DE CAPITAL,  
FINANCIACIÓN Y REPORTING**

Cultura y  
talento.

  
DOMINION



**La única estrategia válida de creación  
de valor a largo plazo**

# Claves de valor en el tiempo



**Cuidar y evolucionar la cultura**

**“Volver a los orígenes”**  
y, desde ahí, evolucionar

**DIGITALIZACIÓN**

*“...como herramienta para ganar eficiencia”*

**DIVERSIFICACIÓN**

*“...como herramienta de gestión del riesgo”*

**DISCIPLINA  
FINANCIERA**

*“...como garantía de fortaleza y solvencia”*

**DESCENTRALIZACIÓN**

*“...como modelo de gestión, que define cómo es  
y cómo debe ser nuestra gente”*

# Claves de valor en el tiempo



## UN TALENTO "ESTILO DOMINION"

*"Cada gestor es un empresario"*

*"El camino al liderazgo es  
a través del ejemplo"*

*"La diversidad es  
fuente de  
eficiencia"*



## COMPROMISO DEL 'TOP 100'

Garantizar su involucración  
y alineamiento con los objetivos  
del nuevo plan estratégico.

PLAN DE RETRIBUCIÓN  
en forma de incentivo  
**extraordinario y plurianual**  
**en acciones.**



## ATRAER Y RETENER AL MEJOR TALENTO

Debemos establecer  
acciones concretas para  
contar con el mejor talento  
en un entorno de creciente  
competencia.

INNOVACIÓN EN  
LA CAPTACIÓN

“Volver a los orígenes”  
y, desde ahí, evolucionar

**DIGITALIZACIÓN**

*“...como herramienta para ganar eficiencia”*

**DIVERSIFICACIÓN**

*“...como herramienta de gestión del riesgo”*

**DISCIPLINA  
FINANCIERA**

*“...como garantía de fortaleza y  
solvencia”*

**DESCENTRALIZACIÓN**

Nuestro compromiso con la Sostenibilidad

*“...como modelo de gestión, que define cómo es  
cómo debe ser nuestra gente”*

**DESARROLLO  
SOSTENIBLE**

*“...como una forma de ser y estar, además  
de formar parte de nuestra actividad”*



## MEDIO AMBIENTE



- Más que neutral: Huella positiva > negativa
- Y con un **objetivo ambicioso**



## PERSONAS Y DERECHOS HUMANOS



- Auténticamente **diversa**
- Tolerancia cero con el **acoso e infracciones a los DDHH**



## SEGURIDAD LABORAL



- La seguridad lo primero: **aplicando la tecnología** para cuidar de nuestras personas



## GOBERNANZA Y GESTIÓN ÉTICA

- Una **misma cultura ética** en toda la empresa
- Aplicando **las mejores prácticas de gobernanza**



## CADENA DE SUMINISTRO



- Una cadena comprometida: la sostenibilidad como **criterio clave** en las compras



A man wearing a blue cap, a light blue long-sleeved shirt, a dark vest, and blue jeans is walking from left to right on a sidewalk. He has a black backpack. The background is a blue wall with a white logo and the word "DOMINION". To the left is a tree and a black pole. To the right is a parking meter and a woman walking in the opposite direction. Above the blue wall is a large window reflecting the street scene.

 DOMINION

Financiación y Asignación de capital.

# **Estructura y evolución de la Deuda Neta**



- Project finance asociados a **infraestructuras en fase de explotación, con participación mayoritaria.** → 1
- Equity de infraestructuras en minoría → 2
- Financiación transitoria del equity, desarrollo y EPC** hasta el pago del socio por su toma de participación. → 3

Ex-Infrás
  Infraestructuras

# Plan de asignación de capital

✓ **M&A, GREENFIELDS Y PARTICIPACIONES EN INFRAESTRUCTURAS**

Adquisiciones que generen sinergias con nuestro core de negocio cuando haya oportunidades claras.

✓ **RETRIBUCIÓN AL ACCIONISTA: RECOMPRA DE ACCIONES PROPIAS**

Programas de recompra de acciones con el objetivo de amortizarlas, mientras el precio sea atractivo.

✓ **RETRIBUCIÓN AL ACCIONISTA: DIVIDENDO**

1/3 del beneficio.

✓ **REDUCCIÓN DE LA DEUDA**

Ante un escenario de costes de financiación crecientes, regreso a una situación de caja neta.

# Reporting, KPIs y Valoración.

  
DOMINION

# Reporting

Cambios en la presentación de datos 2023 vs. anterior

INFORMACIÓN  
POR SEGMENTOS.  
**TRES SEGMENTOS  
DE REPORTING:**

**SERVICIOS  
SOSTENIBLES**

- Instalaciones y mantenimiento de infraestructuras
  - Servicios B2B2C
- Alta recurrencia
  - Márgenes c.12%
  - Bajo consumo de CAPEX

✓ VENTAS ✓ MC

RECURRENCIA

**PROYECTOS 360**

- Ingeniería y construcción de infraestructuras sociales, industriales y energéticas
- Altos márgenes (c.15%)
  - Orientado a cartera
  - No requiere CAPEX
  - Alta generación de caja

✓ VENTAS ✓ MC

CARTERA

**PARTICIPACIÓN  
EN INFRAESTRUCTURAS**

- Generación de energías Renovables
  - Rentabilidad concesiones
- Alta recurrencia
  - Requiere CAPEX, apalancamiento medio 70% deuda proyecto
  - Alta generación de caja

✓ EBITDA ✓ FLUJO DE CAJA  
✓ Bº NETO

PROYECTOS EN EXPLOTACIÓN

INFORMACIÓN  
**CONSOLIDADA.**

**P&L  
CONSOLIDADA**

- Fin de las ventas ajustadas
- Servicios y Proyectos como hasta ahora: aportan ventas y EBITDA
- Nuevo segmento de Participación en Infraestructuras:
  - Participaciones en mayoría: aportan ventas y EBITDA
  - Participaciones en minoría: por Puesta en equivalencia

**DEUDA  
FINANCIERA NETA**

- Separada por "Servicios y Proyectos" y "Participación en Infraestructuras"

Servicios  
Proyectos  
Infras. en mayoría

Infras. en minoría

Cifra de negocio
EBITDA <sup>(2)</sup>
% EBITDA s/ cifra negocio
EBITA <sup>(2)</sup>
% EBITA s/ cifra negocio
EBIT <sup>(2)</sup>
% EBIT s/ cifra negocio
Puesta en equivalencia
Resultado Neto Comparable
% Resultado s/ cifra negocio
Resultado Neto Atribuible

# Valoración

NEGOCIO CORE DE SERVICIOS Y PROYECTOS



DESCUENTO DE FLUJOS DE CAJA

MÚLTIPLOS DE EBITDA, ENTRE OTROS

+

**PARTICIPACIÓN  
EN INFRAESTRUCTURAS**

DESCUENTO DE FLUJOS  
DE CAJA (ADICIONALES)

# Conclusiones



## SIMPLIFICACIÓN – RECURRENCIA – SOSTENIBILIDAD

- Seguimos siendo **una compañía de Servicios y Proyectos**.
- Añadimos un segmento de **Participaciones en Infraestructuras**, **“a más”**, como consecuencia de nuestros Proyectos 360.
- Cambiamos el posicionamiento **B2C: es un servicio más**.
- Aplicamos tecnología para aportar eficiencia y, hoy en día, **no hay eficiencia sin Sostenibilidad**.
- Establecemos un **plan orgánico** como principal palanca de crecimiento, siendo el **M&A** una **palanca adicional** según las condiciones de mercado.
- Definimos nuevo guidance, comprometido con el **crecimiento y la creación de valor** para el accionista.

An aerial photograph of a lush, dense forest with a variety of green trees. A paved road with yellow and white markings winds through the forest, curving from the top left towards the bottom right. The text is overlaid in the center of the image.

CAMBIAMOS  
PARA SEGUIR  
SIENDO  
DOMINION

Q&A

  
DOMINION



**DOMINION**

Plaza Pío Baroja 3, 1ª Planta  
48001 BILBAO (ESPAÑA)  
T: (+34) 944 793 787

[dominion-global.com](http://dominion-global.com)

© DOMINION 2023