



Grupo Ferrovial

Construcción: Ferrovial Agroman

Madrid, 24 de Enero de 2.002

Agenda



El Sector de Construcción en España

Estrategia: Crecimiento

Estrategia: Incremento de Rentabilidad

Análisis de Estados Financieros

Budimex

Conclusiones

Entorno de Crecimiento del P.I.B.

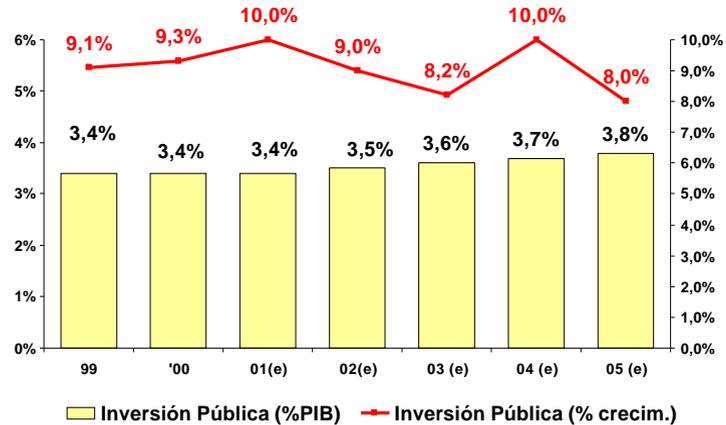
Variación a precios constantes

TASAS VARIACION P.I.B.	2000	2001 (e)	2002 (e)	2003-05(e)
Consumo Privado	4,0	2,8	2,2	2,8
Consumo Público	4,0	1,9	2,0	2,0
Inversión	5,0	4,4	3,3	4,6
- Construcción	6,2	5,8	4,3	4,1
- Bienes de equipo	5,1	1,0	2,2	5,4
Demanda Nacional	4,2	3,0	2,4	3,1
Exportaciones	9,6	5,3	4,5	7,6
Importaciones	9,8	5,1	4,6	7,7
P.I.B.	4,1	3,0	2,4	3,0

Fuente: Programa de Estabilidad del Reino de España 2001-2005

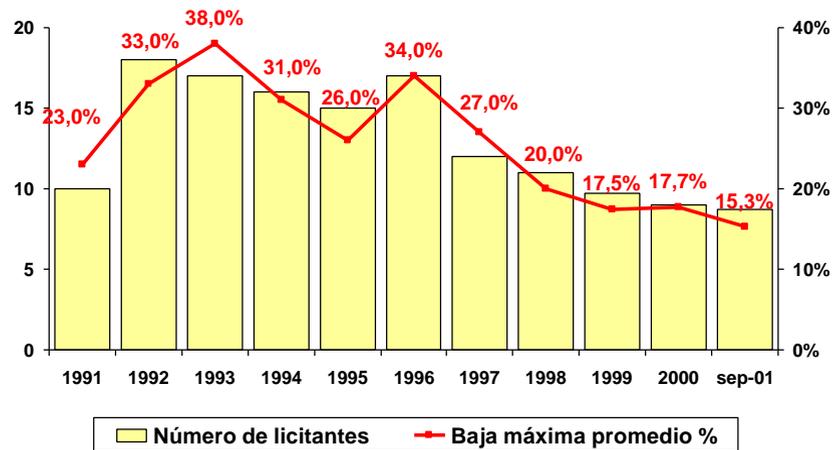
Evolución Prevista de la Inversión Pública

Variación a precios corrientes



Fuente: Contabilidad Nacional de España y Programa de Estabilidad del Reino de España 2001-2005.

Licitación Pública



Fuente: SEOPAN

Inversiones de los P.G.E. 2002

1. MINISTERIOS DEL ESTADO Y PRINCIPALES ENTES DEPENDIENTES

	1999	2000	2001	% 01/00	2002	% 02/01
Mº de Fomento	4.908,6	6.583,9	8.156,7	23,9%	9.570,9	17,3%
Mº Medio Ambiente	1.205,9	1.337,6	2.480,1	85,4%	3.080,2	24,2%
Mº de Defensa	1.412,3	1.512,5	1.648,6	9,0%	1.671,4	1,4%
Resto Ministerios (*)	674,9	687,0	809,8	17,9%	970,7	19,9%
TOTAL	8.201,7	10.121,0	13.095,2	29,4%	15.293,2	16,8%

Fuente: SEOPAN

(*) Mº de Sanidad, Mº de Educación,

Inversiones de los P.G.E. 2002

2. MINISTERIO DE FOMENTO Y ENTES DEPENDIENTES

	1999	2000	2001	% 01/00	2002	% 02/01
Infraestr. carreteras	1.645,5	1.762,9	1.863,8	5,7%	1.970,4	5,7%
Conservación carreteras	487,3	532,8	565,0	6,0%	587,4	4,0%
Transporte ferroviario	292,7	366,9	432,7	17,9%	480,6	11,1%
Resto	126,6	130,8	108,3	-17,2%	116,2	7,3%
Total Ministerio	2.552,0	2.793,3	2.969,8	6,3%	3.154,6	6,2%
AENA	500,0	929,9	1.422,8	53,0%	2.002,7	40,8%
Puertos del Estado	410,3	476,2	560,8	17,8%	708,2	26,3%
G.I.F.	823,0	1.474,9	2.365,1	60,4%	2.766,1	17,0%
RENFE Y FEVE	491,9	753,1	643,1	-14,6%	718,5	11,7%
Correos y Telégrafos	131,4	156,5	195,1	24,7%	220,8	13,1%
TOTAL FOMENTO	4.908,6	6.583,9	8.156,7	23,9%	9.570,9	17,3%

Fuente: SEOPAN

Inversiones de los P.G.E. 2002

3. MINISTERIO DE MEDIO AMBIENTE Y ENTES DEPENDIENTES

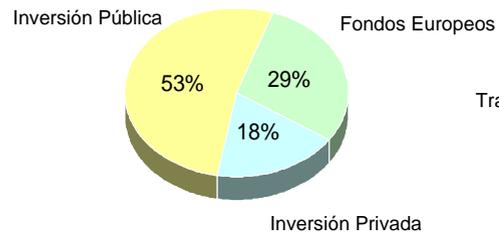
	1999	2000	2001	% 01/00	2002	% 02/01
Saneam. y calidad de agua	182,9	215,8	215,8	0%	228,2	5,7%
Infraestruct. Hidráulicas	623,9	644,7	675,5	4,8%	682,0	1,0%
Actuaciones en Costas	115,9	118,4	139,5	17,8%	150,6	8,0%
Resto	115,9	109,8	123,8	12,8%	151,8	22,6%
Total Ministerio	1.038,7	1.088,8	1.154,7	6,1%	1.212,6	5,0%
Confed. Hidrográficas	167,2	248,8	448,2	80,1%	579,3	29,3%
Sociedades de Aguas	-	-	877,2	-	1.288,3	46,9%
TOTAL Mº AMBIENTE	1.205,9	1.337,6	2.480,1	85,4%	3.080,2	24,2%

Fuente: SEOPAN

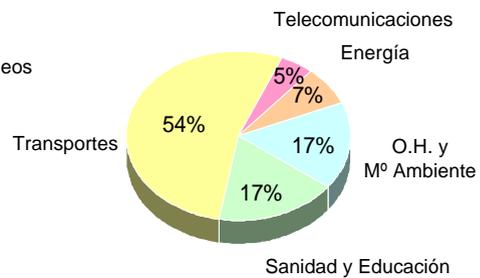
El Plan de Infraestructuras 2000-2006

IMPORTE TOTAL: 114.192 ME.

ORIGEN DE FONDOS

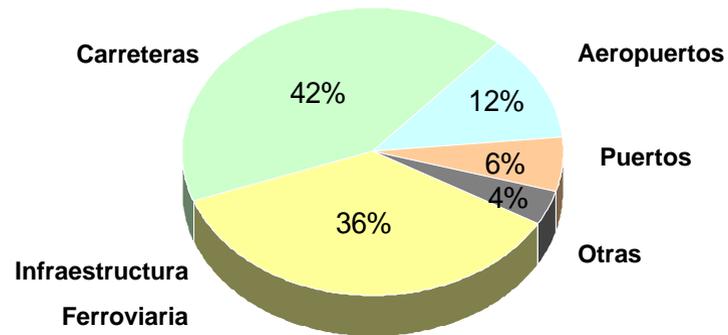


APLICACIÓN DEL PRESUPUESTO



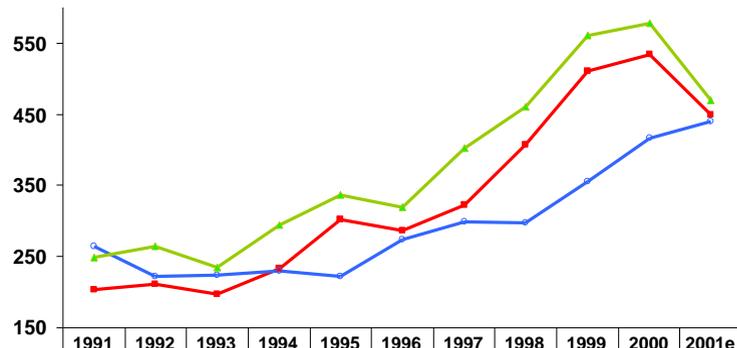
Fuente: SEOPAN

El Plan Infraestructuras de Transporte 2000-2006



Fuente: Ministerio de Fomento

Subsector de Vivienda

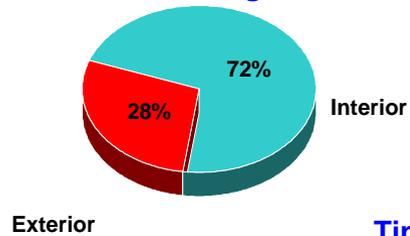


	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001e
—■— Viv. iniciadas	204	211	197	233	302	287	323	407	511	534	450
—○— Viv. terminadas	264	222	223	230	222	274	299	298	356	416	440
—▲— Proy. visados	248	265	234	295	337	319	402	461	561	578	470

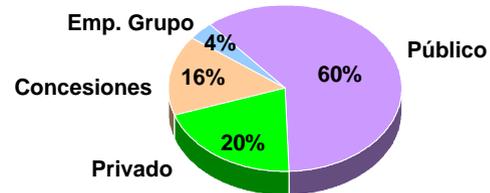
Fuente: SEOPAN y EUROCONSTRUCT (Estimaciones)

Nuestra Cartera a Diciembre de 2001

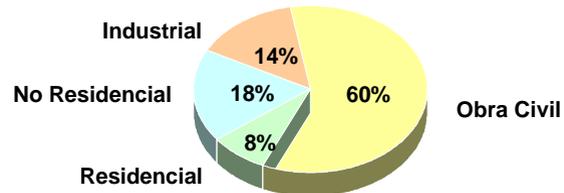
Mercados Geográficos



Clientes



Tipología de Obra



Obra Pública y Obra Privada

Obra Privada

Precalificación
Presupuesto y oferta
Primacía oferta económica
Control riesgos de cobro
Negociación de contratos

Vs.

Obra Pública

Publicada en Boletín Oficial

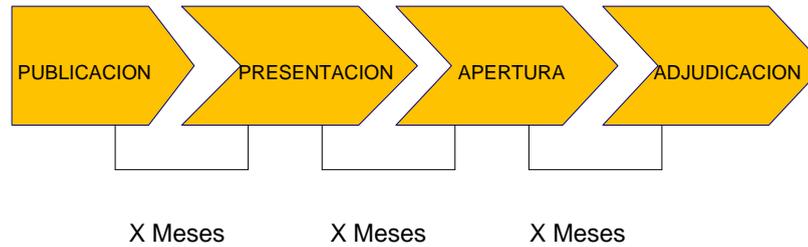
Obra Pública

Tipos de procedimiento de licitación:

- ✓ Subasta: con -o sin- admisión previa
- ✓ Concurso
 - ✓ con -o sin- admisión previa
 - ✓ con -o sin- variantes
- ✓ C.P.O (Concurso, proyecto y obra)
 - ✓ Base o con variantes
- ✓ Procedimiento Negociado

Obra Pública

Fases de licitación:



Obra Pública

Proceso interno de licitación:

- ✓ Detección y decisión de si nos presentamos
- ✓ Estudio técnico (memoria, maquinaria, organigrama, planificación, etc.)
- ✓ Estudio económico:
 - ✓ Precio a las unidades de obra
 - ✓ Comprobación de las mediciones (riesgos a asumir)
 - ✓ Alternativas técnicas
- ✓ Decisión de la oferta
- ✓ Apertura
- ✓ Gestión comercial de la contratación de la obra

Obra Pública

Principales componentes del pliego:

- ✓ Descripción de la obra a contratar
- ✓ Presupuesto de contrata
- ✓ Financiación de las obras
- ✓ Plazos de ejecución (total y parciales) y de garantía
- ✓ Establecimiento de garantías (provisional, definitiva, complementaria,...)
- ✓ Aspectos jurídicos del contrato: obligaciones, derechos, penalidades,...
- ✓ Fórmulas de revisión de precios
- ✓ Documentación a aportar: administrativa, técnica, económica
- ✓ Criterios de adjudicación

Obra Pública

Criterios de adjudicación (ejemplo):

Puntuación Calidad Técnica (100 puntos)

V1	Memoria constructiva del proceso de ejecución	30
V2	Programa de trabajo	20
V3	Calidad a obtener	10
V4	Plazo de ejecución	20
V5	Actuaciones medioambientales	10
V6	Seguridad y Salud	10

V1, V2, V3, V5, V6: Según valoración desde 0 hasta 10, de una serie de “atributos” para cada criterio

V4: Máximo ofertas con plazo menor que el plazo medio: 10 Puntos
Mínima puntuación: plazo señalado en el pliego: 5 Puntos

Obra Pública

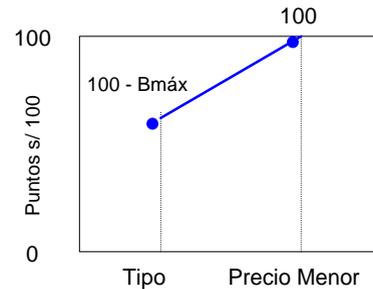
Criterios de adjudicación (ejemplo):

Puntuación Económica

Oferta más barata:	= 100 Puntos
Prspto. Tipo (tipo + máx. comp. Financiera):	= 100 x Precio Menor / Precio de Licitación
Ofertas Intermedias:	Interpolación lineal entre los dos valores

Puntuación Económica
 $P_o = (100 - B_{m\acute{a}x}) + B_o$

<u>Baja máx.</u>	<u>Puntos tipo</u>
10%	90
20%	80
30%	70



Obra Pública

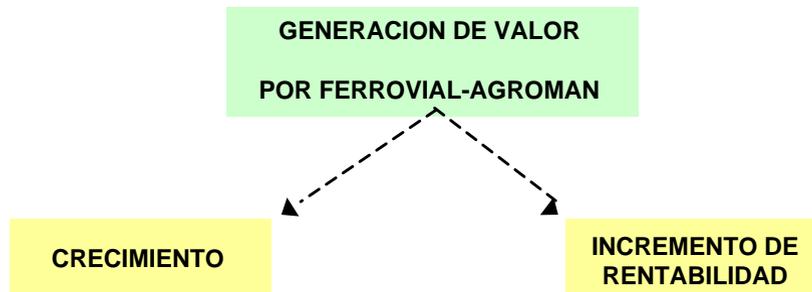
Fórmulas de financiación:

- ✓ Financiación pública total, con cargo directamente a Presupuestos
- ✓ Modelo Alemán
- ✓ Concesiones:
 - ✓ Peaje tradicional
 - ✓ Peaje en sombra

Estrategia: Crecimiento e Incremento de Rentabilidad



Estrategia



Crecimiento Nacional

CRECIMIENTO NACIONAL



CUOTA DE
MERCADO

- ✓ Difícil crecimiento significativo de cuota a largo plazo
- ✓ Crecimiento en base a expansión del mercado (Plan de Infraestructuras)

Crecimiento Internacional: Mercados Geográficos

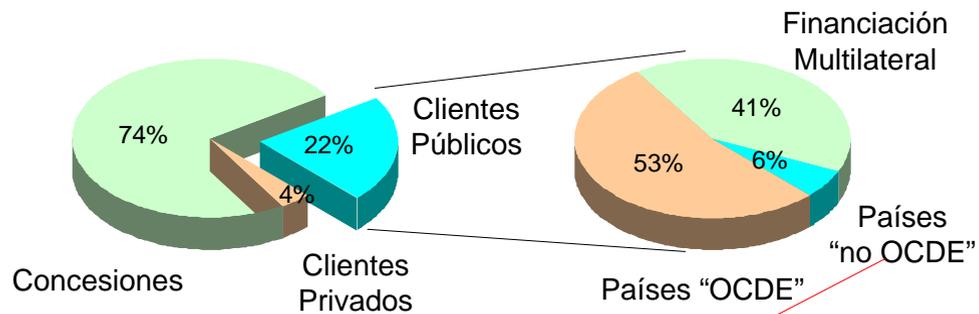
- ✓ Enfoque de crecimiento en países OCDE
- ✓ Continuar en:
 - Portugal
 - Italia
 - Norte América (Canadá)
 - Latinoamérica (selectivamente)
- ✓ Nuevos mercados objetivo:
 - Irlanda
 - Grecia
 - Inglaterra
- ✓ Países de Europa del Este (Budimex)

Crecimiento Internacional: Fórmulas de Entrada

- ✓ Vía licitación:
 - ✓ países con garantías legales, de cobro y sin riesgo país
 - ✓ apoyado en inversión extranjera de grandes empresas españolas
- ✓ Vía concesiones:
 - De “la mano” de CINTRA
- ✓ Vía adquisiciones de empresas

Crecimiento Internacional: Cartera por Clientes

Cartera Internacional a Diciembre de 2001



Sólo un 1,3% de la cartera internacional con riesgo potencial

Incrementar la rentabilidad en un entorno competitivo...

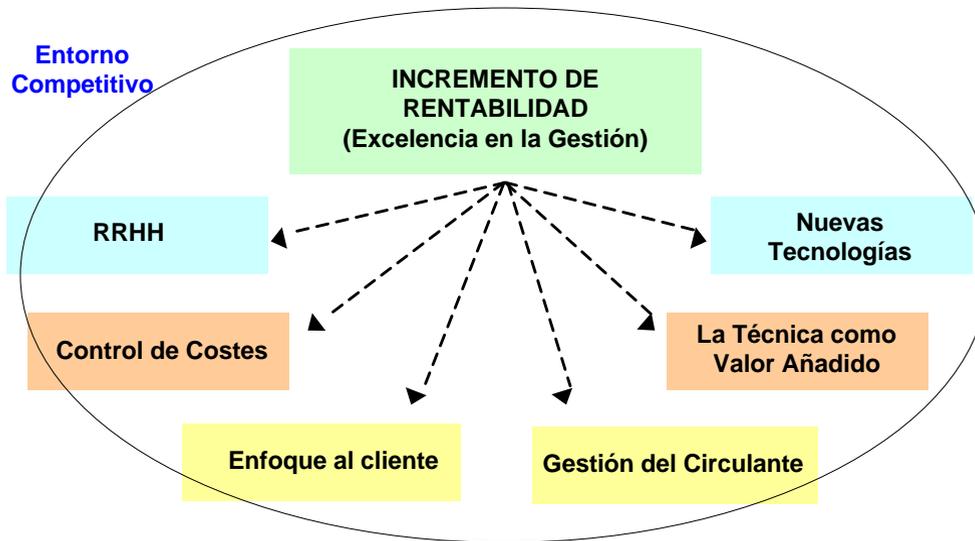
Características
del Negocio

- márgenes s/ ventas reducidos
- corta duración contratos (20 meses en media)
- negocio fragmentado (más de 1.000 centros de producción)

Consecuencias

- necesaria descentralización
- agilidad en la toma de decisiones
- compras, logística
- herramientas de gestión y control
- eficiente comunicación interna

Entorno
Competitivo



Estrategia: Incremento de Rentabilidad



RRHH: nuestro activo más valioso...

...nuestros empleados

- ✓ Selección desde universidad
- ✓ Formación interna y externa para "inculcar" la Cultura Ferrovial
- ✓ Máxima delegación
- ✓ Retribución acorde a resultados



Resultados

Estrategia: Incremento de Rentabilidad



Control de Costes: Compras

- ✓ Procedimiento de compras:
 - Descentralización
 - Base de datos única
 - Informatización de todo el proceso

- ✓ Aprovechamiento de la internacionalización

Estrategia: Incremento de Rentabilidad



Control de Costes: Flexibilidad

- ✓ Reducción continua del peso de los gastos generales
- ✓ Subcontratación de todo lo que no genere valor añadido
- ✓ Organización con reducidos costes fijos
- ✓ Parque de maquinaria: mínimo, estratégico y disuasorio

Estructura flexible perfectamente amoldable al ciclo

Control de Costes: Sistemas de control

- ✓ Presupuestación: fijación de objetivos de abajo a arriba (APO's)
- ✓ Gestión de todas y cada una de las obras
 - Cuenta de PyG y Balance por obra
 - Asignación de gastos de estructura y resultado financiero a cada obra
 - Seguimiento de los gastos corrientes
- ✓ Seguimiento presupuestario, control de costes y riesgos on-line (NSGO)

Enfoque al cliente

- ✓ Implantación geográfica ligada al cliente
- ✓ Enfoque hacia la calidad
 - ISO 9001-9002
 - ISO 14001 (primera constructora en el mundo)
 - Índice de Comportamiento Medioambiental on-line (WEB)

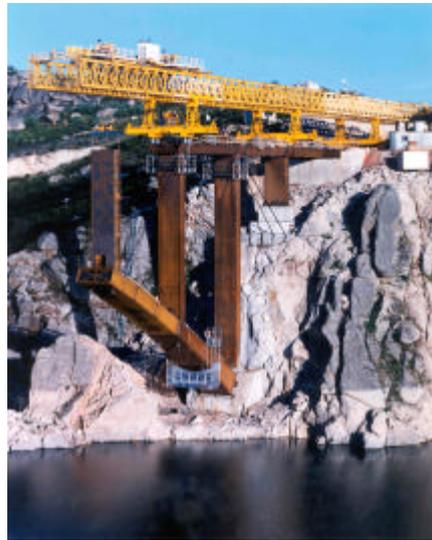
- Satisfacción al cliente
- Calidad en cada obra
- Máximo control medioambiental

Mejora de la cuenta de PyG

Gestión del Circulante

- ✓ Calidad crediticia de los clientes privados
- ✓ Énfasis en el cobro obra a obra
- ✓ Reclamación de los intereses de demora
- ✓ Criterios de pago a proveedores. Rigurosidad de cumplimiento
- ✓ Asignación a cada obra de su resultado financiero
- ✓ Retribución ligada a resultados

Estrategia: Incremento de Rentabilidad: La técnica como valor añadido



Estrategia: Incremento de Rentabilidad

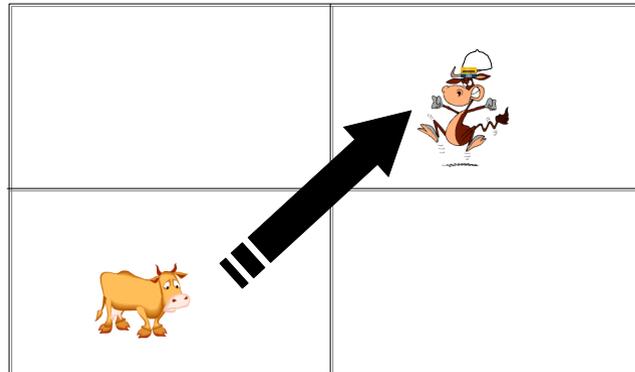


Nuevas Tecnologías: Un negocio en transformación...

CRECIMIENTO

+

-



-

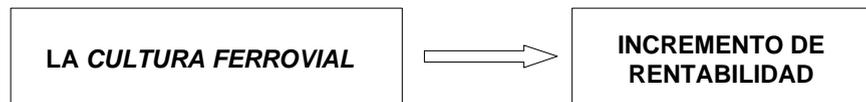
+ RENTABILIDAD

Nuevas Tecnologías

- ✓ Aplicadas a la gestión
 - ✓ 100% de los centros productivos en red
 - ✓ Intranet propia y todos los centros conectados
 - ✓ NSGO
 - ✓ Compras on-line (conectables con Build2Build)
 - ✓ Control de gastos corrientes
 - ✓ Planificación (programa +)
 - ✓ Sistemas multi-videoconferencia
 - ✓ Sistemas de gestión de proyectos on-line

Nuevas Tecnologías

- ✓ Aplicadas a la calidad y al medio ambiente:
 - ✓ PAC on-line
 - ✓ Índice de Comportamiento Medio-Ambiental
- ✓ Aplicadas a la producción:
 - ✓ Topografía
 - ✓ Guiado de máquinas por satélite



La Cultura Ferrovial: toda la organización centrada en el resultado

- ✓ Orientación a resultados
- ✓ Delegación de responsabilidades
- ✓ Austeridad y control de costes
- ✓ Identificación con el proyecto a largo plazo
- ✓ Formación interna

Ingresos y Gastos

✓ Ingresos



- Obra ejecutada
- Expedientes
- Reconocimiento de ingresos de UTE's
- Provisiones por márgenes negativos
- Intereses de demora

✓ Gastos



- Amortizaciones
- Provisiones (dudoso cobro y responsabilidades)
- Gastos diferidos
- Gastos anticipados

Ingresos: Obra Ejecutada / Expedientes / Reconocimiento de resultados en UTEs

- ✓ Concepto
- ✓ Criterios aplicables
- ✓ Criterio de Ferrovial Agroman

Ingresos: Provisiones por Márgenes Negativos

- ✓ Concepto
- ✓ Criterios aplicables
- ✓ Criterio de Ferrovial Agroman

Ingresos: Intereses de Demora

- ✓ Concepto
- ✓ Criterios aplicables
- ✓ Criterio de Ferrovial Agroman

Gastos: Criterio de Devengo

- ✓ Concepto
- ✓ Criterios aplicables
- ✓ Criterio de Ferrovial Agroman

Gastos: Amortizaciones

- ✓ Concepto

- ✓ Criterios aplicables

- ✓ Criterio de Ferrovial Agroman

Gastos: Provisiones por Dudoso Cobro y por Responsabilidades

- ✓ Concepto

- ✓ Criterios aplicables

- ✓ Criterio de Ferrovial Agroman

Gastos: Gastos Diferidos

- ✓ Concepto

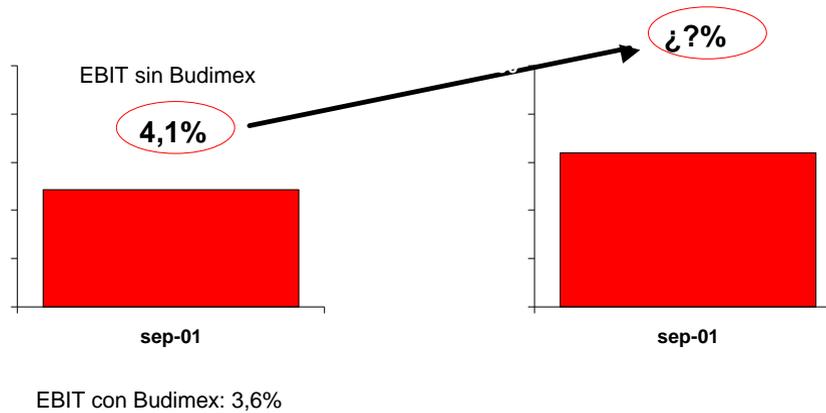
- ✓ Criterios aplicables

- ✓ Criterio de Ferrovial Agroman

Gastos: Gastos Anticipados

- ✓ Concepto
- ✓ Criterios aplicables
- ✓ Criterio de Ferrovial Agroman

EBIT/INCN: ¿Dónde estamos? ¿Dónde podríamos estar?



Como constatación de lo anterior...

- ✓ Fondo de maniobra que financia la actividad
- ✓ Aportación de recursos al Grupo
- ✓ Flujo de caja de operaciones de construcción medio en torno a 250 millones de euros

¿Por qué Polonia?

¿Por qué Budimex?

Entorno Competitivo

1ª Fase: Control de Riesgos

2ª Fase: Gestión de la Cuenta de Resultados

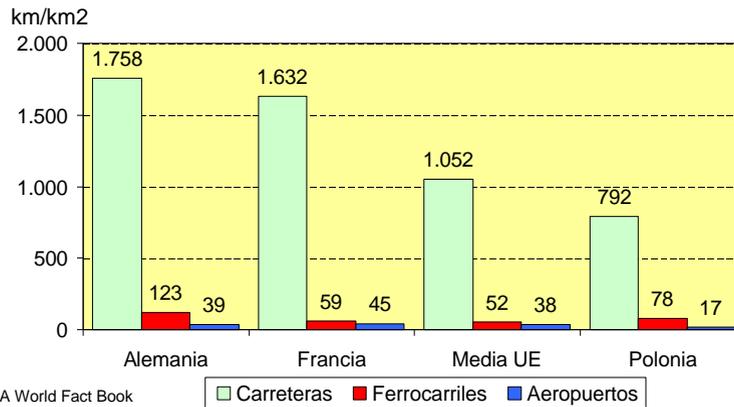
El Futuro de Budimex

¿Por qué Polonia?

- ✓ Importante volumen de mercado:
 - ✓ Población similar a la de España (aprox. 39 millones de habitantes)
 - ✓ 55% del total mercado de construcción Centro-Este de Europa (Polonia, Chequia, Eslovaquia y Hungría)
- ✓ Buenas perspectivas de crecimiento del PIB
- ✓ Estabilización de los índices macroeconómicos (IPC y tipos de interés)
- ✓ Previsible entrada en la UE y receptora de fondos europeos
- ✓ Déficit de infraestructuras (necesaria equiparación a la UE)
- ✓ Existencia de empresas de construcción de tamaño suficiente

¿Por qué Polonia?: déficit de infraestructuras

km/km2 de Carreteras, Ferrocarriles y Aeropuertos / 10 Mill. hab. (1996)



Fuente: CIA World Fact Book

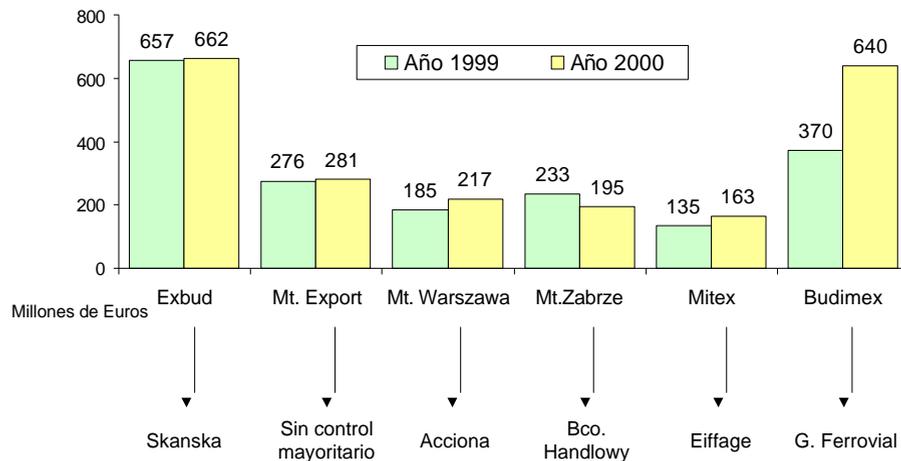
Budimex



¿Por qué Budimex?

- ✓ Empresa cotizada, líder en el mercado de construcción polaco
- ✓ Equipo gestor local de calidad
- ✓ Balance saneado
- ✓ Experiencia en la ejecución de todo tipo de obras (Obra Civil, Edificación e Industrial)
- ✓ Participación de control sobre Dromex (líder en carreteras en Polonia)
- ✓ Posicionada en toda Polonia, y con amplia experiencia en los mercados de centro Europa

Entorno Competitivo: INCN



1ª Fase: Control de Riesgos

Lo primero al desembarcar:

- ✓ Auditoría Post Compra
- ✓ Control Financiero
- ✓ Control Legal



...y fruto de ello:

- ✓ Provisionados los posibles riesgos
- ✓ Sin sorpresas futuras
- ✓ Permite establecer prioridades en la gestión

2ª Fase: Gestión de la Cuenta de Resultados

- ✓ La tecnología como instrumento de gestión y control
- ✓ Reordenación societaria del grupo
- ✓ Desinversión de activos no estratégicos
- ✓ Tesorería y optimización fiscal
- ✓ Optimización de las compras y sinergias con el grupo
- ✓ Adelgazamiento de la estructura de gastos generales

Budimex



El Futuro de Budimex: traducción a resultados

- ✓ Nueva distribución de la cartera (principalmente obra civil)
- ✓ Apuesta por el personal local
- ✓ Formación e intercambio de know how
- ✓ Retribución de la plantilla acorde a resultados

El Futuro de Budimex: traducción a resultados

- ✓ Incremento de cartera en 2001 (a pesar del entorno)
- ✓ Balance saneado: riesgos conocidos provisionados
- ✓ Las expectativas del mercado son muy atractivas: UE y plataforma para Europa del Este
- ✓ Budimex será la mejor posicionada

Conclusiones

En pocas palabras...

Ferrovial Agroman

- ✓ Cartera de calidad y volumen
- ✓ Balance saneado y con criterio de prudencia
- ✓ Cultura de resultados

Mercado

- ✓ Plan de infraestructuras (114 BEuros)
- ✓ Europa del Este (Budimex)
- ✓ Concesiones a licitar en toda Europa

Conclusiones

- ✓ Crecimiento
- ✓ Rentabilidad