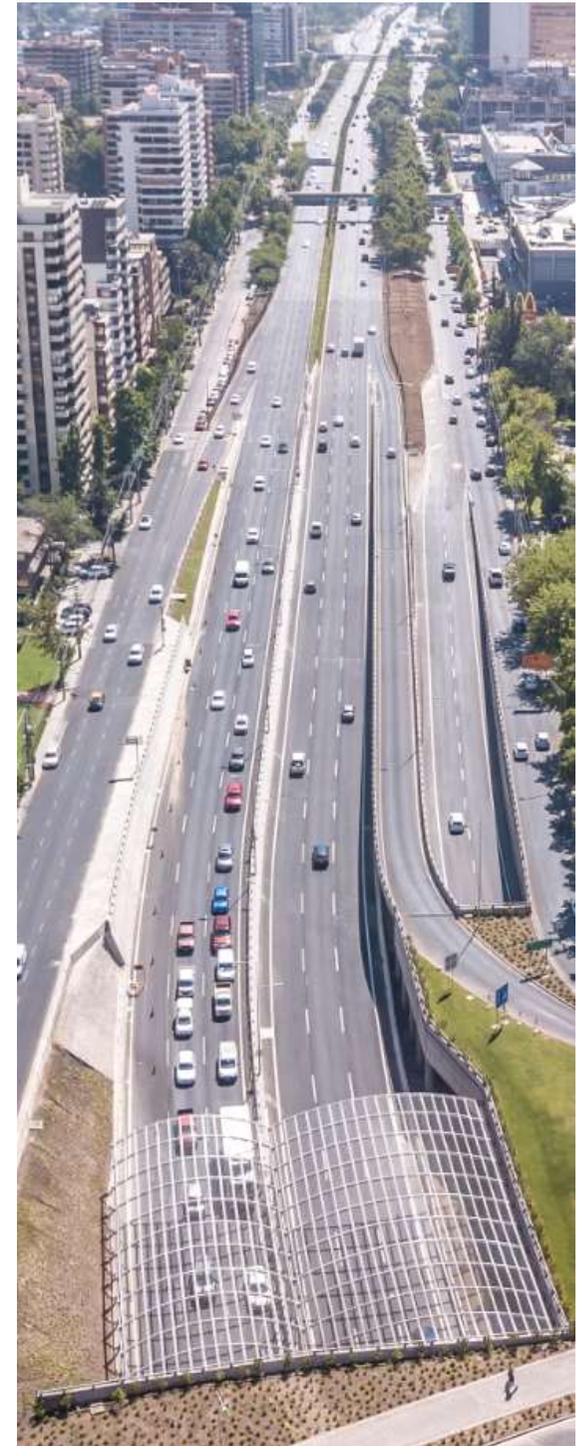




# Programa Estratégico 21-25

# Índice

1. Cumplimiento del Plan Estratégico 15 -20
2. Líneas Generales Plan Estratégico 21-25



# 1 Cumplimiento del Plan Estratégico 15 -20



# 1

## Cumplimiento del Plan Estratégico 15 -20



Sacyr ha cumplido íntegramente con el plan estratégico elaborado en 2015, cuyos objetivos más importantes fueron el foco en el **negocio concesional** y en **la rentabilidad**, la **reducción de deuda con recurso** y la **generación de caja**.

### 1.1 Foco en el negocio Concesional

El EBITDA de activos concesionales ha crecido un **+468%** pasando de €100 M en 2014 a **€568 M** en 2020. El EBITDA de activos concesionales representa un 78% del total del EBITDA del grupo, frente al 26% en 2014.

### 1.2 Crecimiento del Margén operativo

El margen operativo crece **+710 pb**, pasando de 8,8% en 2014 al **15,9%** en 2020. Se sitúa entre los mejores márgenes del sector.

### 1.3 Reducción del Apalancamiento

Estricta disciplina financiera y firme compromiso de **reducción de la deuda neta con recurso**, desde 2014 baja un **-83%** pasando de €5.100 M a **€836 M**. Variación de la tipología de la deuda, **deuda Project Finance representa más de un 80%**, frente al 20% en 2014.

### 1.4 Prioridad en la Gestión de caja

Exhaustivo control de costes y prioridad en la selección de **proyectos rentables** y que generen caja. El flujo de caja operativo crece hasta **€545 M**, 13 veces más que los €43 M de 2014.

# 1

## Cumplimiento del Plan Estratégico 15 -20

### 1.5 Remuneración al Accionista

Vuelta a la remuneración al accionista, mediante “*scrip dividend*” y con **rentabilidades anuales superiores al 4%**. En 2020 el dividendo repartido fue de **0,082 €/acc.**

### 1.6 Mercados Estratégicos

**Mercados rigurosamente seleccionados**, controlando riesgos y aprovechando nuestra experiencia. Principalmente Sur de Europa, Latam y mercado anglosajón. **Entrada en EEUU** en 2018 con varios proyectos de construcción y en 2020 con la primera concesión en Idaho.

### 1.7 Gestión participación Repsol

Gestión activa de la participación en Repsol mediante la contratación de **instrumentos financieros** que han permitido reducir el riesgo y maximizar valor. Limitada la exposición a variaciones en el precio de Repsol y del precio del petróleo.

### 1.8 Transformación área Construcción

Adecuación del área de construcción a la situación actual de los mercados. Control exhaustivo de riesgos. **~50%** de la cartera para la división de Concesiones. **Márgenes estables aprox. 5%**

### 1.9 Eliminación expo. Mercado inmobiliario

**Salida del mercado inmobiliario.** Venta de Testa. Reducción 100% deuda Vallehermoso

## 2 Líneas Generales Plan Estratégico 21-25



## 2.1. Modelo de negocio corporativo

### Perfil de la compañía



**Modelo de negocio concesional** a través del desarrollo de proyectos a largo plazo en países consolidados, principalmente con bajo riesgo de demanda, y que generan flujos de ingresos recurrentes, financiando la propia deuda asociada.

Foco en toda la cadena de valor del ciclo, desde la licitación, diseño y financiación, hasta la construcción, la operación y el mantenimiento de los activos.

**Refuerzo de la estabilidad y solidez financiera de la compañía**

### Negocios estratégicos



**sacyr**  
CONCESIONES

**sacyr**  
INGENIERÍA E  
INFRAESTRUCTURAS

**sacyr**  
SERVICIOS

### Posicionamiento geográfico



**Mercados prioritarios** (home markets), con una presencia local significativa:

#### Europa



España



Italia



Colombia



Chile

#### Latam

#### Mercado anglosajón



EEUU



Canadá



Australia



UK

Brasil, Perú, Portugal, México y los países nórdicos son mercados con **especial interés**.

## 2.2. Estrategia por división

### Concesiones



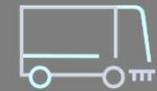
- ✓ **Márgenes estables del 70%**
- ✓ Adjudicación **2-3 proyectos anuales**.
- ✓ Distribución dividendos **más de €200 mill /año** de las sociedades concesionarias.
- ✓ Infraestructuras transporte con **bajo riesgo de demanda**, hospitales, intercambiadores...
- ✓ Línea de **negocio verde** con proyectos concesionales de agua, residuos y renovables.
- ✓ Potenciar **mercados** anglosajones y consolidación Europa.

### Ingeniería & Infraestructuras



- ✓ Consolidación **margen estable 5-6%**.
- ✓ **Portfolio preferente** en contratos para Sacyr Concesiones (necesario para construir sus proyectos greenfield) y otros clientes.
- ✓ **Proyectos** de obra civil, edificación e industriales de energía renovable y oil & gas.
- ✓ Presencia en **mercados de referencia**: Europa, mercado anglosajón y Latam.

### Servicios



- ✓ Consolidación **margen estable 8-9%**.
- ✓ Prioridad **rentabilidad**
- ✓ **Proyectos** de medioambiente, facilities, dependencia y conservación de infraestructuras (operación y mantenimiento de los activos de Sacyr Concesiones).
- ✓ Presencia en **España**. En **Latam** de la mano de Sacyr Concesiones.

## 2.3. Impulso mediante la Sostenibilidad



Gobernanza

Creación de la Comisión de Sostenibilidad y Gobierno Corporativo y el Comité de Sostenibilidad: **gestión de riesgos** de la sostenibilidad.  
Nuevo **código de conducta**.  
Única empresa del sector con **certificación SGE21**.



Medioambiente

Objetivo **neutros en carbono antes de 2050**.  
Creación de Sacyr Concesiones Renovables.  
+ 50% inversión protección del **medio ambiente**.  
El 60% de los materiales utilizados en nuestros proyectos vienen de **elementos reciclados**.  
Fuerte reducción consumo de agua.



Innovación

70% de la inversión en innovación son proyectos con alcance sostenible.  
Objetivo: multiplicar por 2 la inversión en innovación en 2025. **16 millones de inversión en 2025**.



Social

Brecha salarial 2020 inferior a la media del sector.  
Empresa **familiarmente responsable**.  
Objetivo duplicar número **mujeres directivas**  
**Diversidad** : aprox. 1000 personas con discapacidad, más de 80 nacionalidades y 5 generaciones presentes.



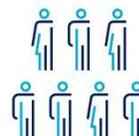
Transparencia  
Fiscal

725 millones de euros de contribución tributaria total en 2020.



Seguridad y  
Salud

Siniestralidad en España 6 veces inferior a la sectorial, en Chile y Colombia un 40% inferior.  
Promover la salud y el bienestar de nuestros empleados a través de la práctica de **deporte** y la difusión de **hábitos saludables** en el trabajo.



Comunidades

Impacto positivo en países donde operamos.  
Nuevas formas de apoyar el desarrollo de la sociedad: **voluntariado** con más de 600 colaboradores. Compromiso con el desarrollo de comunidades locales **3.241 M€**. En 5 años duplicaremos la inversión en **proyectos RSC**.



## 2.4. Magnitudes financieras 2025

Cifras en millones de euros

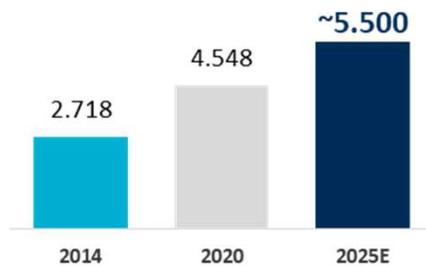


\*Deuda neta con recurso / EBITDA con recurso + Distribuciones y Dividendos

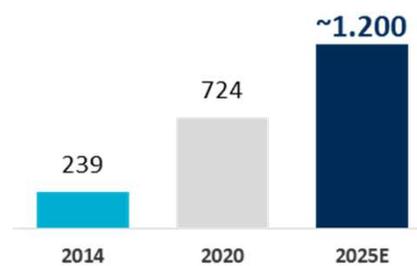
## 2.5. Comparativa magnitudes financieras

Cifras en millones de euros

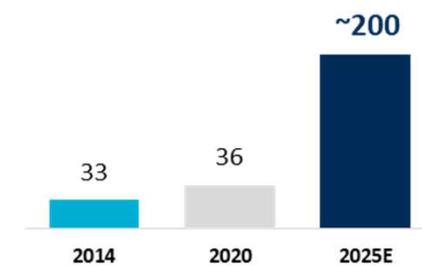
### Cifra de negocio



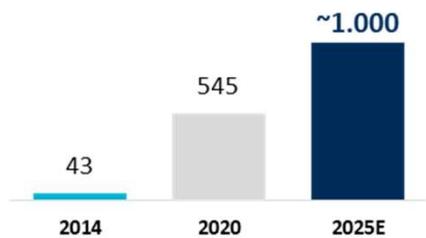
### EBITDA



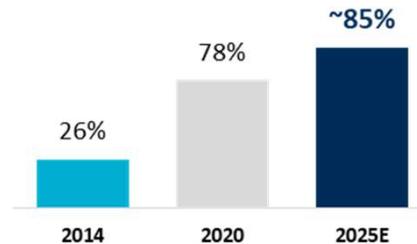
### BENEFICIO NETO



### Flujo de caja operativo



### EBITDA concesional



### Ratio de Endeudamiento con recurso



## 2.6. Inversiones y Rentabilidad 21 -25



\*390 mil. comprometidos + ~610 mil. crecimiento



\*Dividendos de proyectos ya adjudicados