



Más de 20 años en Chile  
mejorando la calidad de vida de las personas



sacyr.com

**sacyr** Desafíos  
cumplidos

## Fomentando las inversiones privadas en Infraestructura de Calidad, Sustentable y Resiliente en América Latina

Santiago, 13 de Agosto  
APEC, Chile 2019

## Indice

01. Principios y liderazgo del Grupo Sacyr (calidad, sustentabilidad, resiliencia)
02. Creación de Valor en la Inversión Privada. Sacyr Concesiones.
03. Market Intelligence en el Mercado Latinomericano de APPs
04. Claves de la gestión privada de Infraestructuras. Estrategia financiera y Rotación de Activos
05. Caso de Exito. Nuestra experiencia en el Mercado de Concesiones en Chile
06. Conclusiones

## 01. Principios y liderazgo del Grupo Sacyr

### Empresa de Infraestructura Global apoyada en su integración vertical

Grupo internacionalmente reconocido y diversificado enfocado en su actividad consolidada de Concesión con las divisiones pertinentes de Construcción, Industrial y Servicios.

#### Cifras principales

27

Países

\$48Bn

Cartera

>37,000

Empleados

\$1.30Bn

Capitalización de mercado al 29 de mayo de 2019

#### 2018 Cifra financiera claves

Deuda financiera neta

\$4,651m

Deuda sin recurso

\$3,343m

(72% de deuda total)

NFD / EBITDA

7.4x

Con más de 30 años de experiencia, Sacyr se ha convertido en un líder mundial reconocido a nivel mundial.



7°

Mayor concesionario de transporte

4°

Desarrollador de proyectos de Greenfield



4°

Empresa multinacional de infraestructura de América Latina



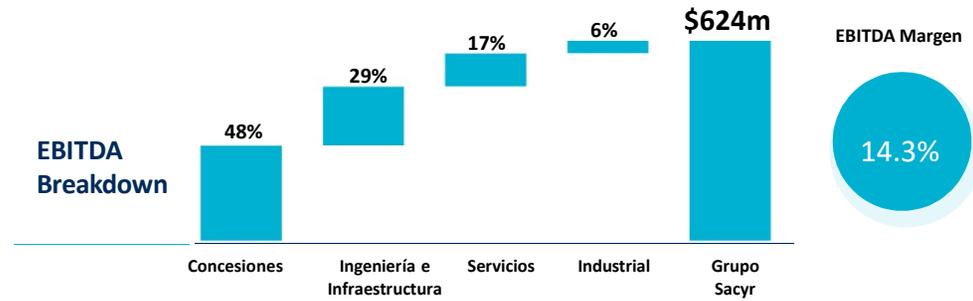
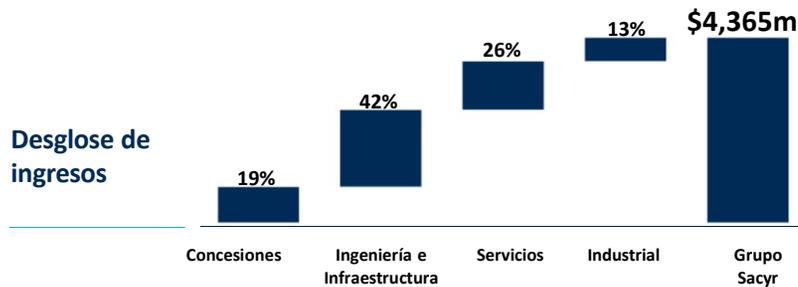
2°

Mayor empresa española por capacidad de agua desalinizada

8°

En el mundo

Activos concesionales<sup>1</sup> representan el 76% del EBITDA total de Grupo Sacyr, que muestra las Concesiones como un detonante para el crecimiento y la estabilidad a largo plazo.



1) Activos concesionales de cuatro divisiones de Grupo Sacyr: Concesiones, Ingeniería, Servicios e Industrial.

## Gestión de la Responsabilidad Social Corporativa: Visión Sostenible

Un sistema de gestión integrado comprometido con la mejora continua

Contribuir a la sostenibilidad social y ambiental es una prioridad estratégica para Sacyr y, como tal, da forma a todas las decisiones empresariales, desde consideraciones estratégicas hasta opciones de gestión cotidianas. Sacyr está comprometida con un modelo de gestión responsable diseñado para crear valor a largo plazo para sus partes interesadas y contribuir a un desarrollo sostenible a través de su Política de RSC y el Plan Global de Empresas 2020.

La calidad y la innovación a través de la tecnología como estándares permanentes para las operaciones y la estrategia (gestión de riesgos, enfoque en I+D, etc.) hicieron una pista de mejora continua para el crecimiento.

3  
Normas  
nacionales

>100  
Certificaciones

10  
Normas  
Internacionales  
reconocidas

GRI  
Empowering  
Sustainable  
Decisions  
Informes de sostenibilidad

### Política de CRS

Pilar central de los sucesivos planes estratégicos de RSE, de conformidad con los principios y directrices de comportamiento del Grupo:

Cumplimiento  
de la legislación

Integridad

Transparencia

Seguridad

Respeto a los Derechos  
Humanos



Creada en 2008, la Fundación Sacyr permite al Grupo maximizar el impacto de las iniciativas sociales de la empresa y contribuir de forma más eficaz al bienestar de las comunidades en las que lleva a cabo sus actividades.

También apoyamos y participamos en una serie de iniciativas para seguir contribuyendo a generar impactos positivos en la sociedad y el medio ambiente.



## 02. Creación de Valor en la Inversión Privada. Sacyr Concesiones

### Nuestra estrategia para añadir valor a nuestra participación y participaciones se realiza a través de Sacyr Concesiones

El creador de mayor valor de Grupo Sacyr y motor de crecimiento sostenible

Una de las empresas líderes mundiales en el sector de gestión de concesiones con una cartera de activos altamente diversificada y distribuida globalmente.

- La actividad de Sacyr Concesiones se centra a partir de Proyectos Greenfield.
- A lo largo de 20 años de historia, Sacyr Concesiones ha desarrollado 74 proyectos que representaron un total de alrededor de 27 mil millones de euros de inversión global.

Actualmente bajo gestión:



3,800

Km de Autopistas



2,500

camas de hospital



37

Millones de usuarios al año



2.6

Millones de pasajeros al año



Km de vías de tren

#### Cifras principales

10

Países

6

En Latam

44

Concesiones

50%

En Latam

27

años de vida media restante de las concesiones

\$14,720m

Inversión en la Dirección

### Modelo de negocio basado en PPP a largo plazo

Sacyr Concesiones cubre plenamente el ciclo de vida de la concesión, aprovechando las divisiones del Grupo para generar valor para el grupo de agujeros



## Reglas de creación de valor

Nuestra visión de la integración vertical cubre el valor de monetización del ciclo de vida completo de la concesión en sus diferentes etapas



- **Anticipación y análisis temprano de la oportunidad**
- **Selección individual de países y proyectos objetivo**

### Países objetivo

- OCDE
- Enfoque latam: Chile, Colombia como mercados locales
- Mecanismos de mitigación de riesgos y grados de inversión (organismos multilaterales).
- Política y económicamente estable
- Desarrollo del marco de concesiones
- Pipeline predefinido
- Mercados financieros desarrollados

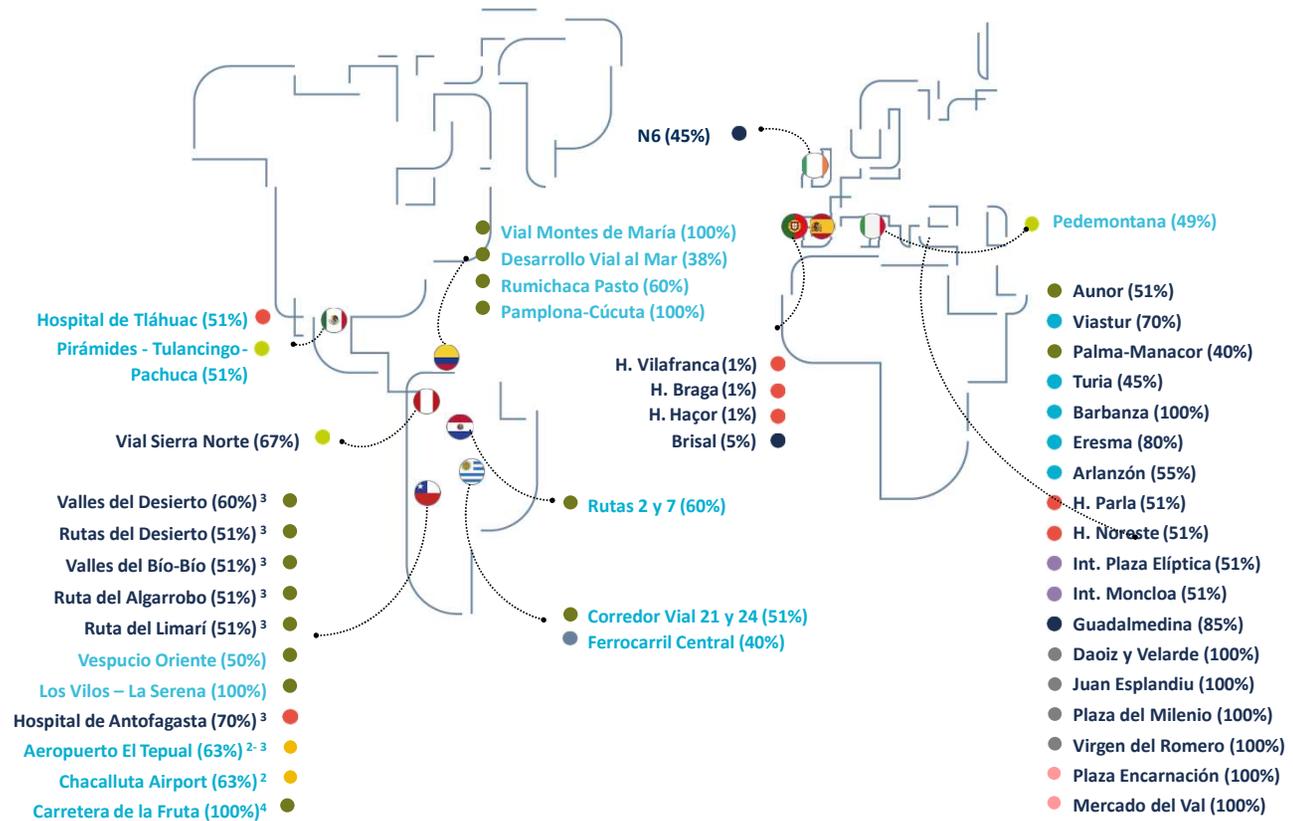
### Proyectos objetivo

- Proyectos complejos fuertemente basados en el diseño y la construcción
- Tipo de activo asociado al know-how de Grupo Sacyr
- Mecanismos de mitigación del riesgo de la demanda

- **Diseño y Construcción, Operación centrada en la calidad, sostenibilidad y resiliencia para la duración a largo plazo de la infraestructura aumenta los rendimientos generales para los patrocinadores públicos y privados**
- **Estrategia financiera implementada a lo largo del ciclo de vida completo de la concesión**
  - Trayectoria exitosa en procesos de financiación y refinanciación
- **Creación de valor a través de una estrategia de rotación de activos basada en desinversiones minoritarias, manteniendo el control del activo**

## Cartera - Distribución Geográfica

Cartera de concesiones diversificada<sup>1</sup> con una historia exitosa de adjudicación y puesta en marcha desde 1996. Estrategia enfocada en consolidar los mercados nacionales (España, Portugal, Colombia, Chile)



1) Cartera a 1 de junio de 2019.

2) Activos actualmente en construcción que generan ingresos.

3) La participación de Sacyr no está considerando la reciente rotación de los activos chilenos, que ya está cerrada (cierre de transacción en julio de 2019).

4) Pendiente del premio final

## Latam debe competir en un concurso mundial por infraestructura, ya que el detonante de la economía

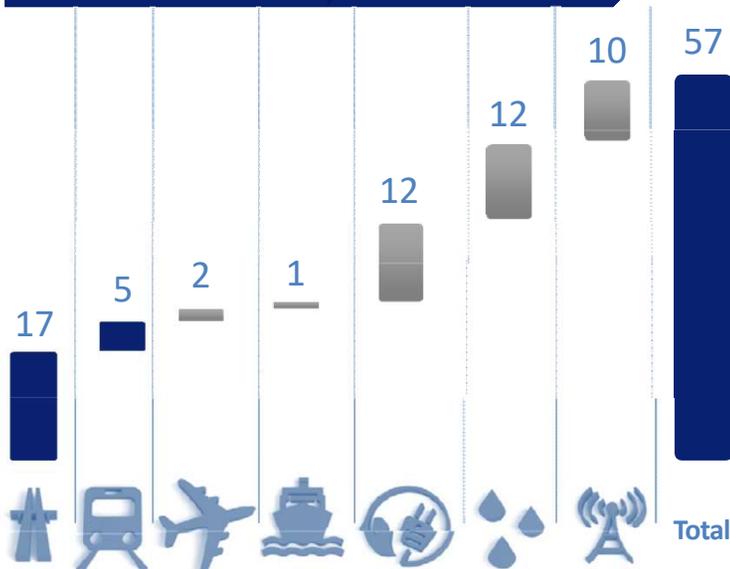
Se espera que las necesidades de carretera y ferrocarril superen más de 20 billones de dólares

La necesidad mundial de infraestructura para el período 2013-2030 asciende a más de 57 billones de dólares. Dicha inversión requerida supera el valor estimado de la infraestructura mundial actual.

La capacidad de infraestructura en las economías en desarrollo está significativamente por detrás de la de las economías desarrolladas.

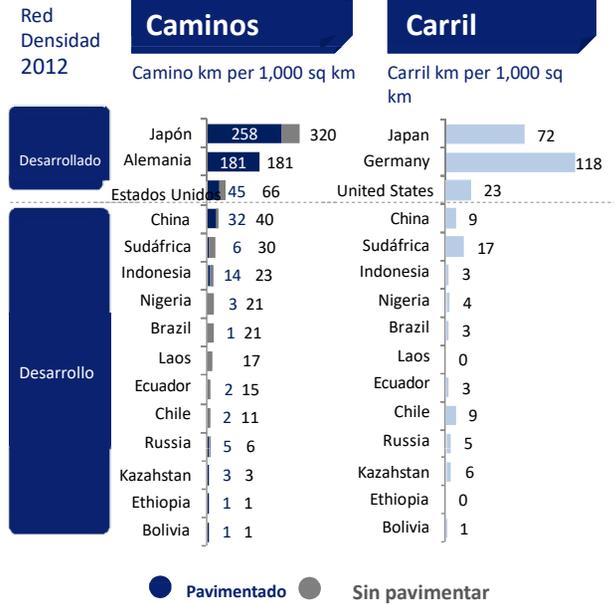
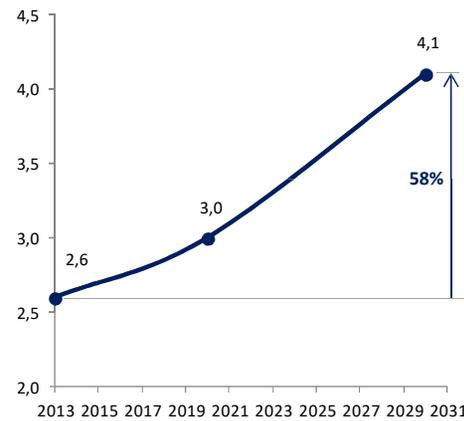
Como consecuencia, se espera que las necesidades de infraestructura aumenten en un 60% comparando 2013 con 2030

### Necesidades de Infraestructura a nivel mundial '13-'30 (\$ tr)



### Global infrastructure needs, 2013-30

\$trillion constant 2010 US\$

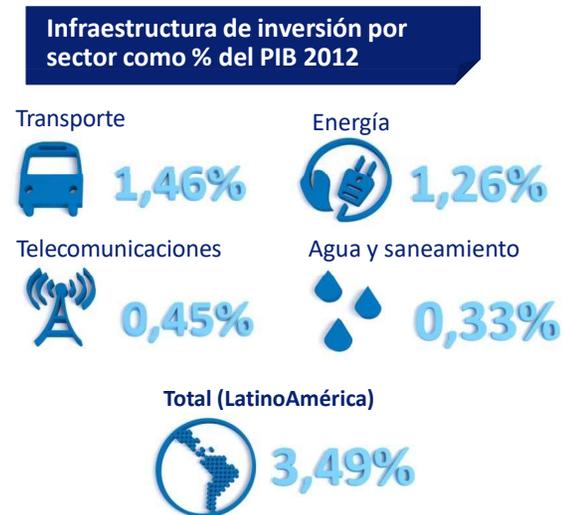
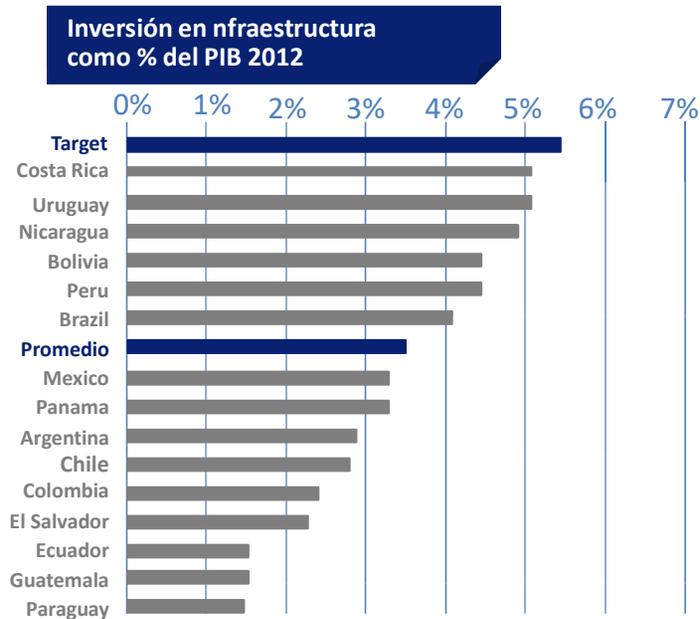


\* Fuente: Productividad de la infraestructura: Cómo ahorrar US\$1 billón al año, Instituto Mc Kinsey Global (enero de 2013)

## Infra Efforts in Latam debe mantenerse a largo plazo

### Cumplir con requisitos como activos sostenibles, de calidad y duraderos para competir en la atracción de inversores privados

- La Comisión Económica de las Naciones Unidas para América Latina y el Caribe consideró en 2014 que de 2012 a 2020 los países de la región deberían invertir el 6,2% de su PIB en infraestructura para cubrir necesidades futuras por valor de 320 mil millones de dólares.
- BID refleja que la inversión en ALC en 2015 ha disminuido, situándose entre el 2,8-3,2%, **por debajo del 5,2% mínimo requerido para cerrar la brecha con otras regiones**
- Estos activos deben adaptarse a los nuevos requisitos sociales tecnológicos y legales; y estar preparados para los desafíos del cambio ambiental.
- La calidad de la infraestructura instalada es inferior en comparación con otros países no desarrollados (India, Vietnam, Egipto).



- En realidad, el esfuerzo total de inversión en Latam se ha reducido en más de un 37% desde 2015.

\* Fuente: Comisión Económica de las Naciones Unidas para América Latina y el Caribe – Estudio sobre la inversión en infraestructura - Octubre 2014  
 BID. Bancabilidad a través de la lente de la transparencia. Incrementado la inversión privada en Infra Latam. Mayo de 2019

## Acuerdo PPP implica colaboración

El modelo PPP se está convirtiendo en una alternativa eficiente al gasto público tradicional en proyectos "mega". Si bien la propiedad sigue estando en la autoridad pública; las obligaciones de diseño, construcción y operación, junto con los adecuados retornos a la inversión asociadas, se transfieren al socio privado

## Proceso de selección (público y privado)

Análisis detallado antes de la decisión de inversión

### Como asociación, Concesión Acuerdos significa :

- El socio privado se convierte en el único punto de responsabilidad durante todo el ciclo de vida del proyecto.
- Permite un mayor nivel de transferencia de riesgos.
- Proporciona una oportunidad para una optimización significativa en todas las fases, especialmente durante la fase de diseño.
- Optimización significa ajustar los requisitos de infraestructura a largo plazo (resiliencia, sostenibilidad) aplicando reglas de la Gestión de Proyectos (costo, plazo, calidad).
- Fomenta la competencia en la industria, es decir, optimización del precio.
- Aloca la deuda de proyectos en la empresa privada en lugar de la Administración Pública.



### Retorno Social

01

Sobre la base de un análisis multicriterio, los proyectos deben ser de interés público



02

### Selección de oportunidades

El contratista hará una evaluación detallada de las oportunidades de licitación más adecuadas (**Home Markets y Mercados Objetivo**), donde puede ser más eficiente, también a través de una evaluación multicriterio (retorno, integración vertical, gastos de licitación, competencia, % sobre el objetivo total,...).

### Evaluación multicriterio

Conectividad ▲

Costes ambientales ▼

Uso de la tierra ▼

Sinergias económicas ▲

Distribución regional ▲



Anticipación



Integración potencial



Selección de mercado

## El retorno de la inversión privada obliga a una estrategia financiera clara:

### Proceso estructurado

Los principales factores de éxito para una APP son el uso de Equipos de Financiación experimentados, que se involucran desde el comienzo durante la fase de Oferta.



01

Análisis preliminar del país y del marco fiscal



02

Enfoque de financiación de proyectos sin recurso a los accionistas



03

Diseño individual de la estrategia financiera para cada proyecto analizado

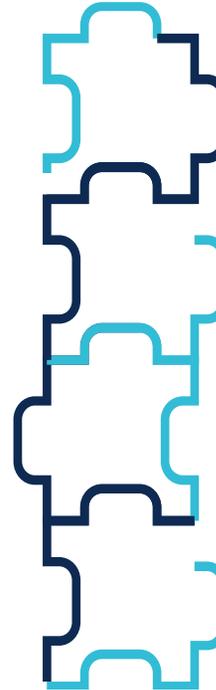


04

Los procesos de refinanciación se realizan en el momento óptimo

### Ejecución

Los principales **motores financieros** permiten a Concesionario optimizar su Estrategia de Financiamiento



Implicaciones en relación a **aspectos transfronterizos fiscales y cambiarios**

Análisis detallado de los **mercados financieros** y actores clave:

Bancos comerciales

Bancos multilaterales

Inversores Institucionales

**Comunicación** continua con los prestamistas financieros durante todo el ciclo de vida

Adaptación a posibles cambios en el mercado

### La Estrategia de Rotación de Activos también es un motor clave para acelerar la infraestructura de construcción

La estrategia de rotación de activos maduros permite monetizar el valor creado durante la vida de la concesión

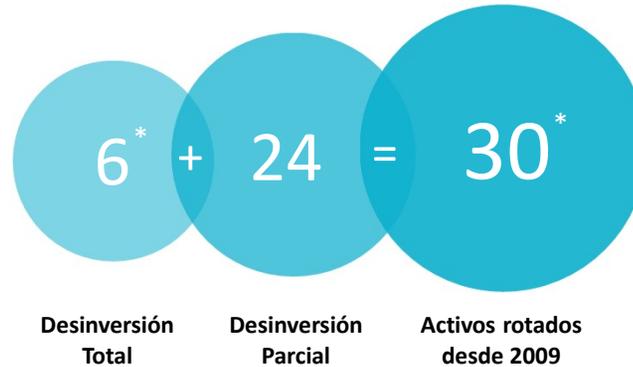
- La rotación de activos es una de las principales fuentes de financiación para el crecimiento futuro (depende del grado de madurez de la cartera).

- La rotación de activos de Sacyr Concesiones se basa en desinversiones minoritarias para capturar valor mientras mantiene el control del activo

- Actualmente, la asociación con inversores privados es factor clave para el éxito: fondos de inversión, fondos de pensiones, family offices, industriales, etc.

- Sacyr tiene una amplia cartera de inversores potenciales (alrededor de 180 inversores en 26 países).

Tenemos una gran experiencia de rotación de activos con un historial probado.



€ 730m flujos de caja obtenidos de rotación de activos desde 2009

\* Las cifras no están considerando la desinversión de Itinere

#### ALGUNOS DE NUESTROS COINVERSORES

toesca.

DIF

Aberdeen  
Asset management

EISER  
Infrastructure

CMB-PRIME

falabella.

PENTA  
LAS AMERICAS

oas

//ABANCA

Unicaja

Marguerite

DOMINION

## 05. Caso de Éxito. Nuestra experiencia en el Mercado de Concesiones en Chile

# Chile es uno de los mercados de PPP más sofisticados y somos uno de líderes

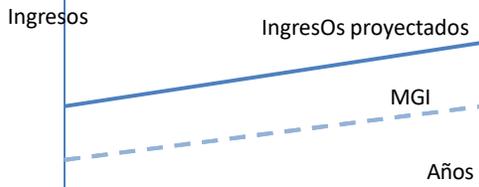
### SISTEMA DE CONCESIONES EN CHILE

- Chile cuenta con un Sistema robusto y bien desarrollado con más de 20 años de experiencia (1ª concesión en 1993)
- Consta de un marco legal y de reglas claro.
- Su gran estabilidad política y económica suponen un pilar para el Sistema.
- Es un mercado competitivo
- Un sistema de protección de inversores
- La mayoría de los contratos tienen mecanismos de ingresos garantizados, y el riesgo de tráfico se mitiga en la mayoría de ellos a través de un mecanismo plazo variable

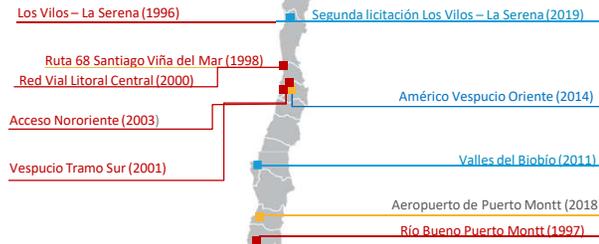
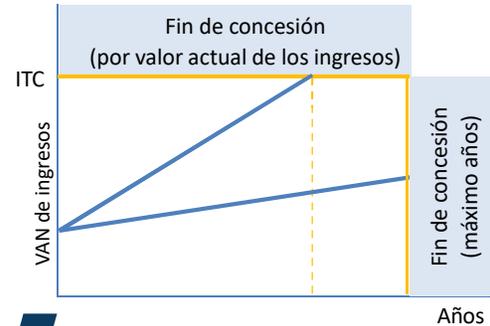


### MECANISMO DE MITIGACION DE RIESGOS

#### Guaranteed Income by the Government



#### Mecanismo Plazo Variable



### Sacyr Concesiones Chile.

## Un jugador internacional en su Mercado local

- Desde 1996, SCCH se ha adjudicado 17 proyectos de concesión, destacando las autopistas, el Hospital de Antofagasta y, más recientemente, los aeropuertos de Arica y Puerto Montt, con una inversión total de más de US\$ 3.500 millones.
- Hemos construido más de 1.300 km de carreteras, actualmente gestionamos 680 km de autopistas, con una intensidad media diaria de unos 5.700 veh para sus autopistas en funcionamiento durante 2018.



- En Chile desde 1996 con la primera concesión: "El Elqui. Ruta 5: Los Vilos – La Serena".
- Sacyr está considerado como el primer inversionista privado en infraestructura en Chile. Actualmente gestiona 11 concesiones: 8 carreteras, 2 aeropuertos y 1 hospital.
- En 2018 más del 40% del EBITDA total de Sacyr Concesiones se generó en Chile.

## Conclusiones



Infraestructuras significa no sólo conectividad para el desarrollo, sino adaptación a los nuevos requisitos sociales, tecnológicos y ambientales. Esto supone interiorizar el concepto de “valor por dinero” para competir en el mercado global de inversores.

La calidad está directamente relacionada con la durabilidad, la resiliencia ante los cambios



Las APP como herramientas para acelerar los objetivos de Infraestructuras en los países Latam a través del **partenariado publico privado de largo plazo**.

La solvencia financiera y el acceso a los mercados permiten a las empresas obtener financiación rentable y sostenible.



**Los inversores privados deben estar bien posicionados para competir y crecer en los mercados latinoamericanos**

Las empresas dispuestas a crecer deben tener gran capacidad para desarrollar y gestionar proyectos greenfield especialmente.

**Se requieren capacidades, equipos especializados y experiencia internacional para ejecutar estas atractivas oportunidades de mercado**

La integración vertical de Sacyr y su gestión activa de la cartera le permiten competir y crear valor a lo largo del ciclo de vida del activo.



La estrategia de Sacyr Concesiones a través de estos drivers, se centra en asegurar un crecimiento sostenible y rentable con el fin de crear valor para sus Accionistas de Grupo Sacyr y para los Grupos de Interés en sus mercados locales.

Latam como región clave para Sacyr contribuye sustancialmente a la valoración actual de su cartera entorno a unos 1.800 millones de euros y que prevé alcanzar los 2.700 millones de euros en 2031.

El esfuerzo de inversión en **infraestructura resiliente de calidad** marca la diferencia en el reto de mantener un Mercado Regional y unos **Proyectos atractivos para los jugadores internacionales Privados de Infraestructuras** como Sacyr.