

# Junta General Accionistas

7 MAYO 2019



# Índice

1

## Destacados 2018

Servicios y soluciones

Resultados 2018

2

## Plan Estratégico 2019-2022

Por qué un nuevo Plan

Nuestro Plan a 4 años

# Destacados del 2018



Hemos **completado de forma anticipada el plan estratégico 2016-2020**



Hemos **superado** los **1.000 M€** de facturación contable



Hemos **incorporado** nuevas **capacidades y mercados**



Hemos **consolidado** actividades a futuro: **Energía y Smart House**

DESTACADOS  
2018

# Servicios y Soluciones



## Destacados en Soluciones



### Líneas De Transmisión Eléctrica

Capacidades 360°

- Dónde: conexión **Lauca – Luanda (Angola)**
- Tarea: diseñar, construir y poner en funcionamiento un línea de transmisión de 400 KV y 200km, con todos los elementos asociados
- **Proyecto llave en mano**



### Generación Energías Renovables

Capacidades 360°

- Dónde: **Argentina y República Dominicana**
- Estado de proyectos a 2018:
  - En construcción: Planta de **Biomasa** de 18MW en Argentina y **parque FV** de 67MW en República Dominicana



### Expansión Mercado Asiático

Capacidades En Estructuras Altas

- Dónde: **Indonesia, Vietnam, China**
- Tarea: diseñar y construir estructuras para centrales térmicas y revestimientos de reactores
- Proyecto de **ingeniería especializada**



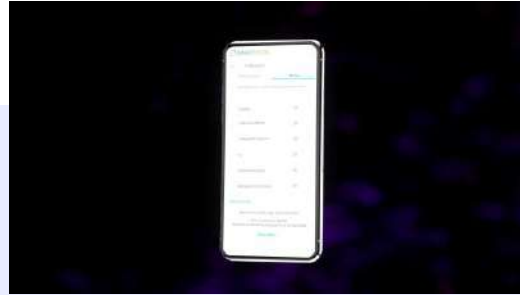
## Destacados en Servicios



### Servicios Industriales

#### Modelo One-Stop-Shop

- Adquisición de capacidades en **Servicios Medioambientales** para completar capacidades multi-técnicas: servicios de calor + electromecánicos + TI + Servicios Medioambientales
- Entrada a nuevos mercados: **Colombia y Ecuador**



### Smart House

#### Integradores de servicios personales y del hogar (B2C)

- 5 líneas de actividad: telco, energía, seguros, fintech y otros servicios del hogar
- Servicios Telco y Energía ya en funcionamiento en 2018
- **70.000 nuevos clientes** en Energía captados en 2018



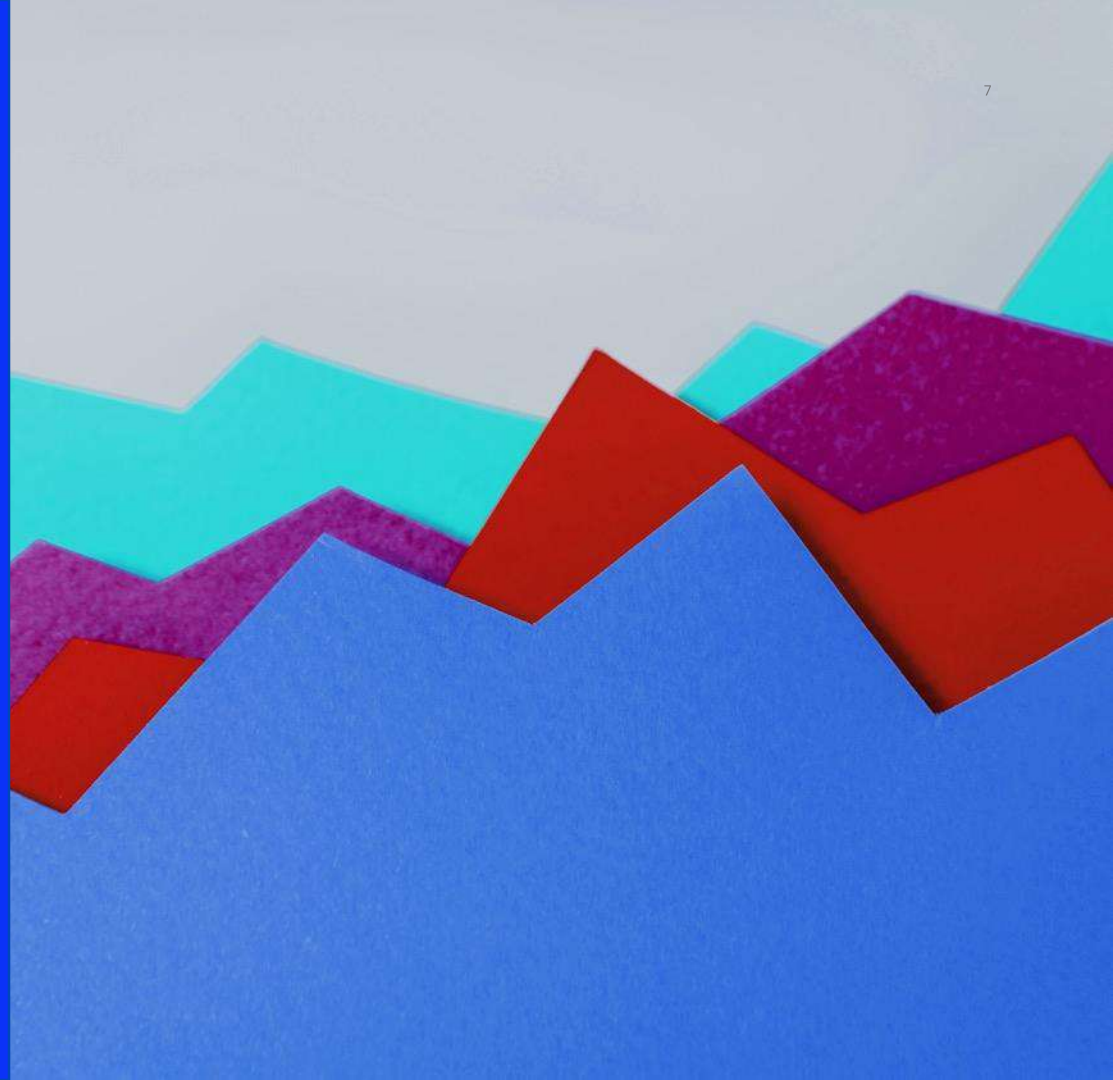
### Servicios a Utilities

#### O&M en redes eléctricas

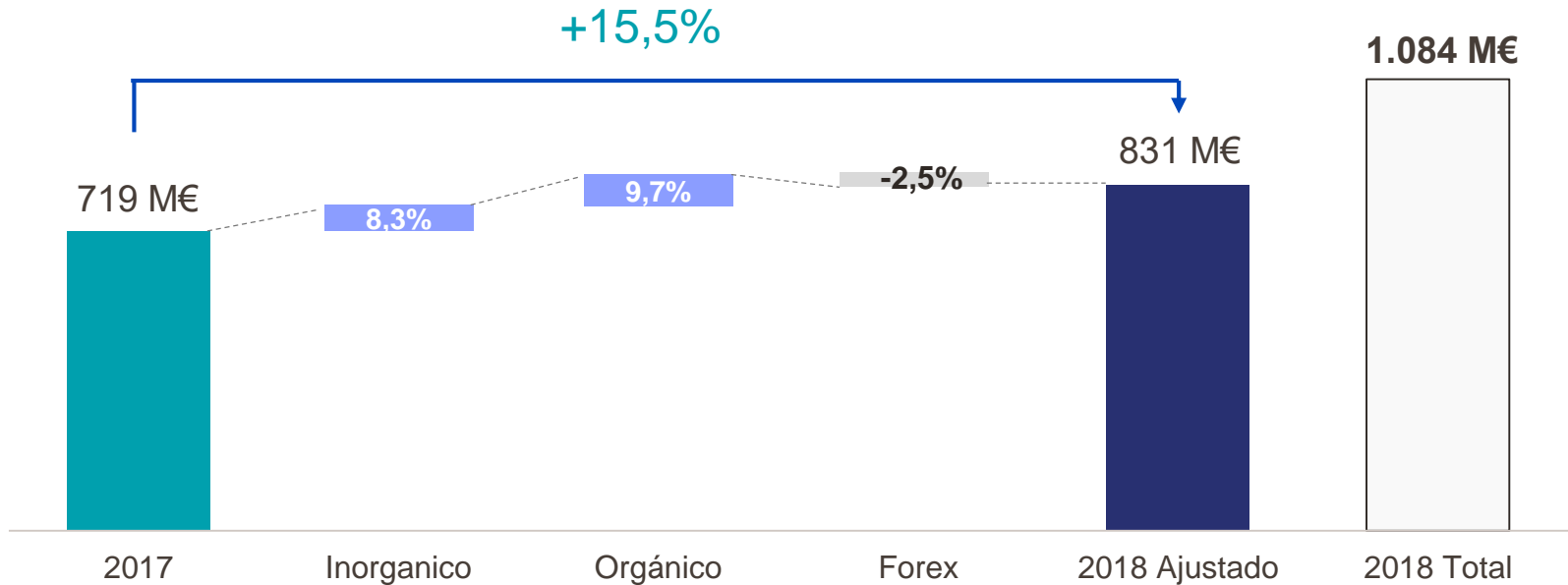
- **Nuevas capacidades:** Despliegue y mantenimiento de redes de media y baja tensión.
- **Contratos a largo plazo** con utilities internacionales
- Posicionamiento en O&M de putos de recarga eléctrica

DESTACADOS  
DEL 2018

# Resultados



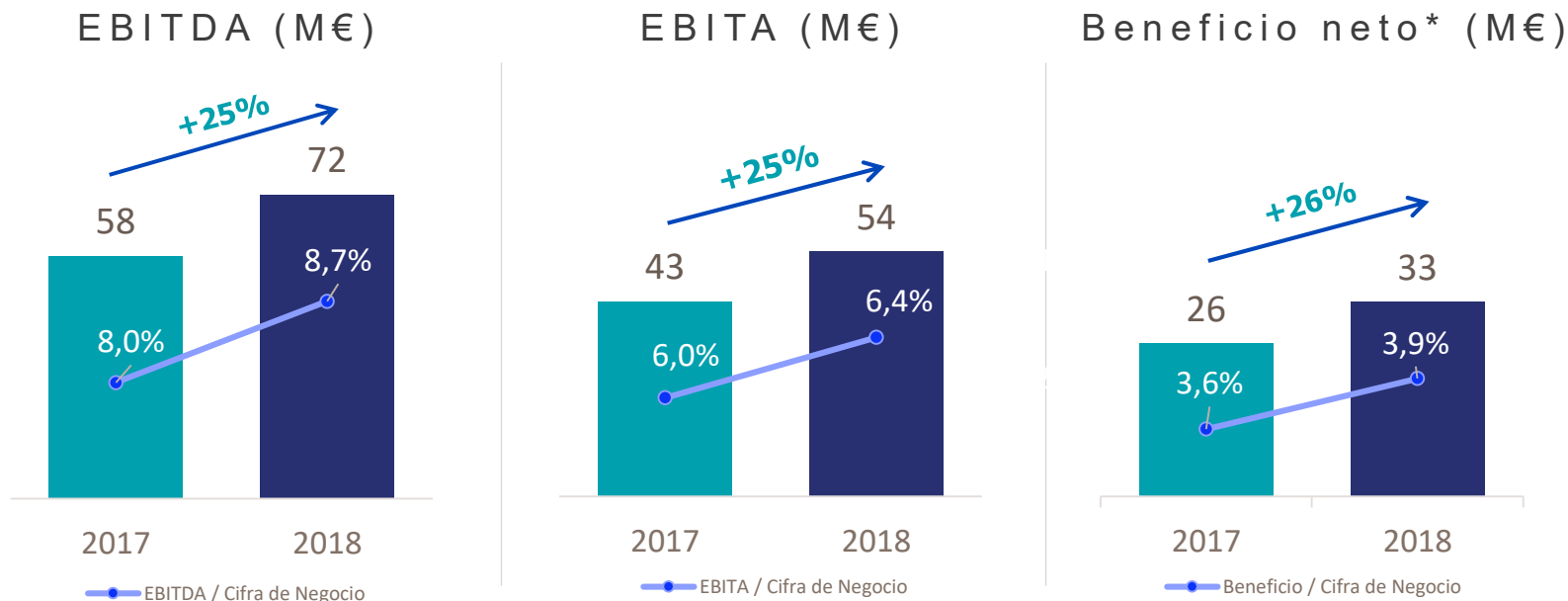
# Cifra de Negocio



- Un **10% de crecimiento orgánico** de la cifra de negocio, muy **por encima del 7% objetivo**



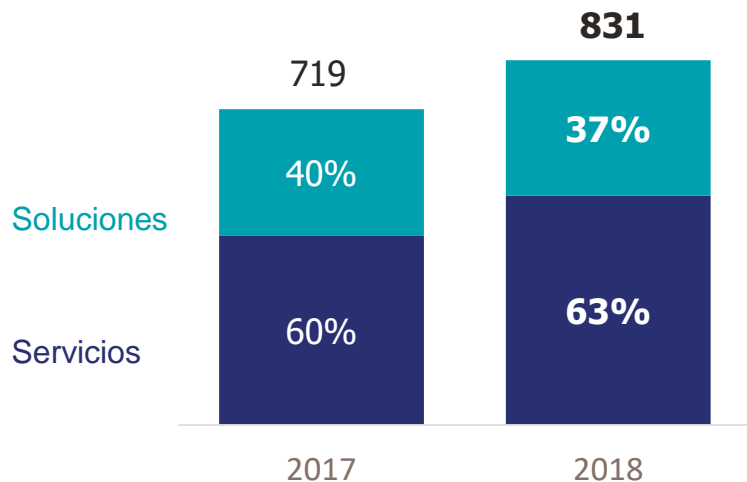
# Márgenes EBITDA, EBITA y Beneficio Neto



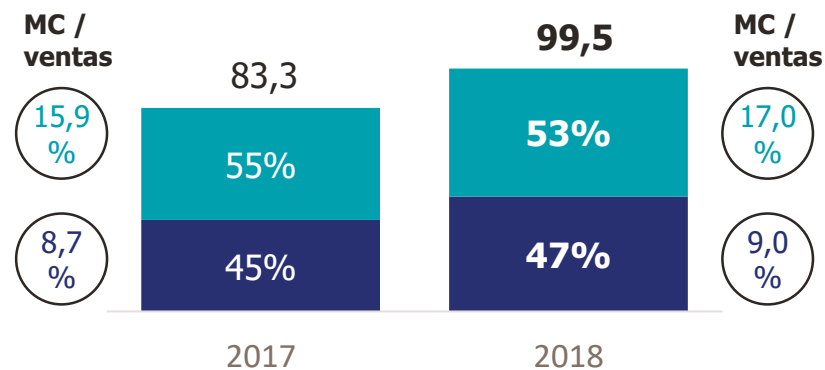
- **Crecimiento robusto y mejora en márgenes** sobre cifra de negocio.

## Desglose por segmentos: Servicios y Soluciones

Peso en Cifra de Negocio (M€)



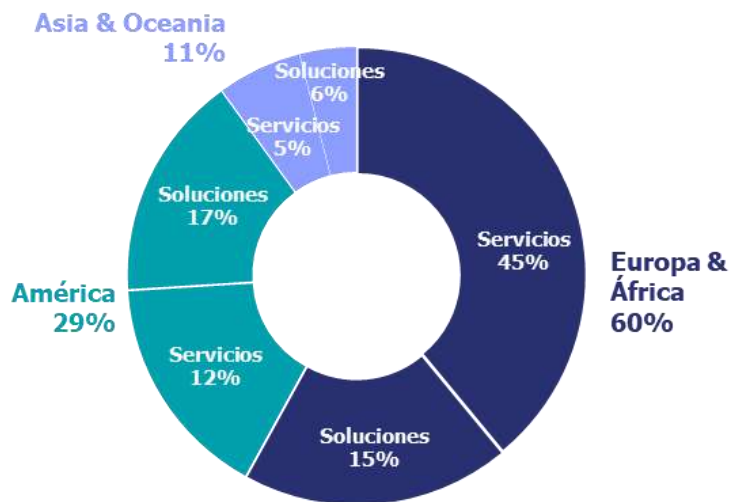
Peso en Margen de Contribución (M€)



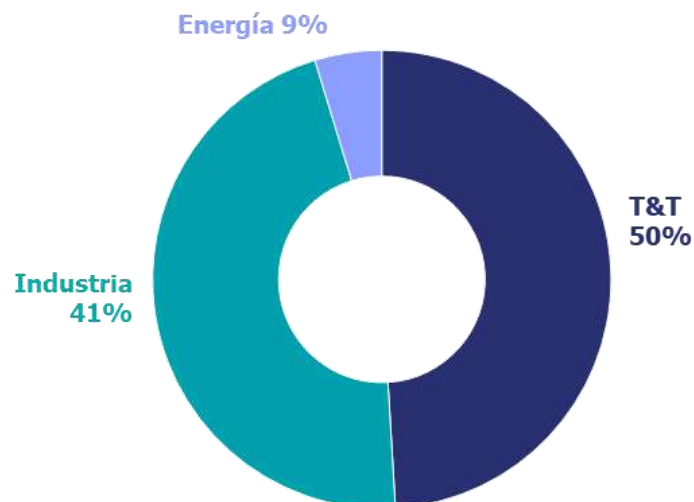
- **Aportación equilibrada** de cada segmento **en términos de Margen de Contribución**

## Desglose por geografía y campos de actividad

Cifra de Negocio por geografía



Cifra de Negocio por campos de actividad



# Balance y generación de caja

(M€)	2016	2017
Activos Fijos	387,8	407,9
Circulante Neto Operativo	(161,4)	(179,1)
<b>Total Activo Neto</b>	<b>226,4</b>	<b>228,8</b>
Patrimonio Neto	294,3	317,8
<b>Deuda Financiera Neta <sup>(1)</sup></b>	<b>(102,1)</b>	<b>(105,7)</b>
Otros	34,2	16,7
<b>Total Patrimonio Neto y Pasivos</b>	<b>226,4</b>	<b>228,8</b>

## DEUDA FINANCIERA NETA

(106M€)

## CONVERSIÓN DE EBITDA EN FLUJO OPERATIVO DE CAJA

66%

## EL RETO DEL RONA

24%



Plan Estratégico  
2019-2022

# Por qué un nuevo Plan



# Razones para un nuevo Plan Estratégico



## Adelanto en el cumplimiento del Guidance establecido en 2016

Objetivos Estratégicos	2015	2016	2017	2018	Guidance a 2020
<b>Cifra de negocio</b>	525 M€	612 M€	818 M€ en CCAA	1.084 M€ en CCAA	<b>1.000 M€</b>
<b>EBITA</b>	5,8%	5,8%	6,0%	6,4%	<b>≈ 8%</b>
<b>RONA</b>	22%	20%	24%	24%	<b>&gt; 20%</b>
<b>Conversión de Caja</b>	N.A.	N.A.	64%	66%	<b>&gt;60% EBITDA</b>
<b>DFN / EBITDA</b>	23 M€ 0,6x	-122 M€ N.A	-102 M€ N.A	-106 M€ N.A	<b>&lt;2x</b>



## Razones para un nuevo Plan Estratégico

- ✓ **Adelanto en el cumplimiento del Guidance establecido en 2016**
- + **Variación del perímetro y las características de la actividad:**  
Incorporación de nuevos campos de actividad y geografías, con características de negocio y ratios distintos.
- + **Necesidad de incorporar nuevas variables del entorno:**  
Aceleración de la digitalización, estado de madurez de los clientes, presión precios, consolidación sectorial y oportunidades M&A por situación de mercado y competencia

**NUEVO PLAN ESTRATÉGICO 2019-2022**



Plan Estratégico  
2019 - 2022

# Nuestro Plan a 4 años



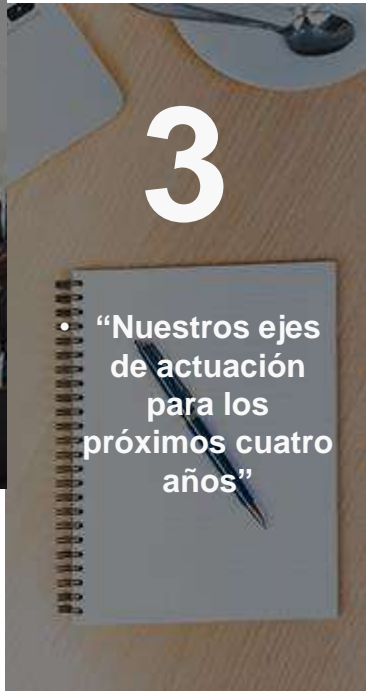
1

“La disrupción  
define nuestro  
entorno”



2

“Nos reafirmamos  
en la esencia de  
nuestro modelo de  
negocio”



3

• “Nuestros ejes  
de actuación  
para los  
próximos cuatro  
años”

# 1

**“La disrupción define  
nuestro entorno”**

# La disrupción da vértigo, pero es irreversible y está llegando a todos los sectores.

## 3 TECNOLOGÍAS

“3 aceleradores disparan la transformación”



Datos y conectividad



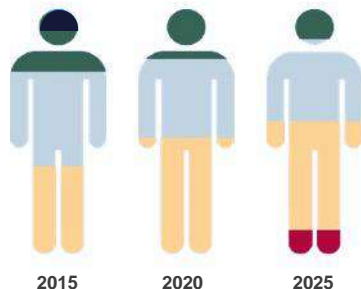
Computación



Algoritmia

## CAMBIOS DEMOGRAFICOS

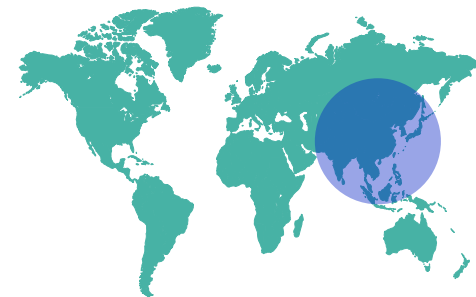
“Los Millennials serán mayoría en 2025”



Fuente: U.S. Census Bureau

## CAMBIOS GEOESTRATÉGICOS

“Asia se sitúa en el eje central”



Vivimos una revolución de los modelos de negocio los modelos de negocio

# 2

**“Nos reafirmamos en la  
esencia de nuestro modelo  
de negocio”**

NOS REAFIRMAMOS EN LA ESENCIA DE NUESTRO MODELO



ASÍ ES DOMINION

“Somos una empresa de **Servicios** [apalancados en Soluciones]. Son nuestro core. Buscamos su **recurrencia**”.



NOS REAFIRMAMOS EN LA ESENCIA DE NUESTRO MODELO



ASÍ ES DOMINION

“Entendemos **la tecnología**  
como una **herramienta** para la  
mejora de los procesos”.

*“La tecnología no es un valor en sí mismo. El valor reside en definir  
modelos de negocio diferentes que la tecnología hace posibles”*

GEORGE WESTERMAN. MIT

NOS REAFIRMAMOS EN LA ESENCIA DE NUESTRO MODELO



ASÍ ES DOMINION

“Tenemos una **visión transversal**. Lo importante es el cómo y no el qué”.

NOS REAFIRMAMOS EN LA ESENCIA DE NUESTRO MODELO



ASÍ ES DOMINION

“Nos hemos dotado de una **organización flexible**, capaz de trabajar en un entorno disruptivo”.



NOS REAFIRMAMOS EN LA ESENCIA DE NUESTRO MODELO



ASÍ ES DOMINION

“Tenemos un **modelo de gestión único**, en continua evolución”.



#### DIGITALIZACION

“Más y mejores Plataformas para abordar nuestros procesos internos y los de nuestros clientes”



#### DIVERSIFICACIÓN

“Nuevos mercados y apalancamiento sobre los actuales, para garantizar un crecimiento rentable”



#### DESCENTRALIZACIÓN

“Nueva estructura organizativa que mitigue los handicaps del modelo creando unidades compartidas y mecanismos de cross-selling”



#### DISCIPLINA FINANCIERA

“Nuevos objetivos, manteniendo nuestra disciplina y parámetros de control de riesgos”

# 3

**“Nuestros ejes de actuación  
para los próximos cuatro años”**

# La empresa que queremos ser en 2022

“Vamos a **duplicar nuestro Bº neto...**

... consolidándonos como una **gran plataforma** de **Servicios B2B2C**,  
apalancados en un **área de Soluciones...**

... y bajo el denominador común de la  
**digitalización y la disciplina financiera.**”





# En 2019-2022 pondremos en juego todo el potencial de Dominion



PROPUESTAS  
DE VALOR  
DIFERENCIALES



Servicios B2C: **Smart House**



Servicios B2B: **Propuesta Tier 1**



Soluciones: **Visión 360°**

POSICIONAMIENTO



Optimizar nuestra posición en la **cadena de valor**

DIVERSIFICACIÓN



**Geográfica**

**Sectorial**

DIGITALIZACIÓN



Profundizar en el uso de **herramientas digitales**

ORGANIZACIÓN



Adaptar y evolucionar **la organización**

# Guidance 2019 - 2022

## B° Neto x2

FACTURACIÓN  
CAGR >5%

EBITA  
CAGR >10%

DISCIPLINA FINANCIERA

CONVERSIÓN EN CAJA  
>75% EBITA

RONA  
> 20%

**Compromiso orgánico.** M&A como mecanismo acelerador

**Reparto de 1/3 del B° Neto como DIVIDENDO**

**Estructura central lean:**

≈3% s/ventas (crece <50% del crecimiento de las ventas)

Control del **CAPEX** y del **CNO**:

Capex ≈ Amortización. / CNO estable

**DFN / EBITDA <2x**

# ESG y Relación con los Grupos de interés

## EVALUAR



Análisis materialidad.  
Verificación.  
Certificación.

## ACTUAR



### ENVIRONMENTAL

Impacto positivo.



### SOCIAL

Foco RRHH y PRL.



### GOVERNANCE

Cultura de **integridad y transparencia**.  
Requerimientos **regulatorios**.



## PERSONAS

Seleccionar y hacer crecer un Top 100 de **personas extraordinarias**.



## ACCIONISTAS

Dar un **salto cualitativo** en la **diversificación** de nuestro accionariado.



## COMUNIDAD

Convertirse en un **referente en el apoyo a una Educación Innovadora**.



## CLIENTES Y PROVEEDORES

Transmitir el **"sello Dominion"**

1

La disrupción es el  
**nuevo entorno**

2

Tenemos **un modelo  
preparado** para trabajar  
en este mundo

3

Es el momento para  
**desarrollar todo  
nuestro potencial**

## Concreción

Duplicar beneficio en cuatro años

---

*“Una visión y una estrategia no son suficientes. La clave para el éxito a largo plazo está en la ejecución. Cada día. Todos los días.”*

RICHARD M. KOVACEVICH



Muchas gracias



DOMINION