

[Contenido](#)

[Resumen ejecutivo](#)

[Carta del Presidente](#)

[Carta del Director Ejecutivo](#)

[Acerca de Terra Firma](#)

[Nuestras empresas](#)

[Creación de valor: la historia de Tank & Rast](#)

[Alineación a largo plazo](#)

[Transparencia e interacción con las partes interesadas](#)

[Perspectivas para 2010](#)

[Altos cargos](#)

[Información de contacto](#)

terra firma

Examen anual 2009

una perspectiva única



TERRA FIRMA ASPIRA
A CONVERTIRSE EN
LA EMPRESA LÍDER
EN EL SECTOR DE LAS
INVERSIONES CONTRARIAS,
OFRECIENDO DE FORMA
RESPONSABLE UNA
RENTABILIDAD SUPERIOR
EN EL LARGO PLAZO



1 Resumen ejecutivo**04**

Carta del Presidente

05

Carta del Director Ejecutivo

11

Acerca de Terra Firma

13

Nuestras empresas

17

Creación de valor: la historia de Tank & Rast

21

Alineación a largo plazo

25

Transparencia e interacción con las partes interesadas

26

Perspectivas para 2010

27

Altos cargos

29

2 Información de contacto**35**

1 Resumen ejecutivo



CARTA DEL PRESIDENTE



31 de diciembre de 2009

Me complace presentar el tercer Examen anual de Terra Firma y de las empresas que componen su cartera.

Quienes hayan leído nuestros exámenes anuales anteriores sabrán que Terra Firma siempre ha creído que el capital privado añade valor a todos sus interesados a través de una mejora fundamental de sus operaciones de inversión. En el entorno actual esta afirmación resulta más cierta que nunca; por consiguiente, quiero comenzar mi carta presentándoles algunos de los datos más destacados que hemos logrado en nuestra cartera. En la actualidad gestionamos empresas que operan en seis sectores: energía, estaciones de servicio en autopistas, sector inmobiliario, agricultura, alquiler de vehículos de transporte y, por último, entretenimiento. En todas y cada una de las empresas de nuestra cartera hemos alcanzado importantes hitos:

- **Energía:** somos uno de los mayores inversores independientes del mundo en energías limpias. En 2009 ocupábamos la tercera posición a escala mundial en transacciones de fusiones y adquisiciones en este sector, solo superados por entidades de titularidad pública de China y Noruega. A través de EverPower e Infinis producimos en estos momentos casi 500 megavatios de energía limpia al año, potencia suficiente para suministrar electricidad a 550.000 hogares. Tenemos proyectos en desarrollo que producirán un total de 2 gigavatios de energía limpia, suficiente para suministrar electricidad a cerca de un millón de hogares más. Además, el gas natural que suministra PNG en Irlanda del Norte produce un 25% menos de dióxido de carbono que el petróleo y la cantidad de dióxido sulfúrico que emite es prácticamente nula.
- **Estaciones de servicio en autopistas:** Tank & Rast ofrece restaurantes y sanitarios a 500 millones de clientes al año en Alemania y es el cuarto mayor proveedor de servicios alimentarios del país, por detrás de McDonald's, Burger King y Lufthansa. A lo largo de los cinco últimos años hemos incrementado el EBITDA de unos 125 a 180 millones de euros; la satisfacción del cliente, por su parte, ha aumentado del 70% al 98%.
- **Servicios inmobiliarios:** somos el mayor propietario de inmuebles en Alemania, a través de Deutsche Annington, y uno de los más importantes en el Reino Unido, a través de Annington. En Alemania ostentamos la responsabilidad del mantenimiento de las propiedades. El gasto por este concepto ha ascendido a más de 700 millones de euros en los últimos cinco años. En 2009 inauguramos un nuevo centro de atención al cliente que, en promedio, ha mejorado nuestra disponibilidad de cara a los arrendatarios en más de un 50%. Además, actualmente contamos con una línea de atención telefónica que funciona 24 horas al día los 7 días de la semana para atender reparaciones urgentes, un servicio que se ha convertido en imprescindible en este sector.

- Agricultura: este año adquirimos la segunda mayor empresa ganadera de Australia, Consolidated Pastoral Company (CPC), con una colección de granjas que abarca una superficie de 14 millones de acres. Todas nuestras reses (un total de 346.000 cabezas) se alimentan con pasto, proporcionando proteínas para el Lejano Oriente a través de unos métodos de cría más respetuosos con el medio ambiente que la alimentación del ganado a base de maíz. Pese a que todavía esta actividad se encuentra en sus fases iniciales, estamos estudiando ya el modo de invertir capital adicional para utilizar de manera más eficiente nuestros valiosos recursos hídricos con el fin de incrementar la productividad de la tierra.
- Alquiler de vehículos de transporte: en el pasado, AWAS era una compañía marginal en el sector mundial de alquiler de aeronaves; hoy en día lo hemos convertido en uno de los mayores negocios independientes del sector en todo el mundo, con una flota que actualmente cuenta con más de 200 aviones y una cartera de pedidos por 124 aviones más. Con una base de clientes altamente diversificada compuesta por cerca de 100 aerolíneas en unos 45 países, el rendimiento de AWAS ha sido notable frente a la grave crisis cíclica que vive el sector de la aviación. Más concretamente, en diciembre de 2009 AWAS lograba un índice de utilización de la flota superior al 98%, y a lo largo del ejercicio económico de 2009 sus beneficios subyacentes se mantenían en los niveles alcanzados en 2008. Ambos resultados son excepcionales en el contexto de uno de los años más complicados a los que se ha enfrentado el sector de la aviación.
- Entretenimiento: Odeon es una de las cadenas de cines más grandes del mundo y la mayor de Europa. Desde que adquirimos la compañía, su EBITDA ha crecido un 25% y para finales del primer trimestre de 2010 habremos convertido más de 350 pantallas al sistema 3D. Creemos que los cines continúan siendo un valor extremadamente importante en el sector del entretenimiento, por lo que seguimos invirtiendo en la ampliación de la cadena allí donde resulta apropiado. En la otra empresa que tenemos en este sector, EMI, los beneficios aumentaron desde aproximadamente 165 millones de libras a casi 300 millones de libras durante el primer ejercicio económico completo bajo la titularidad de Terra Firma. En los últimos 18 meses, la parte creativa de EMI ha firmado nuevos contratos con más de 200 artistas y ha seguido ganando numerosos premios, incluidos 24 galardones durante los Grammys de 2010. Aunque estamos orgullosos de nuestros logros operativos en EMI, su estructura de capital presenta algunas debilidades. Por desgracia, pese a haber invertido grandes esfuerzos en ello, Terra Firma no logró alcanzar un acuerdo con Citibank para la reestructuración de la deuda de EMI durante 2009. No obstante, EMI continúa centrada en seguir introduciendo mejoras operativas en la empresa.

En resumen, Terra Firma está creando valor en negocios fundamentales en todo el mundo en un entorno extremadamente difícil.

Desde mediados de 2007 hemos entrado en un nuevo período financiero, en el que nos enfrentamos a una incertidumbre considerable. Muchas de las relaciones que nos resultaban familiares a lo largo de los últimos 30 años han desaparecido como consecuencia del colapso financiero que se produjo en 2008. A partir de 1980 nos habíamos acostumbrado a que las economías y sociedades occidentales se caracterizaran por unos mercados financieros sólidos, unos tipos de interés reducidos, una baja inflación, la liberalización del comercio internacional y un crecimiento económico sostenido. Pese a que también habíamos sufrido recesiones periódicas e incluso fuertes caídas de los mercados, esos períodos eran relativamente efímeros. Toda una generación de ejecutivos de empresa y de inversores construyó sus carreras y desarrolló su experiencia durante esa etapa, que duró tres décadas.

A lo largo de 2009, muchos inversores trataron de interpretar las señales de la estabilización económica como los primeros indicadores de una recuperación sostenida. Es comprensible, dado que su interpretación estaba basada en experiencias que habían

CARTA DEL PRESIDENTE

vivido en el pasado. Sin embargo, los desequilibrios que hemos creado en Occidente a través de un gasto y una deuda ampliamente deficitarios, tanto para los gobiernos como para los consumidores, han dado lugar a un período en el que el camino que nos espera ya no se antoja tan familiar. Esta incertidumbre se une al creciente poder político y económico de Oriente. Solo en el sector público, la deuda total de muchos países occidentales se acerca al 100% del PIB, o incluso lo supera, un nivel que en el pasado solamente se alcanzaba durante las grandes guerras. Antes de esta crisis, los Estados Unidos ya acumulaban una deuda importante debido a la financiación de dos guerras y de sus programas de salud y de prestaciones por jubilación. A continuación, el país se vio obligado a financiar los planes de rescate de la banca así como de estímulo de la economía, añadiendo una cantidad de deuda aún mayor a la ya existente. La administración Obama calcula actualmente que el déficit de EE.UU. en 2010 será de 1,55 billones de dólares, con unos déficits anuales que en el futuro inmediato no bajarán de los 700.000 millones de dólares.

En una situación cuya complejidad se asemeja a la de EE.UU., la deuda total pública y privada en el Reino Unido creció hasta el asombroso nivel del 157% del PIB entre 2000 y 2008 (superando en más del doble la tasa de crecimiento registrada en EE.UU.) según un estudio publicado por McKinsey a comienzos de 2010. Este dato sitúa al Reino Unido en el mismo grupo que España, cuya deuda total aumentó hasta el 150% del PIB. Parece evidente que el Reino Unido tendrá que atravesar un período largo y doloroso a medida que vaya disminuyendo este nivel de endeudamiento a lo largo de la próxima década. Si no consigue sanear sus cuentas, el país podría verse abocado a compartir la misma categoría que los países más débiles de Europa.

Esta situación está generando un entorno político y social cada vez más caótico en los países occidentales. Las políticas dirigidas a dar respuesta a los altos niveles de endeudamiento y a los desequilibrios fundamentales de la economía británica urgen a actuar con valentía política. Por desgracia, el horizonte político sólo alcanza hasta las elecciones siguientes y no a los cinco o diez años que serían necesarios para abordar los problemas del Reino Unido. En todo Occidente se están generando tensiones sociales. La desigualdad en términos de ingresos, que ha aumentado de forma constante a lo largo de los últimos 30 años, no ha causado hasta el momento problemas sociales debido a que el crecimiento económico ocultaba sus repercusiones. Sin embargo, en una época en la que el desempleo es persistentemente elevado, sobre todo entre los jóvenes, esas tensiones están emergiendo en forma de movimientos extremistas contra la inmigración y de una proliferación de partidos radicales en todo el mundo occidental.

Mirando hacia el futuro, algunos opinan que la nave occidental orienta su proa hacia un período deflacionista al estilo de lo que ocurre en Japón, mientras que otros, entre los que me incluyo, creemos que pronto sufriremos un serio ataque de la inflación. ¿Existe un camino intermedio entre ambas situaciones? Es posible. En su excelente libro, "Money for Nothing", el economista Roger Bootle sugiere que hay una posibilidad de que podamos recorrer la mitad del camino y regresar a la senda de la prosperidad si somos capaces de evitar la política comercial proteccionista que en la actualidad se extiende tanto en los Estados Unidos como en la Unión Europea. El proteccionismo causa un daño enorme a los consumidores, a los contribuyentes y a las economías de todo el mundo. En tiempos de crisis económica, sin embargo, la reacción política habitual consiste en incrementar el nivel de proteccionismo. Esto sería un terrible error. Occidente debe mostrarse receptivo ante China y ante el resto del mundo en desarrollo y estos países, a su vez, deben mostrarse abiertos a Occidente y aceptar variaciones en los tipos de cambio. El mundo necesita fomentar la apertura, la flexibilidad y el espíritu emprendedor.

Por tanto, ¿qué significa el continuo clima de incertidumbre que vivimos actualmente para las empresas de capital privado? Personalmente, veo tanto un reto como una oportunidad. El reto es que, hasta hace pocos años, era posible mejorar la rentabilidad mediante un continuo aumento del endeudamiento. Sin embargo, dada la falta de crédito actual, las empresas de capital privado deberán ofrecer un valor real y mejorar

la capitalización de sus flujos de efectivo para poder generar rentabilidad, mediante la introducción de mejoras en las operaciones o en las estrategias corporativas de sus carteras de empresas. Las empresas que sean capaces de hacerlo disfrutarán de una verdadera oportunidad.

Teniendo en cuenta mi visión de la economía y de los mercados de capitales, creo que las empresas de titularidad privada deberían tratar de reducir el nivel de endeudamiento de sus carteras de empresas y prestar una atención extrema al tipo de deuda al que recurrir en sus nuevos acuerdos. Este es el motivo por el que Terra Firma ha decidido reducir el nivel de endeudamiento de las empresas de su cartera a lo largo de los próximos años. Si la economía se comporta de forma estable y los mercados continúan al alza, este planteamiento obtendrá una rentabilidad importante, aunque no máxima; sin embargo, reducirá los riesgos de la cartera si, como preveo, la economía occidental no consigue recuperar la senda del crecimiento sostenido a lo largo de los próximos años. En resumen, esta medida mejorará las tasas de rentabilidad de nuestra cartera ajustadas según el riesgo, y estoy firmemente convencido de que esta es la estrategia adecuada en el contexto actual.

Este entorno genera también importantes perspectivas de inversión en empresas y situaciones concretas en las que seamos capaces de impulsar un cambio operativo y de gestionar los riesgos. Como ya he dicho, Terra Firma se encuentra bien posicionada en este sentido. Siempre hemos creído que la introducción de esas mejoras operativas es absolutamente fundamental para la propuesta de valor del capital privado. La existencia de un sólido equipo de operaciones ha sido siempre un elemento central de nuestro negocio y seguimos aspirando a ampliar nuestros recursos operativos. Este equipo no solo es vital para estimular el cambio estratégico, sino también para impulsar nuestras empresas. La diferencia entre un rendimiento pobre o satisfactorio reside en la atención al detalle y en el aprovechamiento de todas y cada una de las oportunidades que se presenten para añadir valor, ya sea trasladando el concepto de los aseos Sanifair a otras empresas aparte de las estaciones de servicio de Tank & Rast en las autopistas o suministrando turbinas de bajo coste a EverPower. Esta atención al detalle implica que en términos globales, y a pesar del entorno económico, el EBITDA total de la cartera de Terra Firma creció aproximadamente un 2% en 2009. Para situar este dato en perspectiva, si bien todavía es demasiado pronto para disponer de datos a final de año referidos a las empresas públicas, el EBITDA de las 250 empresas incluidas en el índice FTSE para los 12 meses anteriores al tercer trimestre de 2009 disminuyó en más de un 10% y casi en un 25% en el caso de las empresas del índice Dow Jones 600 (Europa). A medida que vayan examinando el rendimiento de las empresas de nuestra cartera, confío en que estarán de acuerdo conmigo en que el enfoque y el control operativos han marcado una profunda diferencia a favor del rendimiento de nuestra cartera en estos tiempos tan complicados.

En el clima actual, debido a la incertidumbre económica a la que nos enfrentamos, la contratación de transacciones resultará mucho más complicada para el capital privado de lo que lo ha sido, aproximadamente, en la última década. Es indudable, no obstante, que existirán áreas interesantes para los agentes de capital privado que estén preparados para analizar en profundidad las tendencias del sector y la dinámica empresarial y para involucrarse en los detalles operativos. Algunos sectores económicos presentan una fragmentación total, carecen de liderazgo en el mercado y son susceptibles de ser objeto de adquisiciones dentro del mismo sector. Hay empresas que requieren un gasto de capital o un capital de desarrollo considerables; también existen sectores enteros con perspectivas excelentes, pues operan en mercados prósperos pese a las turbulencias que sacuden a los países occidentales.

Estos tipos de oportunidades no resultan evidentes, sobre todo en el entorno económico actual. A menudo las tendencias macroeconómicas ocultan o impiden apreciar tendencias favorables en el plano sectorial. Los activos existentes en el seno de una industria pueden parecer poco atractivos debido a una implantación inadecuada. Terra Firma siempre se ha caracterizado por analizar estos temas a lo largo de períodos

CARTA DEL PRESIDENTE

extensos con el fin de identificar oportunidades concretas de inversión. Prueba de ello son nuestras dos inversiones más recientes en agricultura y en energías limpias; ambas constituyen áreas de gran interés que pueden beneficiarse considerablemente de la aportación operativa. Antes de adquirir CPC y EverPower estudiamos exhaustivamente los principales factores que estimulan la producción de carne y de energía eólica durante un amplio período de tiempo, rechazando numerosas oportunidades potenciales.

Aportar una visión única a los sectores y poner en marcha el cambio en las empresas es fundamental para la labor que desarrollamos en Terra Firma. Somos conscientes de que los períodos de transición son volátiles e inciertos, y que dificultan la ejecución de las transacciones y la gestión de los negocios. Sin embargo, las inversiones efectuadas y las empresas gestionadas durante esos tiempos de incertidumbre pueden lograr importantes éxitos. Conforme vayan leyendo este informe, creo que encontrarán numerosas pruebas de que nuestro enfoque es sensato y de que nuestros directivos tienen la capacidad de crear valor en las empresas de nuestra cartera a pesar del futuro incierto que tenemos ante nosotros. Me siento inmensamente orgulloso de su labor.

La compra, la gestión y la venta exitosas de las empresas de nuestra cartera no son sino una parte de la responsabilidad de una empresa de capital privado para con sus inversores. La alineación de intereses entre la empresa y sus inversores es un componente igualmente crucial de nuestro negocio, especialmente en este entorno tan complicado. En ese sentido, la Institutional Limited Partners Association (ILPA) ha publicado unos Principios sobre el capital privado que abordan las cuestiones relacionadas con la alineación, la gobernanza y la transparencia. Creo que esos principios representan, en su mayor parte, un avance crucial. Los lectores interesados en ello pueden encontrar más detalles al respecto en la página web www.ilpa.org. Muchos de esos principios han formado parte del modus operandi de Terra Firma desde sus inicios y, por ese motivo, Terra Firma ha decidido adherirse formalmente a ellos.

Los principios mencionados instan, por ejemplo, a la adopción de disposiciones más rigurosas en relación con la distribución de los intereses devengados. Los fondos de Terra Firma están estructurados considerando dichos fondos como un todo, y están dotados de mecanismos de retención del efectivo. Esto garantiza que nuestros inversores recuperen todo el efectivo aportado y una rentabilidad acordada antes de que Terra Firma pueda participar en los beneficios obtenidos por sus fondos.

Los principios también buscan reorientar a las empresas de capital privado hacia la obtención de la mayor parte de su compensación a partir de los beneficios generados por los fondos que administran, en lugar de que la mayor parte de sus ingresos provenga de unas comisiones excesivas. Por consiguiente, los principios proponen que las compañías de capital privado no deben cobrar comisiones complementarias, por ejemplo en concepto de “supervisión” o “transacciones”. Terra Firma siempre ha sido de esa opinión, por lo que nunca ha cobrado ese tipo de comisiones. Los principios citados abarcan también una serie de cuestiones relacionadas con la gobernanza, entre las que se encuentran la coherencia de la estrategia inversora, los derechos de los inversores, el funcionamiento del Consejo Asesor del fondo y la independencia del auditor de los fondos. Terra Firma ha actuado desde sus inicios con arreglo a muchos de estos parámetros.

Los principios llegan realmente al quid de la cuestión, al insistir en que la empresa de capital privado debería tener unas inversiones sustanciales en los fondos que gestiona. Esa es, sin duda, la mejor manera de lograr la alineación, y Terra Firma y sus empleados se encuentran entre los mayores inversores en los fondos que gestiona la compañía.

Uno de los principios generales más importantes establecidos por la ILPA es la importancia de la transparencia. Terra Firma comparte esta creencia, como queda demostrado en el presente Examen anual y en los informes trimestrales que presentamos a nuestros inversores. Creemos que todas las partes interesadas en nuestras empresas

deberían comprender las estrategias y los resultados financieros de las empresas de nuestra cartera, y que nuestros inversores deberían de ser capaces de entender plenamente las fuentes de las que proceden nuestra rentabilidad y nuestras valoraciones. No obstante, si bien la transparencia es un objetivo loable, también debe tener límites si las compañías de capital privado han de gestionar con éxito las empresas de sus carteras. Cuando la transparencia se lleva al extremo crea un daño enorme, puesto que competidores y banqueros encuentran oportunidades para aprovecharse de las empresas de una cartera simplemente leyendo los periódicos. Los principios reiteran, con razón, que debe protegerse de la divulgación pública toda información privativa, y Terra Firma respalda plenamente ese criterio.

Pese a que muchos inversores están adoptando un planteamiento razonado en lo tocante a las dificultades que atraviesa actualmente el capital privado, me temo que las actitudes de los gobiernos en relación con este amenazan con traducirse en medidas destructivas y sancionadoras, especialmente en el frente reglamentario. Aunque aplaudo sin reservas los esfuerzos de los gobiernos por tratar de limitar el riesgo sistémico en el seno del sistema financiero, comienzo a alarmarme cuando observo que se introducen cambios normativos a modo de represalia. Es cierto que el sector del capital privado también ha cometido errores durante los años de crecimiento económico. Creo, sin embargo, que es justo decir que nuestros fallos jamás han supuesto una amenaza para el sistema financiero y que hemos asumido nuestras pérdidas sin que los gobiernos occidentales hayan acudido en nuestra ayuda. A pesar de ello, los políticos de ambos lados del Atlántico, enfrentados a un electorado indignado, han decidido que el capital privado representa un blanco fácil.

2010 no va a ser un año sencillo para nadie en este sector; pienso incluso que será bastante más complicado de lo que mucha gente espera. En consecuencia, quisiera agradecer a todos nuestros inversores su continuo apoyo en estos tiempos difíciles. Estoy convencido de que para las empresas de capital privado como Terra Firma, centradas en crear valor en sus carteras de empresas a través del cambio estratégico y operativo, 2010 brindará interesantes oportunidades tanto para invertir como para ampliar nuestras carteras de empresas.

Atentamente,

Guy Hands

CARTA DEL DIRECTOR EJECUTIVO



31 de diciembre de 2009

Desde la creación de Terra Firma en 2002, el panorama en el ámbito del capital privado ha cambiado drásticamente: desde el complicado período que atravesamos entre 2002 y 2004, el posterior ciclo expansivo de 2005 a 2007 y, finalmente, los desafíos que surgen tras la crisis del crédito.

Sin embargo, la estrategia de Terra Firma no ha variado. Continuamos centrándonos en sectores básicos con activos con un valor inferior al de mercado, donde podemos reubicar esos activos tanto desde un punto de vista estratégico como operativo para generar valor. En esta época de incertidumbre, introducir mejoras operativas como esta es más importante que nunca.

A lo largo de los últimos ocho años, Terra Firma ha crecido considerablemente tanto en relación al volumen de activos que gestiona como en lo que respecta al tamaño de su plantilla. Desde la creación de la empresa hemos captado capital de terceros por un valor superior a los 10.000 millones de euros procedente de cerca de 200 inversores. En la actualidad, nuestra cartera incluye diez empresas que operan en más de 60 países, con unos ingresos de 4.500 millones de euros, y nuestro equipo ha aumentado de forma significativa, pasando de menos de 70 personas a cerca de un centenar a finales de 2009.

Teniendo en cuenta este crecimiento y el aumento de las dificultades en el entorno de inversión, hemos introducido una serie de cambios en nuestra organización a lo largo de los últimos 12 meses.

En abril de 2009 separamos las funciones del Director Ejecutivo, el Presidente y el Director de Inversiones. Guy Hands asumió la presidencia y el cargo de Director de Inversiones, lo que le permite centrarse en las inversiones de Terra Firma, en sus inversores y en el desarrollo estratégico de la compañía. Al mismo tiempo, el abajo firmante asumió la función de Director Ejecutivo, con la responsabilidad de gestionar las operaciones cotidianas de Terra Firma.

En septiembre de 2009, Robbie Barr se incorporó a nuestra organización como Director Financiero, con la responsabilidad global de la gestión financiera de Terra Firma y de su cartera de empresas, dos áreas que anteriormente se habían gestionado por separado.

Guy, Robbie y yo mismo constituimos el equipo de alta dirección de Terra Firma junto con Peter Cornell, Jefe de Relaciones con los Interesados en Terra Firma.

A comienzos de 2010 decidimos organizar nuestros equipos de inversión en un número mayor de equipos más pequeños y especializados, con el fin de ser capaces de aprovechar mejor las ventajas que ofrece el entorno emergente para los negocios de capital privado. Así pues, contamos ahora con seis equipos de inversión en diferentes ubicaciones geográficas y con especialización en sectores diversos. Esta reorganización conllevó diversas promociones, como el nombramiento de tres nuevos Directores de Gestión Financiera, entre otros. De cara al futuro, continuaremos expandiendo y desarrollando nuestros recursos, en concreto ampliando nuestro ya numeroso equipo responsable de mejorar el rendimiento operativo de las empresas de nuestra cartera.

En Terra Firma, somos plenamente conscientes de que los verdaderos responsables del rendimiento que ofrecemos a nuestros inversores son las personas que trabajan con nosotros, y estamos convencidos de que tenemos el mejor equipo posible. Brindamos a todos nuestros empleados oportunidades para continuar desarrollándose tanto desde el punto de vista personal como profesional a través de toda una gama de opciones, desde el coaching en el puesto de trabajo hasta la participación en cursos en los que pueden adquirir nuevas aptitudes profesionales. También estamos estudiando la posibilidad de introducir novedades en el futuro; en 2009, por ejemplo, pusimos en marcha nuestro Programa de formación de titulados, a través del cual contratamos a seis estudiantes que se incorporaron a este programa de dos años de duración.

Por último, a lo largo del año 2009, Terra Firma ha contado con un nuevo espacio destinado a oficinas en Guernsey, donde nuestra compañía sigue expandiendo sus operaciones. Guy y Peter trabajan allí a tiempo completo.

Creemos firmemente que estos cambios organizativos son oportunos y nos permitirán optimizar nuestro rendimiento de manera significativa así como trabajar de un modo más eficaz y eficiente con nuestros socios y con las partes interesadas.

Atentamente,

Tim Pryce

ACERCA DE TERRA FIRMA

AÑADIMOS VALOR A TRAVÉS
DE UNA IMPLICACIÓN
DIRECTA EN LAS COMPAÑÍAS
QUE ADQUIRIMOS

17.000 MILLONES DE EUROS
DE CAPITAL CAPTADO

13.000 MILLONES DE EUROS
INVERTIDOS

43.000 MILLONES DE EUROS
VALOR EMPRESARIAL DE LAS
INVERSIONES REALIZADAS



Terra Firma invierte en empresas respaldadas con activos en sectores básicos que, de alguna manera, presentan un rendimiento inferior al que cabría esperar. A continuación, a través de una combinación de cambios estratégicos y operativos, inversiones sostenidas y modificaciones en la gestión, mejoramos el rendimiento de esas empresas.

Terra Firma pretende invertir en sectores básicos que tengan activos con un valor inferior al de mercado y que no dependan de la innovación tecnológica ni del desarrollo de la marca. Nuestros compromisos de capital se basan en el análisis y la investigación que nosotros mismos realizamos, y que con frecuencia nos llevan a generar opiniones y a diseñar estrategias diferentes de las que se observan habitualmente en el mercado. Ya sea mediante la adopción de un enfoque diferente en lo que respecta a la gestión de una empresa, encontrando soluciones a problemas que otros han considerado irresolubles

o adoptando puntos de vista contrarios en cuestiones macroeconómicas, Terra Firma ha identificado el valor oculto de numerosas empresas.

En primer lugar, identificamos las tendencias de las industrias y de los sectores para, a continuación, localizar oportunidades específicas de inversión a las que podemos aplicar nuestra capacidad reformadora. Este planteamiento del nivel macro al micro a la hora de identificar oportunidades de inversión respalda nuestra estrategia inversora.

Añadimos valor a través de una implicación directa en las compañías que adquirimos. Examinamos la empresa tanto desde un punto de vista estratégico como operativo y, a menudo, introducimos cambios significativos en su gestión. Esta labor lleva tiempo, pero es fundamental adoptar un enfoque a largo plazo en relación con la inversión a fin de crear empresas exitosas y viables.

¹ Una referencia a "Terra Firma" significa, antes del 27 de marzo de 2002, el grupo financiero principal de Nomura International plc y, con posterioridad a dicha fecha, en función del contexto, TFCP Holdings Limited, Terra Firma Capital Partners Limited, Terra Firma Capital Management (Guernsey) Limited, Annington Management Services (Guernsey) Limited y cualquiera de sus filiales.

² La información recogida en este Examen anual refleja los datos a 31 de diciembre de 2009

ACERCA DE TERRA FIRMA

LOS FONDOS DE TERRA FIRMA INVIERTEN EN EMPRESAS SELECCIONADAS DE TODO EL MUNDO, PERO CON UN ENFOQUE ESPECIALMENTE CENTRADO EN EUROPA

NUESTROS INVERSORES

Terra Firma realiza inversiones en nombre de fondos de pensiones, compañías de seguros, fondos soberanos de inversión patrimonial y donaciones procedentes de todo el mundo. Entre nuestros mayores inversores se incluyen fondos de pensiones y fondos soberanos de inversión patrimonial, que invierten en nombre de pensionistas y gobiernos. El éxito de las empresas de Terra Firma contribuye a mejorar los ingresos de todos nuestros inversores, y Terra Firma es plenamente consciente de su obligación fiduciaria para con esos beneficiarios subyacentes.

NUESTRA ESTRUCTURA

Los fondos de Terra Firma son, por lo general, sociedades de responsabilidad limitada de Guernsey. Sus fondos activos son Terra Firma Capital Partners II (TFCP II), Terra Firma Capital Partners III (TFCP III) y Terra Firma Deutsche Annington (TFDA). Los inversores de Terra Firma invierten como socios comanditarios y el Socio colectivo de cada sociedad, ubicado en Gernsey, se encarga de gestionar sus operaciones cotidianas. Los Socios colectivos toman todas las decisiones de inversión en nombre de los fondos correspondientes.

Los fondos de Terra Firma invierten en empresas seleccionadas de todo el mundo, pero con un enfoque especialmente centrado en Europa. En la actualidad, las empresas de nuestra cartera operan en 60 países de todo el mundo.

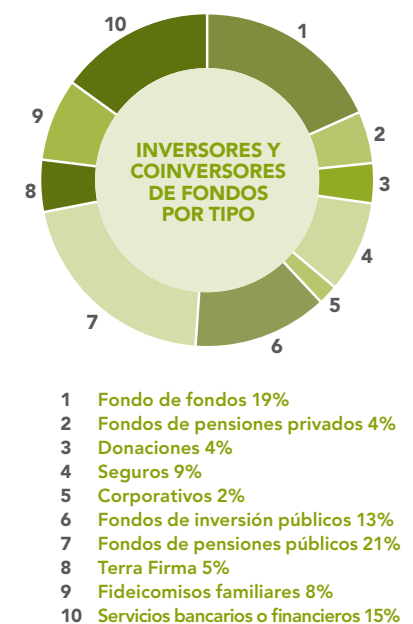
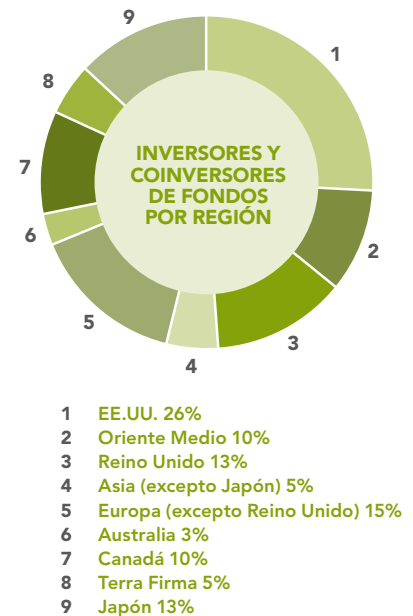
Terra Firma Capital Partners Ltd (TFCPL) en el Reino Unido, con el apoyo de terrafirma GmbH en Alemania y Terra Firma Capital Management Ltd (TFCML) en Guernsey, presta asesoramiento en materia de inversión a los Socios colectivos, incluida la provisión y el asesoramiento sobre oportunidades de inversión y estrategias de ejecución.

NUESTRO PERSONAL

Contamos con todos los conocimientos especializados necesarios para aplicar nuestra estrategia de inversión diferenciada y para reubicar estratégicamente las empresas que gestionamos. Nuestro equipo altamente diversificado de expertos en materia financiera, operativa, jurídica, tributaria y de estructura nos permite identificar oportunidades que otros pasan por alto y capturar el valor oculto en las empresas. Desde la creación de nuestra compañía, los equipos de transacciones son multidisciplinarios. Cada equipo cuenta con una importante especialización tanto geográfica como sectorial, que se ve reflejada en las aptitudes lingüísticas y la experiencia de sus miembros.

Asimismo, la especialización operativa es fundamental para incrementar el valor de las empresas de nuestra cartera; en el clima económico actual, de hecho, esas capacidades son más importantes que nunca. Nuestro equipo operativo cuenta con muchos años de experiencia en la gestión y la mejora del rendimiento de numerosas empresas y posee sólidos conocimientos estratégicos, operativos y de gestión. No obstante, la compañía continúa desarrollando sus capacidades operativas internas, lo que incluye la incorporación de varios altos cargos en esta área.

El equipo asesor de Terra está compuesto por cerca de un centenar de personas en Londres, Frankfurt y Guernsey, procedentes de 23 países y que hablan 24 idiomas. Estos expertos provienen de todo tipo de ámbitos, como la industria, las finanzas, la consultoría, el capital privado, el derecho o la contabilidad.



DESDE 1994:

SE HAN CAPTADO FONDOS DE CAPITAL POR VALOR DE 17.000 MILLONES DE EUROS PARA APLICAR LA ESTRATEGIA DE INVERSIÓN DE TERRA FIRMA

SE HA INVERTIDO CAPITAL POR VALOR DE 13.000 MILLONES DE EUROS EN EMPRESAS CON RENDIMIENTO INFERIOR AL QUE CABRÍA ESPERAR, EN DIVERSOS SECTORES Y EN TODO EL MUNDO

LAS INVERSIONES REALIZADAS ALCANZAN UN VALOR EMPRESARIAL TOTAL DE 43.000 MILLONES DE EUROS

A NUESTRO JUICIO, ESTA GENERACIÓN DE BENEFICIOS A LARGO PLAZO PARA NUESTROS INVERSORES ES LA CLAVE, NO LA VALORACIÓN ANUAL DE NUESTRAS INVERSIONES A PRECIO DE MERCADO. NUESTROS FONDOS HAN DUPLICADO SU VALOR EN LAS INVERSIONES REALIZADAS

TERRA FIRMA CONSERVA SUS INVERSIONES DURANTE UN PERÍODO MEDIO DE CASI CINCO AÑOS, MUY SUPERIOR AL PLAZO MEDIO DE CONSERVACIÓN DE TÍTULOS DE EMPRESAS PÚBLICAS POR PARTE DE LOS INVERSORES INSTITUCIONALES DEL REINO UNIDO

NUESTRAS EMPRESAS

NUESTRAS EMPRESAS OBTUVIERON UNOS RESULTADOS MUY POSITIVOS EN 2009

A lo largo del año 2009 nuestras empresas han demostrado su resistencia, su capacidad para controlar los costes y su eficacia operativa, al obtener unos resultados muy positivos en un año extremadamente complicado.

Pese a que a finales de año se apreciaban signos del comienzo de una recuperación financiera, la confianza de los consumidores continuaba en niveles bajos al tiempo que la deuda, tanto pública como privada, permanecía en cotas elevadas, lo que ejercía un efecto perjudicial sobre los patrones de gasto y la demanda de los consumidores.

En este contexto, las empresas de nuestra cartera se comportaron bien, gracias a que nuestros equipos operativo y de inversión se concentraron en proteger el valor y en profundizar en los planes de impulso de todas y cada una de las empresas.

A lo largo del año se adquirieron dos nuevas empresas: CPC y EverPower. Ambas compañías son negocios con un activo importante que proporcionarán plataformas para llevar a cabo adquisiciones adicionales y posibilitarán un desarrollo y una expansión considerables.

EBITDA DE LAS EMPRESAS DE LA CARTERA

	Moneda (en mill.)	2008	2009	Cambio %
Annington ¹	£	99	106	7%
AWAS	\$	699	652	(7%)
CPC	A\$	19	22	16%
DAIG	€	473	480	1%
EMI ¹	£	228	241	6%
EverPower	\$	(11)	(8)	27%
Infinis ¹	£	39	49	26%
Odeon	£	72	80	11%
PNG ²	£	25	24	(4%)
Tank & Rast	€	188	186	(1%)

¹ Basado en 9 meses entre diciembre de 2008 y diciembre de 2009

² EBITA

Trabajando junto con la dirección, examinamos nuestro negocio tanto desde el punto de vista estratégico como operativo

POSICIÓN FINANCIERA

En un entorno caracterizado por una persistente falta de liquidez, las empresas de la cartera de Terra Firma no experimentaron unas necesidades importantes de refinanciación en 2009.

El año próximo, todas las empresas se centrarán en llevar a cabo una gestión activa de sus balances de situación, así como en la gestión del riesgo. Cada equipo directivo realizará en 2010 un estrecho seguimiento de la evolución del mercado de capitales con el fin de garantizar el aprovechamiento de cualquier oportunidad atractiva de refinanciación que se presente.

VALORACIONES

Siempre hemos creído que las empresas de capital privado deberían ser realistas y transparentes en lo referente a la valoración de sus negocios a precio de mercado. Terra Firma lleva a cabo un examen exhaustivo y detallado de las valoraciones de las empresas de su cartera con frecuencia anual o incluso mayor si las circunstancias lo exigen, y somete esos procesos y sus cuentas anuales a la auditoría de KPMG.

Las valoraciones del capital privado constan de tres elementos fundamentales: el rendimiento operativo de la propia empresa de la cartera; la aplicación de una tasa múltiplo o de descuento a partir de empresas cotizadas comparables o de transacciones recientes con el fin de valorar dicho rendimiento operativo, y el efecto de las transacciones realizadas en moneda extranjera en el caso de que la moneda utilizada en la elaboración de los informes de la empresa difiera de la del fondo en cuestión.

El rendimiento de las empresas de la cartera de Terra Firma continuó mostrando una gran solidez en 2009; la mayor parte

de las compañías registraron una mejora interanual y el EBITDA global de la cartera aumentó en torno al 2%.

Pese a que los mercados públicos finalizaron el ejercicio 2009 con unas valoraciones superiores a las registradas a finales de 2008, a lo largo de todo el año habían presentado una volatilidad enorme. Para las empresas que componen nuestra cartera, si bien la mayoría de ellas lograba una mejora interanual en sus indicadores comparables de mercado, este resultado variaba de unas empresas a otras y, en determinados sectores, los indicadores de mercado no alcanzaban los niveles del año anterior.

Además, el comportamiento de algunas divisas frente al euro, la moneda utilizada en la elaboración de los informes de los fondos gestionados por Terra Firma, también ha presentado una importante volatilidad; la libra esterlina y el dólar australiano se fortalecían a fin de año, al tiempo que el dólar estadounidense se debilitaba.

Prácticamente todas las valoraciones a precio de mercado de las empresas de nuestra cartera han aumentado desde finales de 2008 pero, como siempre, Terra Firma ha optado por aplicar el principio de prudencia a la hora de determinar las valoraciones de su cartera a final de año. Aunque las valoraciones a precio de mercado constituyen una orientación importante, dado que las inversiones de capital privado son ilíquidas, la valoración más importante es la que se obtiene en última instancia, en el momento de vender la empresa.

En consecuencia, todo el personal de Terra Firma trabaja para garantizar la máxima rentabilidad posible de nuestras inversiones.

Todo el personal de Terra Firma comparte un mismo objetivo: garantizar la máxima rentabilidad posible de nuestras inversiones

NUESTRAS EMPRESAS

14.000

En las
empresas
de nuestra
cartera
trabajan
14.000
personas

60

Las 60
empresas
de nuestra
cartera
operan en
más de
60 países

RENDIMIENTO DE EXPLOTACIÓN

ANNINGTON

Entre marzo y diciembre de 2009, Annington logró unos ingresos por ventas y alquileres superiores a los que obtuvo en el mismo período de 2008. El volumen de ventas fue notablemente mayor que el registrado en la misma fecha del año anterior gracias a que la demanda de casas de Annington aumentó antes de lo esperado. La empresa vendió 466 unidades en ese período. Los ingresos por alquileres demostraron su solidez y la empresa, como puede apreciarse por el incremento del EBITDA en el período, se encuentra bien posicionada de cara a 2010.

AWAS

AWAS mostró un buen comportamiento en un año complicado, en el que la recesión económica continuó afectando a los flujos de tráfico de pasajeros, lo que generó un entorno comercial muy difícil para las compañías aéreas. La disminución del precio de los alquileres afectó a los ingresos a medida que los menores tipos del Libor reducían el volumen de alquileres a tipo variable, si bien esta tendencia se vio contrarrestada en parte por el descenso de los gastos financieros. En 2010, la empresa continuará protegiendo el valor centrándose en sus riesgos de crédito, en el rápido realquiler de los activos y en una gestión activa de la flota aérea.

CPC

CPC firmó unos resultados notables en un año caracterizado por unas condiciones meteorológicas extremas en Australia y se centró en la mejora de la gestión de su ganado y en el aumento del número de cabezas que pueden admitir sus instalaciones. En 2009 se invirtieron más de 12 millones de dólares australianos en la mejora de las propiedades de la empresa, entre las que cabe destacar la mejora de las instalaciones de abastecimiento de agua y la construcción de un nuevo vallado. De cara a 2010, la empresa espera aprovecharse de una prometedora tendencia alcista en los precios del ganado vivo así como incorporar a su cartera su última adquisición, Wrotham Park.

DEUTSCHE ANNINGTON

En un año en el que ha tenido lugar una reorganización importante, Deutsche Annington ha mejorado su rentabilidad gracias al aumento interanual tanto del EBITDA como de los ingresos brutos. A lo largo de los seis últimos meses, la empresa ha modificado radicalmente su forma de interactuar con sus clientes así como el modo en que despliega sus recursos. Los efectos de estos cambios en el largo plazo serán una organización más ligera y

eficiente, mejor situada para satisfacer las expectativas de todos los interesados.

EMI

El EBITDA de EMI continuó creciendo en 2009. Pese a la ralentización del mercado publicitario y de los productos musicales de consumo, las divisiones de Grabaciones musicales y de Publicaciones musicales obtuvieron entre marzo y diciembre de 2009 unos resultados mejores que los logrados en el mismo período de 2008. En la división de Grabaciones musicales, el sólido rendimiento de la venta por catálogo estuvo liderado por las fuertes ventas de las cajas de discos remasterizados de The Beatles. La división de Publicaciones musicales también presentó unos resultados muy satisfactorios, en los que la reducción de los ingresos procedentes de las ventas de discos compactos se vio compensada por el aumento del nivel de participación neta de la editorial.

EVERPOWER

EverPower fue adquirida en noviembre de 2009. Se trata de una compañía de gestión y desarrollo de energía eólica con sede en los Estados Unidos. Con un parque eólico plenamente operativo y una cartera de siete oportunidades de desarrollo a corto plazo, la empresa está a punto de acceder a la siguiente fase de su evolución. Durante el ejercicio anterior a 2009, la compañía registraba pérdidas y esta situación persistirá a medida que se vaya desarrollando su cartera de activos y que aumente la dimensión de sus operaciones. El éxito futuro de la empresa depende de la inversión en el equipo de desarrollo y en el gasto de capital para proyectos que, previsiblemente, ofrecerán unos niveles de rentabilidad interesantes.

INFINIS

Infinis también mostró un comportamiento satisfactorio desde el comienzo del año, puesto que su EBITDA superaba con creces el registro alcanzado en el mismo período del año anterior, impulsada fundamentalmente por una serie de acontecimientos producidos antes de lo previsto y por la introducción de mejoras operativas. La compra de Novera por Infinis fue una novedad importante para la compañía, pues dicha operación mejorará considerablemente la posición de Infinis en el mercado eólico nacional y brindará la oportunidad de lograr importantes sinergias.

ODEON/UCI

Odeon/UCI siguió concentrándose en mejorar la experiencia de sus clientes y prosiguió con la implantación de pantallas de 3D así como con la inversión en butacas

y en la oferta de ventas de comida y bebida al por menor. Estas inversiones, unidas a una selección de películas que ha conseguido una buena aceptación por parte del público, sobre todo en el último trimestre de 2009, continuaron estimulando la venta de entradas y el EBITDA por encima de las cotas alcanzadas el año precedente. La empresa es optimista de cara al año próximo, teniendo en cuenta la sólida oferta de películas prevista y el incremento del número de pantallas de 3D en su cartera.

PNG

PNG finalizó el año 2009 con buena nota, completando una operación de refinanciación en noviembre y presentando un EBITDA significativamente superior al presupuestado. El rendimiento de la empresa fue muy satisfactorio en un mercado que atraviesa dificultades, e instaló más de 8.100 nuevas conexiones de gas a lo largo del año, lo que representa un indicador clave de su rendimiento.

TANK & RAST

Tank & Rast obtuvo un EBITDA similar al de 2008 tras realizar algunos ajustes puntuales. Se trata de un buen resultado si se tiene en cuenta la situación de la economía alemana y el hecho de que el volumen del tráfico en las autopistas ha disminuido con respecto a los años anteriores. La empresa puso en marcha a lo largo del año una serie de iniciativas encaminadas a ahorrar costes, así como medidas destinadas a estimular los ingresos y a mejorar la calidad y la uniformidad de los servicios que ofrece.

Desde que Terra Firma adquiriera Tank & Rast en 2004 se ha centrado en mejorar la experiencia de sus clientes y en aumentar la rentabilidad de la potente base de activos de Tank & Rast. El caso de estudio que se expone al dorso ilustra el modo en que Terra Firma ha trabajado con Tank & Rast y sus arrendatarios para desarrollar y poner en marcha iniciativas creadoras de valor que han permitido transformar la empresa.

CREACIÓN DE VALOR

TRABAJAR JUNTOS PARA AÑADIR VALOR

LA HISTORIA DE TANK & RAST

Desde su adquisición por Terra Firma en 2004, Tank & Rast se ha transformado, pasando de ser una compañía de gestión inmobiliaria a una empresa que presta servicios innovadores. Hoy en día, Tank & Rast posee una cartera de 378 restaurantes, 345 estaciones de servicio y 47 hoteles en las autopistas alemanas. La compañía acoge cada año a 500 millones de visitantes en todo el sistema de autopistas del país, está valorada como la mejor red de estaciones de servicio y la que mejor responde a las necesidades de las familias y alcanza unos niveles de satisfacción de sus clientes del 98%. Su éxito se debe en gran medida a la asociación y la confianza que se ha desarrollado entre Terra Firma, Tank & Rast y los arrendatarios de esta.

Durante el proceso de compra de Tank & Rast, Terra Firma diseñó un nuevo plan estratégico para la empresa; detectó que Tank & Rast necesitaba reorientar su negocio ofreciendo a sus arrendatarios más exitosos la oportunidad de asumir la gestión de algunos de los servicios que no estaban administrados de forma tan satisfactoria, mejorando de ese modo la oferta a sus clientes y emprendiendo un importante programa de inversiones a largo plazo. Desde el primer día, Terra Firma ha trabajado en estrecha colaboración con Tank & Rast

para el desarrollo y la aplicación de esa estrategia de cambio.

ELECCIÓN DE LOS MEJORES ARRENDATARIOS

Un paso importante para Tank & Rast fue centrarse en su red de relaciones con los arrendatarios. La compañía alquila sus instalaciones a un amplio número de pequeños arrendatarios a cambio de unos pagos fijos o variables en concepto de alquiler, de modo que es importante contar con los arrendatarios adecuados y que Tank & Rast ponga a su disposición el apoyo y los recursos que necesiten. Terra Firma se ha asegurado de que lo anterior incluya unos generosos incentivos en función del rendimiento, diseñados para fomentar una cultura de mejora continua. En los últimos años, Tank & Rast ha ido eliminando poco a poco a los arrendatarios que obtenían peores resultados y ha recompensado a los más exitosos con el alquiler de nuevas instalaciones (por las que pagan un alquiler adicional fijo).

OFRECER ACCESO A CONCEPTOS DE DESARROLLO DE LA MARCA

Para los arrendatarios, una de las ventajas clave de trabajar con Tank & Rast es tener acceso al nuevo sistema de servicios centralizados de la compañía y a sus acuerdos de colaboración. Los servicios prestados incluyen la formación, el marketing, la consultoría empresarial y

Su éxito se debe en gran medida a la asociación y la confianza que se ha desarrollado entre Terra Firma, Tank & Rast y los arrendatarios de esta



el uso de las marcas que son propiedad de Tank & Rast. Prácticamente todos los arrendatarios están asociados a este programa, y los más exitosos tienen derecho a adoptar la marca Serways para las instalaciones arrendadas (véase más adelante) y disfrutar de la mejora que este hecho implica en términos de rendimiento.

Los arrendatarios también pueden aprovecharse de diversos "módulos" de servicio que ha desarrollado Tank & Rast para acelerar la introducción de nuevas marcas en una instalación y para aumentar su rentabilidad. Entre ellos se incluyen ofertas normalizadas en los restaurantes de la marca Gusticus, las cafeterías Lavazza y Segafredo, los restaurantes de pasta Barilla y las tiendas y panaderías Serways. Para cada uno de esos servicios, Tank & Rast ayuda al arrendatario a implantar el nuevo formato y paga la inversión asociada cuando procede. A cambio, la ganancia de Tank & Rast se materializa a través de los mayores ingresos que generan esos conceptos, y de los mayores pagos fijos en concepto de alquiler como resultado de sus inversiones adicionales en la instalación.

Tank & Rast también trabajó con sus arrendatarios en el desarrollo de un programa de mejora continua que beneficiaría a todas las partes. Dicho programa se centra, en particular, en los procesos y los gastos de explotación,

y está contribuyendo a elevar la rentabilidad de todas las instalaciones.

ACERCA DE SERWAYS

El perfeccionamiento de los procesos, no obstante, fue solamente uno de los factores en los que se concentró Terra Firma para generar el impulso necesario para el éxito económico; la mejora de la calidad de los productos y servicios de la compañía también fue fundamental. Trabajando con Terra Firma, Tank & Rast concibió una sofisticada norma de calidad y todo un programa de gestión de la calidad. Se mejoraron las instalaciones y se les dotó de una nueva marca: Serways. Serways es una combinación de las palabras "servicio" y "autopistas" (motorways). El concepto comenzó a implantarse en 2005 y hoy existen más de 170 estaciones de servicio de la red Tank & Rast que operan bajo la marca Serways. En el marco de la mejora de Serways se han puesto en marcha numerosas iniciativas encaminadas a incrementar la satisfacción de los clientes y a estimular el crecimiento de los ingresos.

Para aumentar el volumen de tráfico que para en una estación de servicio de Tank & Rast, la compañía introdujo en las autopistas nuevas señales en las que se pueden ver las marcas de comida y de combustible que los visitantes encontrarán en la siguiente gasolinera. Fue la primera iniciativa de este tipo en

Alemania y ha contribuido a elevar el nivel de ingresos de la empresa.

Una de las mejores formas que tiene a su disposición cualquier estación de servicio para convertir a los visitantes en clientes es ofrecer un sistema de aseos de alta calidad. Terra Firma trabajó con Tank & Rast en el desarrollo de un concepto económicamente viable. La limpieza había sido un problema en las instalaciones de las autopistas alemanas durante décadas, pero con la introducción de Sanifair, Tank & Rast y sus arrendatarios han convertido un factor que tenían en contra en un punto de venta. El cliente abona una cuota de acceso, pero a cambio obtiene un vale que puede canjear en la tienda o en los restaurantes de la estación de servicio, otro elemento que está contribuyendo al aumento del gasto de cada visitante. El concepto Sanifair ha ganado varios premios desde su introducción, entre los que cabe destacar el de "Mejor aseo público en Alemania 2008" que concede la institución independiente de investigación de mercados SWI, y ha logrado las mejores puntuaciones de la asociación alemana de motoristas (ADAC). De hecho, el sistema patentado de Tank & Rast ha sido tan eficaz que actualmente se ha implantado también en empresas ajenas a la red de las autopistas, creando una corriente de ingresos totalmente novedosa para Tank & Rast.

CREACIÓN DE VALOR



Sanifair era tan solo una parte de un programa más amplio de modernización iniciado por Terra Firma y que ha permitido a Tank & Rast introducir mejoras en toda su red. Como resultado de la implicación de Terra Firma, Tank & Rast lanzó en 2005 un programa de inversiones por valor de 500 millones de euros. El programa incluía la construcción de nuevos edificios y la renovación de los existentes con el fin de aumentar el atractivo de las instalaciones para los visitantes.

ENFOQUE CENTRADO EN DAR RESPUESTA A LAS NECESIDADES DE LAS FAMILIAS

En 2009, uno de los planteamientos centrales de las actividades de Serways era reforzar la imagen "familiar" de las estaciones de servicio. En un año se ha implantado la marca "SerwaysKids" en 50 estaciones de servicio –las más populares durante el período vacacional–, que ahora ofrecen toda una gama de servicios dirigidos a las familias con hijos, incluidos nuevos espacios de juego tanto interiores como exteriores.

MEJORAR LA OFERTA A LOS CLIENTES

Dentro del espacio comercial de las estaciones de servicio se han introducido nuevas colaboraciones con objeto de mejorar la oferta en los ámbitos de las compras y la restauración. A finales de

2009, las estaciones de servicio de Tank & Rast contaban con:

- Más de 90 establecimientos de Burger King
- En torno a 10 restaurantes de McDonald's
- Cerca de 40 establecimientos de Nordsee fish
- Más de 200 cafeterías de estilo italiano, que sirven café de las marcas Lavazza o Segafredo
- Unos 160 restaurantes de pasta Barilla

Al mismo tiempo, Tank & Rast introdujo un concepto nuevo y mejorado de venta al por menor caracterizado por un nuevo diseño de tienda, una oferta de mayor calidad y una presentación mucho más atractiva de los productos. En las tiendas de las gasolineras se instalaron nuevas máquinas de café y mesas de bar, y se introdujo una buena selección de tentempiés para animar a los visitantes a convertir una parada para repostar en una pausa más prolongada.

EL IMPACTO DE TERRA FIRMA

Es evidente que Tank & Rast ha experimentado un cambio muy importante desde su adquisición por Terra Firma. Su compromiso con el cliente, su servicio y su calidad se traducen en unos clientes más satisfechos, el logro de premios del sector y una mayor rentabilidad de las instalaciones. La satisfacción de los clientes ha aumentado del 70% en 2003 a un impresionante 98% en 2009. Junto con Terra Firma, Tank & Rast está concentrada en mantener este impulso y seguir trabajando con sus arrendatarios y con otros asociados para encontrar nuevas formas de que sus estaciones de servicio satisfagan las expectativas tanto de sus visitantes como de sus arrendatarios y de sus propietarios.



500^{mill.} €

LANZAMIENTO
DE UN
PROGRAMA DE
INVERSIONES
POR VALOR DE
500 MILLONES DE
EUROS EN 2005

47%

AUMENTO DE UN
47% EN EL EBITDA
DESDE QUE TERRA
FIRMA ADQUIRIÓ
LA EMPRESA

98%

ÍNDICE DE
SATISFACCIÓN
DE LOS CLIENTES

ALINEACIÓN A LARGO PLAZO

PARA SER EFICACES, LAS ESTRUCTURAS DE INCENTIVOS DEBEN ESTAR DISEÑADAS DESDE UNA PERSPECTIVA A LARGO PLAZO

En Terra Firma, creamos ciegamente en la asociación con nuestros inversores

Por lo general, los fondos de capital privado se estructuran como sociedades entre los inversores que aportan el capital y el fondo de capital privado que lo invierte. En Terra Firma somos firmes defensores de este tipo de asociaciones.

Pese a no ser perfecta, la naturaleza de largo plazo del capital privado se refleja en su estructura de recompensas. La alineación de intereses a largo plazo entre el inversor y el empleado de la sociedad de capital privado siempre ha sido de la máxima importancia para el modelo de capital privado y, tras los excesos recientemente producidos, asistimos ahora a una serie de intentos que pretenden imitar esta alineación en otras partes del sector financiero mundial.

El modelo utilizado por Terra Firma para compensar a sus empleados refleja esta alineación, especialmente entre sus altos cargos, para los que la compensación se centra en los intereses devengados. Estos últimos dependen del rendimiento y solo generan recompensas para el equipo de Terra Firma si los inversores reciben una rentabilidad superior al 8% anual a lo largo de la vida del fondo. El ciclo de vida de un fondo suele ser de entre 10 y 14 años, y los intereses devengados se retribuyen normalmente en los últimos años, cuando ya se ha realizado la mayor parte de las inversiones del fondo y los inversores han recuperado sus inversiones junto con la mayoría de los beneficios. Cuando procede el abono de intereses devengados a Terra Firma, estos quedan

en reserva hasta que transcurren cinco años desde el cierre del fondo y, a continuación, se abonan al equipo.

Creemos que este tipo de estructura de incentivos es vital para garantizar que los empleados de la sociedad no se centren solamente en seleccionar cuidadosamente las inversiones, sino también en alimentar cada inversión hasta el último momento con el fin de asegurar la máxima rentabilidad para los inversores y, en última instancia, para el equipo que realiza las transacciones.

Pese a que los intereses devengados constituyen una manera muy importante de alinear los intereses de un gerente de capital privado con el de sus inversores, no sustituye a la inversión misma en esos fondos por parte de dicho gerente. Casi todos nuestros empleados han invertido capital en todos los fondos que hemos creado. En términos globales, hemos comprometido más de 500 millones de euros en nuestros fondos y somos el mayor inversor en el último fondo que hemos creado, el TFCP III. En Terra Firma, nuestra fe en el éxito futuro de nuestras inversiones se demuestra a través de las inversiones que realiza en ellos nuestro propio personal, así como a través de nuestras trayectorias profesionales y la reputación que nos hemos forjado.

Como ya se ha mencionado en un punto anterior de este informe, la ILPA ha publicado unos Principios sobre el capital privado que abordan cuestiones

relacionadas con la alineación, la gobernanza y la transparencia. Muchos de esos principios han formado parte del modus operandi de Terra Firma desde sus inicios y, por ese motivo, Terra Firma ha decidido adherirse formalmente a ellos.



Robbie Barr (Londres)

TRANSPARENCIA E INTERACCIÓN CON LAS PARTES INTERESADAS

EL CAPITAL PRIVADO ESTÁ GANANDO EN APERTURA Y TRANSPARENCIA



Quentin Stewart, Arjan Breure (Guernsey)

La información es vital, sobre todo en épocas de incertidumbre económica; por tanto, profundizar en la comprensión de quiénes somos y qué hacemos es aún más importante en el clima actual. Las empresas en las que invierte Terra Firma influyen en las vidas de muchas personas y somos conscientes de las responsabilidades sociales que acarrea nuestro trabajo. Es crucial que todas las partes interesadas en nuestra empresa –clientes, empleados, inversores, proveedores, sindicatos, gobiernos y organismos comerciales– entiendan nuestras intenciones, nuestros planes y resultados, así como la contribución que nuestras actividades y las empresas de nuestra cartera hacen a la comunidad.

Terra Firma ha defendido firmemente la aplicación de las directrices establecidas en el informe Walker en noviembre de 2007 y nos complace que nuestros esfuerzos hayan obtenido el reconocimiento del Grupo de supervisión de directrices (Guidelines Monitoring Group. GMG), presidido por Sir Michael Rake.

Terra Firma mantiene el compromiso de respetar las directrices Walker, superándolas en muchos casos. Las dos empresas de Terra Firma a las que se requirió que presentasen sus informes de acuerdo con las citadas directrices, Odeon y Annington Homes, han cumplido plenamente con dicha obligación. Además, otras seis compañías de Terra Firma se han adherido voluntariamente a las directrices.

En total, gestionamos ocho de las 60 empresas que o bien cumplen los criterios o se han comprometido voluntariamente a ellos. Esta proporción es superior a la de cualquier otra sociedad de capital privado. Durante el año próximo, las últimas incorporaciones de nuestra cartera (CPC y EverPower) también se adherirán a las directrices de forma voluntaria.

Nuestro compromiso con la transparencia no es totalmente altruista. A nuestro juicio, un planteamiento progresivo en relación con la transparencia nos brinda una ventaja competitiva, pues nos hace más atractivos de cara a empleados potenciales, a empresas en las que tenemos interés en invertir y a los gobiernos y los sindicatos con los que interactuamos. Y, por supuesto, los rendimientos financieros de nuestras empresas han sido siempre perfectamente visibles para nuestros inversores, que nos aportan el capital esencial que invertimos. A pesar de ello, continuamos estudiando formas de mejorar los informes que presentamos a nuestros inversores.

Mantenemos el compromiso de comunicarnos de forma clara y abierta con nuestros inversores y con las partes interesadas en nuestra empresa

PERSPECTIVAS PARA 2010

ES MUY PROBABLE QUE EL AÑO PRÓXIMO SIGA SIENDO COMPLICADO PARA LAS EMPRESAS DE CAPITAL PRIVADO

Pese a que se espera que el volumen de negocio permanezca en niveles bajos en 2010, creemos que existen tanto sectores como estrategias que ofrecerán excelentes oportunidades de inversión para las empresas de capital privado que cuenten con unos conocimientos especializados en el terreno operativo



Guy Hands, Tim Pryce y Julie Williamson (Guernsey)

El entorno económico general se ha estabilizado tras una catastrófica situación en la que el mundo parecía haberse estancado en la situación en que se encontraba a principios de 2009. Sin embargo, pese a que el PIB ha recuperado la senda del crecimiento, los sectores públicos y privados de muchos países occidentales continúan presentando unos enormes niveles de endeudamiento y siguen beneficiándose de los estímulos gubernamentales que, en algún momento, tendrán que suprimirse.

Esta incertidumbre persistente del clima económico tiene numerosas repercusiones para las empresas de capital privado. En primer lugar, es probable que la volatilidad dificulte la salida del capital privado más de lo que mucha gente cree. En segundo lugar, en lo que respecta al ámbito de las compras del negocio, el aumento de los precios de las acciones que se produjo el año pasado implica que los vendedores albergarán unas expectativas elevadas en cuanto a los precios. En tercer lugar, los acuerdos futuros de las sociedades de capital privado dependerán en gran medida de la introducción de cambios operativos capaces de crear valor dentro de la empresa. Todo ello significa que el capital privado continuará enfrentándose a importantes retos en 2010.

De cara al futuro, las empresas de capital privado tendrán que mejorar la capitalización de sus flujos de efectivo mediante el perfeccionamiento de las operaciones o de la estrategia corporativa de la empresa en lugar de recurrir simplemente al endeudamiento, como ha ocurrido en el caso de numerosas transacciones durante los años de expansión. Por tanto, la capacidad operativa de una sociedad de capital privado resulta más crucial que nunca para crear valor. En Terra Firma siempre hemos creído que la introducción de este tipo de mejoras operativas es absolutamente esencial y añadimos valor implicándonos personalmente en las compañías que adquirimos. Nuestra empresa siempre se ha caracterizado por contar con un sólido equipo de operaciones; esto no solo es vital para materializar el cambio estratégico global, sino también para optimizar el

rendimiento de la compañía. Nuestro objetivo no es vender rápidamente nuestras empresas, sino conservarlas para obtener beneficios gracias a los cambios que hemos introducido en ellas. Dado que las empresas a las que nos dirigimos requieren a menudo cambios importantes en términos de estrategia, operaciones y/o gestión, esto significa invariablemente que invertimos desde una perspectiva del largo plazo y que somos conscientes de que la aplicación de esos cambios llevará un tiempo.

Pese a que se espera que el volumen de negocio permanezca en niveles bajos en 2010, creemos que existen tanto sectores como estrategias que ofrecerán excelentes oportunidades de inversión para las empresas de capital privado que cuenten con unos conocimientos especializados en el terreno operativo. Por ejemplo, sectores que presenten un alto grado de fragmentación y que sean susceptibles de ser objeto de adquisiciones dentro del mismo sector, así como estrategias de optimización, empresas que requieran un gasto de capital o un capital de desarrollo considerable, compañías que precisen de una implicación intensiva en sus operaciones para hacerlas más eficientes o negocios que puedan beneficiarse del crecimiento de los mercados chino o asiático.

Para localizar aquellas oportunidades que realmente aportarán valor, las sociedades de capital privado deberán identificar las tendencias y los sectores atractivos; necesitarán comprender los factores que impulsan un sector y el modo en que esas cuestiones macro afectan a los actores subyacentes en ese sector en particular. Terra Firma siempre ha sido fiel a este planteamiento consistente en detectar en primer lugar los temas macro y posteriormente las oportunidades concretas.

Es muy probable que el año próximo siga siendo complicado para las empresas de capital privado, pero creemos que surgirán oportunidades interesantes para aquellas empresas que, como Terra Firma, cuentan con una estrategia inversora altamente disciplinada y que se centran en crear valor en las empresas de sus carteras a través del cambio estratégico y operativo.



Phillip Burns (Guernsey)

ALTOS CARGOS

EL VERDADERO ACTIVO
DE UNA EMPRESA
DE CAPITAL PRIVADO
ES SU PERSONAL,
Y NOS SENTIMOS
PROFUNDAMENTE
ORGULLOSOS DE
NUESTRO EQUIPO

EL EQUIPO DE ALTA DIRECCIÓN ESTÁ COMPUESTO POR:

Guy Hands, Presidente y Director de Inversiones de Terra Firma, que tiene su oficina en Guernsey. En el desempeño de su cargo, Guy se concentra en alcanzar acuerdos en Europa Occidental, en las transacciones que ejecuta el grupo y en la maximización del valor de las inversiones de Terra Firma.

Tim Pryce, Director Ejecutivo de TFCPL en Londres. Es el responsable de la gestión de las operaciones cotidianas de esta empresa. Además, tiene bajo su cargo a los Equipos de Expertos y de Apoyo, lo que incluye la responsabilidad de garantizar que TFCPL cuente con una dotación de recursos adecuada para asesorar a los Socios colectivos.

Robbie Barr, Director Financiero de TFCPL. Su responsabilidad abarca la gestión financiera tanto de Terra Firma como de las empresas de su cartera. Esto implica trabajar en estrecha colaboración con el Director Financiero de cada una de esas empresas con el objetivo de estudiar las necesidades de financiación, la introducción de cambios estratégicos y el control financiero de la empresa, así como asesorar a los Socios colectivos de cara a la elaboración de los informes financieros de los fondos y a la rendición de cuentas a sus inversores.

Peter Cornell, Jefe de Relaciones con los Interesados en Terra Firma. También trabaja en Guernsey y es el responsable de las relaciones clave de Terra Firma con sus inversores, con los gobiernos, las autoridades reguladoras y los sindicatos. Peter representa a Terra Firma en varias asociaciones de empresas de capital privado y, en particular, trabaja en estrecha cooperación con los mayores inversores de Terra Firma, que componen los consejos asesores de los fondos de Terra Firma.



Guy Hands Presidente y Director de Inversiones

Guy Hands es el Presidente de Terra Firma y su fundador. Asimismo desempeña el cargo de Director de Inversiones y es miembro de los consejos de administración de los Socios colectivos.

Guy comenzó su carrera en Goldman Sachs International, donde ejerció el cargo de Director de Negociación de Eurobonos y, posteriormente, el de Director del Grupo Mundial de Estructuración de Activos de Goldman Sachs. Dejó Goldman Sachs en 1994 para crear el Grupo Financiero Principal (PFG) en Nomura International plc, que adquirió 15 compañías con un valor empresarial agregado de 20.000 millones de euros. Guy lideró la expansión del PFG para constituir Terra Firma en 2002.

Posee una licenciatura en Política, Filosofía y Economía por el Mansfield College de la Universidad de Oxford. En el año 2000 fue elegido "Dirigente mundial del futuro" por el Foro Económico Mundial en reconocimiento de sus logros. Guy preside también la campaña "Acceso para la excelencia" del Mansfield College de Oxford, que fomenta el mayor acceso posible a la educación superior en el Reino Unido. Es miembro Bancroft del Mansfield College de Oxford y pertenece también al Tribunal de Benefactores del Canciller de la Universidad de Oxford. Además, es miembro del Programa de Premios del Duque de Edimburgo.

Guy está casado y tiene cuatro hijos. Entre sus aficiones destacan la fotografía, la jardinería y su familia.



Tim Pryce
Director Ejecutivo

Miembro fundador de Terra Firma, Tim es además Director Ejecutivo de la compañía. Preside la junta de TFCPL y sus comités de Examen de inversiones y de Remuneraciones.

Tim se incorporó a Terra Firma como asesor jurídico. En el ejercicio de sus funciones ha creado y dirigido los equipos jurídico, de estructura, tributario y de cumplimiento de la normativa. También fue miembro del Comité Asesor en Materia de Inversiones y del Comité de Remuneraciones, y desempeñó un papel cada vez más importante en la gestión cotidiana de la compañía.

Tim comenzó su carrera ejerciendo como abogado en el bufete Slaughter and May; posteriormente trabajó para GE Capital, Transamerica y para el Grupo Financiero Principal de Nomura International plc.

Tim es abogado y posee una licenciatura en Derecho (Derecho inglés). Es miembro asociado del King's College de Londres y posee un Máster (Derecho francés) por la Universidad de la Sorbona de París. Habla francés además de inglés, que es su lengua materna.

A Tim y a su pareja les gusta viajar, esquiar y son unos apasionados del arte en general.



Robbie Barr
Director Financiero

Robbie es el Director Financiero de Terra Firma, y ostenta la responsabilidad global de la gestión financiera de la compañía y de su cartera de empresas.

Previamente a su incorporación a Terra Firma en 2009, Robbie desempeñó varios altos cargos en Vodafone Group Plc, incluido el puesto de Controller Financiero del Grupo. En época más reciente, fue nombrado Director Financiero regional de las empresas del grupo Vodafone fuera de Europa occidental.

Robbie es miembro del Instituto de Contadores Certificados de Inglaterra y Gales y posee una licenciatura en Ciencias Matemáticas por el Magdalen College de la Universidad de Oxford.

Está casado y tiene tres hijos. Le gusta practicar el tenis, el golf y el esquí.



Peter Cornell
Director de Gestión
Departamento de Relaciones con los Interesados

El cargo de Peter le exige centrarse en las relaciones clave de Terra Firma con los inversores, las autoridades reguladoras y los gobiernos. Peter es miembro de los consejos de administración de los Socios colectivos y preside sus consejos asesores.

Se incorporó a Terra Firma en 2007. Anteriormente fue Socio global de gestión de Clifford Chance, uno de los mayores bufetes jurídicos internacionales del mundo, con más de 3.500 abogados en 30 delegaciones. En su carrera profesional en Clifford

Chance, Peter dirigió sus oficinas en Asia, el Reino Unido, EE.UU. y la Europa continental.

Peter posee una licenciatura en Economía e Historia por la Universidad de Exeter. Fue elegido "Abogado del año" por Legal Business en 2007 y es miembro del consejo de BVCA y vicepresidente del Comité Mundial de Compras de BVCA.

Está casado y tiene cuatro hijos. Entre sus intereses destacan el esquí, el surf, el golf y el tenis.

ALTOS CARGOS



Chris Barnes
Director de Gestión
Departamento Jurídico y Tributario

Chris es el responsable del equipo jurídico y tributario de la compañía. Se incorporó al grupo en 2001 y ha trabajado en la estructuración y en la ejecución de muchas de las inversiones de Terra Firma.

Anteriormente trabajó en el equipo tributario de capital privado de Arthur Andersen. Es Contador

Certificado y posee una doble licenciatura en Economía e Historia por la Universidad de Cambridge.

Está casado, tiene tres hijos y es un aficionado entusiasta del Chelsea.



Arjan Breure
Director de Gestión Financiera

Arjan desempeña un papel activo en la generación de oportunidades de negocio y en la optimización del valor de la cartera. Se ocupa de los bienes raíces comerciales, las telecomunicaciones, el comercio al por menor y los servicios públicos locales. Su responsabilidad abarca la región de Europa central.

Antes de incorporarse a Terra Firma a principios de 2008, Arjan fue Director de Gestión de Activos en Citi Property Investors, coinversor en Deutsche Annington junto a Terra Firma. Previamente trabajó

para Cherokee Investment Partners, así como en las oficinas de Prudential Securities Merchant Banking y de Rabobank International en Nueva York.

Arjan posee un MBA del INSEAD y un Máster en Historia Económica por la Universidad de Utrecht. Además del holandés, su lengua materna, habla inglés y alemán.

Arjan es un entusiasta del golf y le encanta la música y viajar.



Phillip Burns
Director de Gestión Financiera

Phillip estuvo involucrado en las compras de WRG y de la empresa de gestión de residuos británica Shanks, además de ser el responsable de la compra de Deutsche Annington y de la financiación de Vitera. Phillip se centra en la atención de la salud, los servicios financieros al por mayor, el transporte de mercancías, los bienes raíces residenciales y los servicios públicos locales. Su responsabilidad abarca toda la región de la Europa septentrional.

Antes de incorporarse a Terra Firma en 2002, fue Vicepresidente de Banca de Inversión en Goldman Sachs.

Phillip se graduó en la Universidad de Michigan con una licenciatura en Ingeniería Aeronáutica antes de obtener un doctorado summa cum laude en Derecho por la Escuela de Derecho de la Universidad de Siracusa.

Sus aficiones incluyen el esquí, la navegación, el jogging y el ciclismo.



Damian Darragh
Director de Gestión Financiera

Damian ha concluido numerosos acuerdos en Terra Firma, entre los que destacan la venta de WRG, la expansión y el desarrollo de la empresa de energías renovables Infinis, la compra por parte de esta última de Summerleaze Re-Gen y Novera Energy Plc, la refinanciación de Phoenix Natural Gas y la adquisición de EverPower.

Damian está especializado en los sectores de la energía y las infraestructuras, con un enfoque particularmente centrado en la energía renovable. Su responsabilidad abarca todo el sur de Europa.

Damian se incorporó a Nomura en 1993, tras graduarse en Ingeniería Electrónica por la Universidad de Manchester y el Institut Supérieur D'Electronique du Nord, donde trabajó en el Grupo Financiero Principal de Nomura, precursor de Terra Firma. Después de un año sabático durante el que completó un Máster de la Fundación Sloan en la London Business School, se reincorporó a Terra Firma en 2005.

Damian habla francés con fluidez además de su lengua materna, el inglés.

Está casado y tiene tres hijos. Le gusta practicar el esquí, el golf y el buceo, además de ver partidos de fútbol.



Karen Dolenc
Directora de Gestión Financiera

Karen ha participado en numerosas inversiones del grupo, entre las que cabe citar las realizadas en varias compañías publicitarias, la compra y la venta parcial de Tank & Rast o la reciente inversión en CPC.

Karen es responsable de los sectores de la agricultura, los recursos básicos, la minería, los productos químicos, la restauración y los servicios públicos locales. Su responsabilidad regional abarca el "resto del mundo", que incluye Norteamérica, Asia y Canadá.

Previamente a su incorporación al grupo en 2001, Karen pasó unos años en el negocio de la asesoría de administración y gestión y en la rama de capital privado de JP Morgan en Nueva York.

Karen posee una licenciatura en Ciencias Económicas y otra en Estudios Asiáticos y de Oriente Medio por la Universidad de Pensilvania, así como un MBA por el INSEAD. Habla con fluidez el taiwanés y el inglés.

Está casada y tiene dos hijos. Le gusta viajar, bucear y divertirse con sus amigos.



Michael Hewett
Director de Gestión
Departamento de Relaciones con los Inversores

El papel de Michael en Terra Firma consiste en gestionar el departamento de Relaciones con los Inversores, lo que incluye la responsabilidad directa sobre los inversores europeos, de Oriente Medio y de la región de Australasia.

Con anterioridad a su incorporación a Terra Firma en 2004, Michael fue Director de Atlantic Pacific Capital.

Previamente pasó ocho años en Morgan Stanley y fue Vicepresidente de su grupo de capital privado.

Posee una licenciatura en Filosofía, Política y Economía por la Universidad de Oxford.

Está casado y tiene dos hijos y una hija. Es un apasionado del esquí, un tenista que va progresando y un golfista bastante desastroso.



Bill Miles
Director de Gestión
Departamento de Relaciones con los Inversores

Bill es corresponsable del departamento de Relaciones con los Inversores en América. Llegó a Terra Firma en 2002 cuando la compañía comenzaba la campaña de captación de fondos para su primer fondo con financiación externa. Antes de incorporarse a Terra Firma, Bill fue Director de Gestión y Codirector de Ventas y Negociación a Renta Fija de First Union Capital Markets (hoy Wells Fargo Bank). Entre 1982 y 1997 fue Vicepresidente de Renta Fija en Goldman Sachs. Bill posee una licenciatura en Ciencias Políticas

por la Universidad de Vanderbilt. Tras su graduación se incorporó a la marina del ejército de los Estados Unidos, donde sirvió principalmente en el sudeste asiático. Se retiró con el grado de teniente después de siete años de servicio activo y en la reserva.

Está casado y tiene dos hijas. La familia Miles es una entusiasta de la navegación y pasan buena parte de su tiempo libre en las aguas del sur de Florida y en las Bahamas.



Mayamiko Kachingwe
Director de Gestión Financiera

Mayamiko estuvo fuertemente involucrado en las adquisiciones simultáneas de Odeon y UCI, y lideró las inversiones en AWAS y Pegasus. Su responsabilidad abarca los servicios financieros al por menor, los seguros, el transporte de pasajeros, los servicios de soporte y los servicios públicos locales. Lo anterior se une a su responsabilidad regional para los países francoparlantes de Europa, además de Oriente Medio, África y Pakistán.

Antes de incorporarse al grupo en 2001, Mayamiko trabajó en la oficina londinense del Boston Consulting Group, donde se centró en el desarrollo estratégico de los sectores de los servicios financieros y de bienes industriales.

Mayamiko posee una licenciatura en Política, Filosofía y Economía por la Universidad de Oxford. Tras obtener una beca Rhodes, completó una licenciatura y un doctorado en Economía en Oxford. Posteriormente obtuvo un premio de investigación en Economía.

Mayamiko habla francés e inglés. Vive con su pareja y sus tres hijos y entre sus aficiones destacan el fútbol y el golf.

ALTOS CARGOS


Mike Kinski
Director de Gestión de Operaciones

Mike ha participado en varias inversiones del grupo, entre las que se encuentran algunas compañías publicitarias, WRG y la empresa de gestión de residuos Shanks, además de East Surrey Holdings. Actualmente es el Presidente de la compañía de explotación cinematográfica Odeon/UCI y su cartera incluye también la responsabilidad de empresas como Infinis, CPC y EverPower.

Con anterioridad a su incorporación al grupo, que se produjo en el año 2000, Mike fue Director Ejecutivo de Grupo de Stagecoach Holdings Plc (FTSE 250) y Director Ejecutivo de Distribución Energética y Operaciones Hídricas de Scottish Power Plc (que hoy forma parte de Iberdrola, una compañía incluida en el índice IBEX 35). Esta responsabilidad incluía el cargo de Presidente y Director Ejecutivo de Manweb

Electricity Plc así como el de Presidente y Director Ejecutivo de Southern Water plc. Asimismo, entre 1998 y 2002 el Gobierno lo nombró director no ejecutivo de los servicios postales británicos.

Mike posee un certificado de educación superior en ingeniería eléctrica y electrónica por la Universidad Politécnica de Lanchester (Coventry) y un MBA (con mención especial) por la Universidad de Warwick. Es profesor visitante y doctor honoris causa de la Universidad de Middlesex, además de profesor visitante en las universidades de Brunel y Reading.

Está casado y tiene dos hijos. Cuando no está con su familia, le gusta la jardinería y le interesa de forma especial el fútbol.


Lorenzo Levi
Director de Gestión de Operaciones

Lorenzo ha participado en varias inversiones del grupo, incluidas las relacionadas con las empresas Odeon/UCI, East Surrey Holdings y AWAS. En la actualidad forma parte de los consejos de administración de AWAS y PNG, así como de la compañía de explotación cinematográfica Odeon/UCI.

Previamente a su incorporación al grupo en 2002, su carrera profesional abarcó tanto la dirección de ventas como el desarrollo corporativo de empresas como IBM (compañía incluida en el índice S&P 500) y Nortel

Networks; además, desempeñó labores de estrategia para la consultoría de gestión Bain & Co.

Lorenzo es de nacionalidad italiana. Es ingeniero eléctrico y posee además una licenciatura en Economía por el MIT así como un MBA por la Universidad de Harvard. Habla inglés y francés además de italiano, que es su lengua materna.

Está casado y tiene dos hijos. Entre sus aficiones destacan el fútbol, la música y los viajes.


Pat O'Driscoll
Directora de Gestión de Operaciones

Pat se incorporó a Terra Firma en enero de 2009. Anteriormente ejerció el cargo de Directora de Reestructuración en EMI, donde dirigió la reorganización de la línea de negocio de Grabaciones Musicales y trabajó con el equipo de la compañía en el desarrollo de la dirección estratégica de la empresa. Las responsabilidades de su cartera incluyen las divisiones de Publicaciones Musicales y Grabaciones Musicales de EMI, así como la empresa Tank & Rast.

Con anterioridad a su incorporación a EMI en 2007, Pat fue Directora Ejecutiva de Northern Foods plc, compañía incluida en el índice FTSE 250, donde

dirigió la reestructuración de su cartera. Además es directora no ejecutiva y Presidenta del Comité de Remuneración de Xchanging plc y miembro del consejo de administración de dicha empresa (que también está incluida en el índice FTSE 250).

Pat posee una licenciatura en Sociología por la Universidad de Exeter y es miembro de la Royal Society of Arts. También es miembro del consejo de administración de la Fundación Cherie Blair para las mujeres, organización asociada al Foro de Reino Unido, y lleva a cabo labores de asesoramiento a numerosas jóvenes empresarias.

Entre sus gustos destacan la literatura y el teatro; también es aficionada a la buena gastronomía y al buen vino.



Quentin Stewart
Director de Gestión Financiera

Quentin está especializado en los sectores de la agricultura, la energía, los servicios públicos y la gestión de residuos. Dirigió las inversiones en WRG, la empresa de gestión de residuos británica Shanks, East Surrey Holdings, CPC y EverPower. Supervisó la venta de WRG, la creación de Infinis y la posterior venta de Novera, así como diversas operaciones de venta de East Surrey Holdings. Asimismo, participó en la compra y en la venta de William Hill y de las empresas del grupo Thorn. En la actualidad, Quentin está centrado en la generación de oportunidades de negocio y trabaja con los seis equipos de inversión

para desarrollar la capacidad de creación de negocio de Terra Firma. Su responsabilidad regional abarca el "resto del mundo", salvo Europa occidental.

Quentin es Contador Certificado y posee una licenciatura en Gestión de Empresas por la Universidad De Montford en Leicester. Antes de incorporarse al grupo en 1997, Quentin trabajó para Arthur Andersen.

Está casado y tiene una hija. Disfruta practicando deporte y le encanta el cine, la música y el arte.



Julie Williamson
Directora de Gestión Financiera

Julie dirigió el equipo que asesoró a la compañía sobre la inversión en Tank & Rast y fue la responsable de su refinanciación en 2006 y de su venta parcial en 2007. También estuvo profundamente involucrada en las compañías publicitarias del grupo. Entre septiembre de 2007 y octubre de 2009, Julie se trasladó a la división de Grabaciones Musicales de EMI como Directora de Inversiones del Grupo, con dedicación total.

Julie es responsable de los servicios de hostelería, ocio y tiempo libre, medios de comunicación y servicios públicos locales. Su responsabilidad regional abarca el Reino Unido e Irlanda.

Antes de incorporarse al grupo en 1998, Julie dirigió el equipo jurídico de Nomura, realizando para el grupo tareas de análisis de riesgos financieros y proporcionando respaldo en la ejecución de transacciones. Con anterioridad había sido miembro asociado del departamento de Banca del bufete jurídico Winthrop & Weinstine.

Julie posee una licenciatura en Administración de Empresas por la Universidad de Iowa, con especialización en la rama financiera. Además es doctora en Derecho por la misma universidad. Es miembro del Colegio de Abogados del Estado de Minnessota.

Julie está casada, tiene un hijo y le encantan el esquí y el montañismo.

INFORMACIÓN DE CONTACTO

FONDOS DE TERRA FIRMA

Socios colectivos

Terra Firma Investments (GP) 2 Ltd
Terra Firma Investments (GP) 3 Ltd
Terra Firma Investments (DA) Limited
Terra Firma Investments (DA) II Limited
First Floor, Dorey Court, Admiral Park
St Peter Port GY1 6HJ
Guernsey

Consejos de Dirección de los Socios colectivos

Nigel Carey
Peter Cornell
Guy Hands
John Loveridge
John Stares
Iain Stokes

Administrador

Mourant International Finance Administration
First Floor, Dorey Court, Admiral Park
St Peter Port GY1 6HJ
Guernsey

Auditor de los fondos

KPMG Channel Islands Ltd
20 New Street
St Peter Port GY1 4AN
Guernsey

PROVEEDORES DE SERVICIOS DE TERRA FIRMA

Terra Firma Capital Partners Limited

4th Floor, 2 More London Riverside
Londres SE1 2AP
Reino Unido
+44 20 7015 9500

Terra Firma Capital Management Limited

4th Floor, Royal Chambers
St Julians Avenue
St Peter Port, Guernsey, GY1 3RE
Islas del Canal
+44 1481 754 690

Terra Firma Capital Advisers Limited

4th Floor, Royal Chambers
St Julians Avenue
St Peter Port, Guernsey, GY1 3RE
Islas del Canal
+44 1481 754 690

terrafirma GmbH

Garden Towers
Neue Mainzer Strasse 46-50
60311 Fráncfort del Meno
Alemania
+49 69 380 756 000

Departamento de Relaciones con los Interesados

Peter Cornell
Director de Gestión, Departamento de Relaciones con los Interesados
+44 1481 754 695

Auditor de los asesores

Deloitte & Touche LLP
Lord Coutanche House
66-68 Esplanade
St Helier JE2 3QB
Jersey

Relaciones con los Medios de Comunicación

Andrew Dowler
Financial Dynamics Ltd
Holborn Gate, 26 Southampton Buildings
Londres WC2A 1PB
Reino Unido
+44 20 7831 3113

EMPRESAS DE TERRA FIRMA

Annington Homes Ltd

1 James Street
Londres W1U 1DR
Reino Unido
+44 20 7960 7500
www.annington.co.uk

Autobahn Tank & Rast Holding GmbH

Andreas-Hermes-Strasse 7-9
53175 Bonn
Alemania
+49 228 922 2002
www.rast.de

AWAS

4th Floor, Block B, Riverside IV
Sir John Rogerson's Quay
Dublín 2
Irlanda
+353 1 635 5000
www.awas.com

Consolidated Pastoral Company Pty Ltd

3/317 River Street
Ballin, NSW 2478
Australia
+61 2 6618 3000
www.pastoral.com

Deutsche Annington Immobilien GmbH

Philippstrasse 3
44803 Bochum
Alemania
+49 23 4314 0
www.deutsche-annington.com

EMI Group

27 Wrights Lane
Londres W8 5SW
Reino Unido
+44 20 7795 7000
www.emigroup.com

EverPower Wind Holding Inc

44 East 30th Street, 10th Floor
Nueva York, NY 10016
EE.UU.
+1 212 647 8111
www.everpower.com

Infinis Limited

First Floor, 500 Pavilion Drive
Northampton Business Park
Northampton NN4 7YJ
Reino Unido
+44 1604 662 400
www.infinis.com

Odeon & UCI Cinemas Ltd

Lee House
90 Great Bridgewater Street
Manchester M1 5JW
Reino Unido
+44 161 455 4000
www.odeon.co.uk

Phoenix Natural Gas Ltd

197 Airport Road West
Belfast BT3 9ED
Reino Unido
+44 28 9055 5888
www.phoenix-natural-gas.co.uk



Diseñado y producido por Dusted.