

INFORME INTEGRADO **2015**

Índice

4

ACERCA DE
ESTE INFORME

6

ENTREVISTA CON
EL PRESIDENTE

10

ACCIONA
Y SU CONTEXTO

- a. La Compañía
- b. Resultados 2015
- c. Nuestra estrategia para el nuevo contexto

38

LÍNEAS
DE NEGOCIO

- a. Energía
- b. Infraestructuras
- c. Otros negocios

86

GOBIERNO
CORPORATIVO

96

APÉNDICE I.
RESUMEN FINANCIERO



El Informe Integrado 2015 de ACCIONA está disponible en versión online. Puedes acceder capturando el código QR desde diferentes dispositivos.

ACERCA DE ESTE INFORME

ACCIONA elabora anualmente este informe siguiendo las directrices contenidas en el marco del Consejo Internacional de Informes Integrados (IIRC¹ por sus siglas en inglés).

Su objetivo no es otro que el de ofrecer una mirada de futuro sobre el modelo de negocio de la Compañía y se estructura de modo que el lector pueda entender, de manera sencilla y transparente, cómo la estrategia contribuye a la creación de valor en el corto, medio y largo plazo, incidiendo tanto en el desempeño y los resultados como en los retos y oportunidades que pueden surgir en el contexto en el que ACCIONA opera.

Al igual que en el año anterior, ACCIONA ha consultado, sobre la base del Informe Integrado 2014, la opinión de públicos internos y externos con el fin de identificar los aspectos a mantener, a profundizar o a mejorar en esta nueva edición. Así, además de entrevistas realizadas a la Alta Dirección de la Compañía, se han mantenido conversaciones con analistas, inversores y expertos en materia de *reporting*.

Las modificaciones efectuadas en la estructura y los contenidos del informe buscan responder a las recomendaciones y expectativas de este panel de consulta.

RELEVANCIA DE LA INFORMACIÓN

Previo a la elaboración del informe, se ha llevado a cabo una identificación de los aspectos más relevantes para las energías renovables y las infraestructuras, y que configuran el escenario global en el que se desarrollarán las actividades de la Compañía en los próximos años. Los contenidos de este informe han tenido en cuenta el siguiente repertorio de asuntos:

- Cambio climático y nuevos compromisos internacionales para su contención
- Estabilidad y rentabilidad de los mercados internacionales
- Adaptación de marcos regulatorios para la actividad
- Nuevos modelos y mayor disponibilidad de financiación
- Estructura de precios de la energía
- Seguridad energética y disponibilidad de los recursos hídricos
- Capacidad de respuesta ante el incremento de la demanda de energía, infraestructuras y servicios
- Tecnologías aplicadas en el ámbito de la energía, las infraestructuras y los servicios
- Soberanía del cliente

ALCANCE DE LA INFORMACIÓN

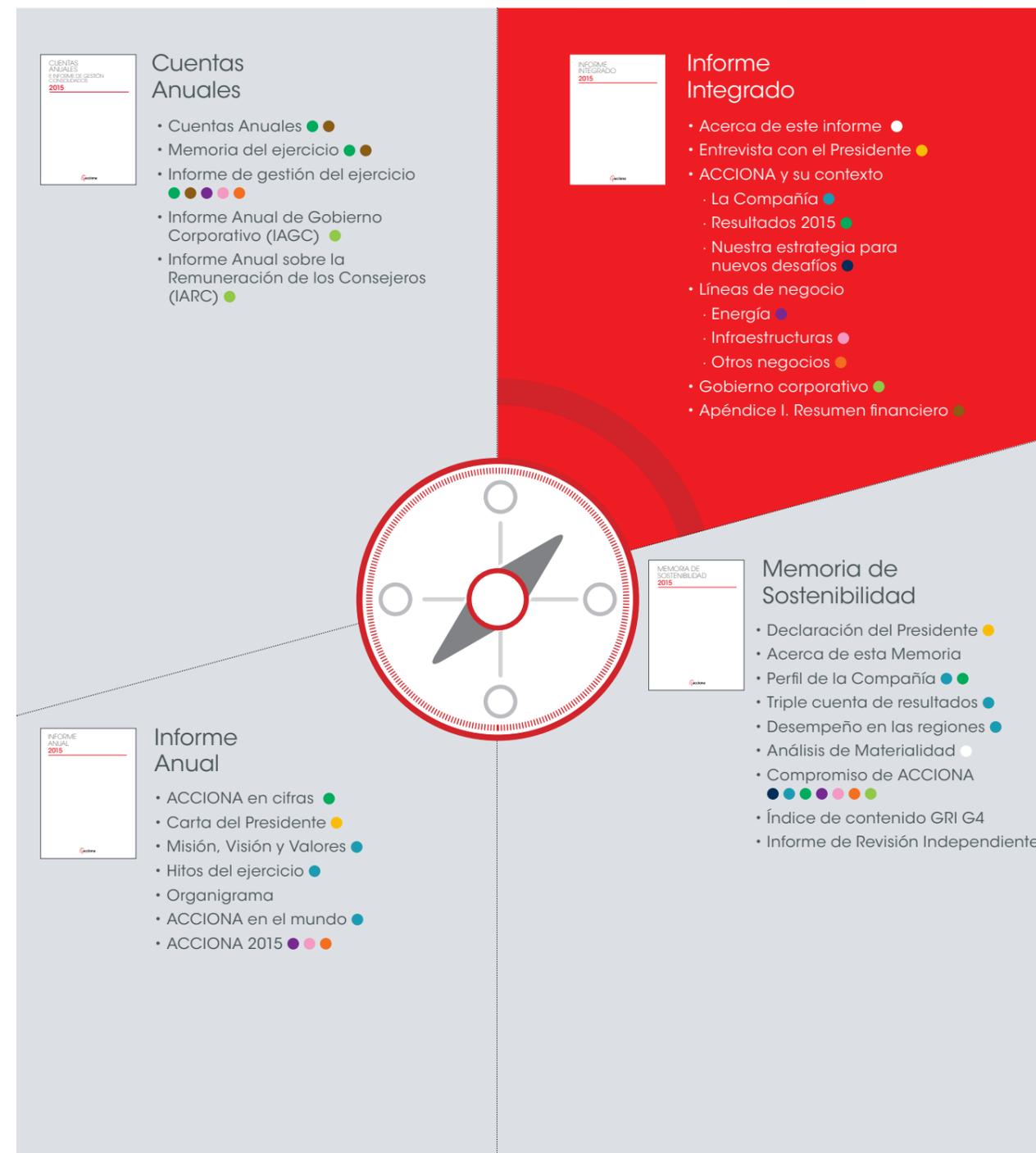
Los datos cuantitativos del informe se circunscriben al año 2015. Para facilitar la comprensión del negocio y evaluar el posicionamiento estratégico de ACCIONA en la actualidad, se alude también a las cifras y hechos acontecidos en años anteriores, ofreciendo así una perspectiva de análisis más amplia.

Siguiendo el principio de integración, el informe presenta de forma concisa la capacidad de previsión, adaptación y generación de valor de cada una de las actividades que la Compañía lleva a cabo. La información prospectiva que se ofrece en el presente informe responde a un análisis del contexto actual y su evolución esperada, no comprometiendo dichos objetivos a su consecución.

La información incluida en el presente informe se complementa con otros documentos corporativos que pueden ser de interés para ampliar información:

- Informe Anual 2015
- Cuentas Anuales 2015 (auditadas por Deloitte)
- Informe Anual de Gobierno Corporativo 2015
- Memoria de Sostenibilidad 2015 (conforme al estándar G4 de GRI, verificada por KPMG)

Información conectada



(1) Publicado en su versión definitiva en diciembre de 2013. Para más información visite la página web del Consejo Internacional de Informes Integrados [http://integratedreporting.org/]

ENTREVISTA CON EL PRESIDENTE

Por cuarto año consecutivo les presentamos el Informe Integrado de ACCIONA, que sigue los principios de elaboración propuestos por el Consejo Internacional de Informes Integrados (IIRC por sus siglas en inglés). Con este documento queremos ofrecer con transparencia una visión a largo plazo de la Compañía y del modo en el que crea valor en el entorno y afianza los cimientos del crecimiento futuro.



JOSÉ MANUEL ENTRECANALES
Presidente de ACCIONA

José Manuel Entrecanales, Presidente de ACCIONA, responde sobre el modo en el que la Compañía genera valor en el medio y largo plazo.

¿Cómo valoran los resultados de 2015?

Vemos el ejercicio 2015 como un punto de inflexión no solo para ACCIONA sino también para el entorno global. Ha sido un año de consolidación en la Compañía después de la significativa reestructuración que hemos llevado a cabo durante el periodo 2013 a 2014, que estaba motivada especialmente por el impacto regulatorio en nuestra actividad principal, la energía, pero también por otros factores negativos a los que hemos tenido que enfrentarnos como son la drástica reducción de la licitación de obra pública en España y la grave crisis económica y financiera global.

En contraste, el 2015 ha sido un año de relativa estabilidad en el que hemos podido enfocarnos en los negocios, afianzando las mejoras operativas en marcha, y relanzando su crecimiento tras unos años de contención en la inversión. Desde el punto de vista económico financiero, estoy contento con los resultados obtenidos, en particular en lo que respecta a la contribución del negocio energético y la reducción de la ratio de apalancamiento a 4,39 veces EBITDA, ya en

los niveles que nos parecen cómodos para ACCIONA. La Compañía ha aprovechado también el buen entorno en los mercados de deuda para mejorar nuestra estructura de financiación corporativa.

En cuanto a avances en la estrategia corporativa, me gustaría destacar especialmente la operación de integración de ACCIONA Windpower en Nordex.

Creo que la imagen de la Compañía también se ha visto reforzada en 2015 con una mayor presencia internacional y, con el fortalecimiento del equipo directivo que nos coloca en una posición óptima para dar respuesta a las tendencias que definirán el escenario global en los próximos años.

En otra dimensión, es necesario resaltar la importancia del Acuerdo de París, conseguido durante la COP21, y cuyo proceso de ratificación ya está en marcha. Este constituye el hito más relevante de cuantos pudieran afectar a escala global a nuestros negocios. El acuerdo, basado en los compromisos de 196 países para reducir sus emisiones, confirma las energías renovables y la adopción de un precio y mercados de carbono, promovidas por nuestra Compañía en múltiples foros durante los últimos seis años, como claves no solo para combatir el calentamiento

global sino también para el desarrollo económico de las próximas décadas.

En definitiva, el ejercicio 2015 ha sido positivo para el Grupo, que comienza una nueva era en su desarrollo, desde una posición de fortaleza financiera y competitiva.

¿Qué expectativas de crecimiento tiene ACCIONA para 2016?

En cuanto al presente ejercicio, somos optimistas en cuanto al crecimiento y mejora operativa en nuestros negocios con la excepción de la actividad de generación en España que se verá afectada por la reducción de los precios mayoristas de electricidad. Estas dos tendencias deberían resultar en un EBITDA de magnitud similar al reportado en 2015.

Por otro lado, tras dos años con una menor actividad y desinversiones selectivas, prevemos un aumento significativo de la inversión neta con un volumen aproximado de 600 millones de euros, gracias a los esfuerzos realizados durante el ejercicio 2015 que nos ha permitido asegurar una muy buena cartera de proyectos y la capacidad financiera para poder acometerlos. Modulamos la inversión para adaptarnos al comportamiento de los

2016 va a ser un año importante para ACCIONA en cuanto a mejoras operativas en negocios, el despegue de la inversión y la captura de nuevos proyectos

negocios y las ratios de solvencia, ya que es clave para nosotros el preservar nuestra buena posición de balance. En cualquier caso, esta inversión y los nuevos proyectos que surjan derivados de los acuerdos de la COP21 y la tendencia global hacia una economía descarbonizada aseguran nuestro crecimiento durante los próximos años.

En resumen, el 2016 va a ser un año importante para ACCIONA en cuanto a mejoras operativas en negocios como Infraestructuras, el despegue de la inversión, y la captura de nuevos proyectos, aunque probablemente tendremos que hacer frente a una situación coyuntural de bajos precios de energía en España.

Seguiremos trabajando también para conservar la fortaleza de nuestra estructura financiera, aumentando la flexibilidad y reduciendo el coste, lo que nos permitirá compaginar la inversión con el crecimiento sostenido del dividendo.

Uno de los hitos del año ha sido el acuerdo con la compañía alemana Nordex para la transmisión de ACCIONA Windpower. ¿Qué implicaciones de futuro tiene esta operación para ACCIONA?

La decisión estratégica de combinar los negocios de ACCIONA Windpower y Nordex es un hito tanto para la Compañía como para el sector de las turbinas eólicas.

La combinación de ambos negocios da origen a un nuevo líder en el mundo de la industria eólica, con un volumen estimado de 2,8GW y presencia en más de 30 países –tanto en mercados emergentes como en mercados maduros–, lo que nos sitúa entre los cinco mayores fabricantes de aerogeneradores del mundo.

Como resultado de esta operación, ACCIONA se ha convertido en el accionista de referencia de Nordex, lo que nos permite seguir beneficiándonos, como desarrolladores y operadores eólicos que somos, de las ventajas de la integración vertical con un fabricante de turbinas líder. La integración en Nordex nos ha permitido también poner en valor nuestra inversión en ACCIONA Windpower y reducir nuestro riesgo en muchos aspectos.

En el año 2014 ACCIONA llevó a cabo una reestructuración de la división de Infraestructuras. ¿Cómo se ha adaptado esta división a un mercado global competitivo con márgenes de rentabilidad ajustados?

Durante los dos últimos años hemos reorganizado los procesos internos y hemos redefinido las áreas de actividad y la estrategia con la que afrontar los próximos ejercicios. La división de Infraestructuras compite con las compañías más importantes del mundo en la respuesta a la

demanda de infraestructuras. Conocedores de esta realidad –necesidad, globalidad y competitividad–, se llevó a cabo la reestructuración de la división que favorece la eficiencia y, con ello, la rentabilidad.

ACCIONA Infraestructuras cuenta hoy con una oferta integrada de servicios que se apoya en la especialización técnica y geográfica, y que apuesta por la selección exhaustiva de los proyectos. Nuestras expectativas de futuro, por tanto, son optimistas. Durante el año 2015 el crecimiento de nuevos contratos adjudicados y de la cartera de infraestructuras ha sido notable –del 22% y 13% respectivamente– con proyectos importantes en los mercados internacionales.

2015 ha sido el año de los grandes retos globales en materia de sostenibilidad, marcado sobre todo por el acuerdo contra el cambio climático de la Cumbre de París y los objetivos de desarrollo sostenible. ¿Cómo contribuirá ACCIONA a estos desafíos?

La sostenibilidad ha sido y es una de las señas de identidad de ACCIONA. Nuestros proyectos de energía renovable e infraestructuras contribuyen a mejorar la vida de las personas y a cuidar el entorno para las generaciones futuras, y nuestra manera de realizarlos incorpora la perspectiva responsable desde el principio hasta el

fin: evaluando los riesgos ambientales, sociales y reputacionales, minimizando las externalidades negativas y reforzando el impacto positivo en cada proyecto.

Por eso ACCIONA ha participado en primera persona de los principales debates internacionales que han marcado la agenda de la sostenibilidad en 2015, como los Objetivos de Desarrollo Sostenible o la Cumbre de Cambio Climático COP 21.

Sabemos que la mejor manera de lograr nuestros objetivos es hacerlo de una forma sostenible, generando valor no solo para la Compañía sino para toda la sociedad. Por eso contamos con un Plan Director de Sostenibilidad que en 2015 ha sido revisado para adaptarse a los retos y tendencias de futuro, con miras y objetivos a 2020.

Por último, no quiero dejar de dar las gracias a las más de 32.000 personas que componen el equipo ACCIONA. Su talento, experiencia, capacidad de adaptación y profesionalidad han sido clave para superar los grandes retos de estos últimos años. Constituyen una de nuestras principales ventajas competitivas y nos permiten mirar al futuro con optimismo.

ACCIONA

y su contexto

- i. La Compañía
- ii. Resultados 2015
- iii. Nuestra estrategia para el nuevo contexto



© VÍCTOR G. CARREÑO: 'SAND LAND XII'

LA COMPAÑÍA

Líder en la transición hacia una economía baja en carbono

ACCIONA es un grupo líder en soluciones sostenibles de infraestructuras y proyectos de energía renovable en todo el mundo. Su oferta cubre toda la cadena de valor de diseño, construcción, operación y mantenimiento. La compañía alcanzó unas ventas de 6.500 millones de euros en 2015 y tiene presencia en más de 30 países.

Además, cuenta con más de 32.000 empleados con un elevado nivel de especialización, que desarrollan un proyecto económico sólido, rentable y que contribuye al desarrollo de las comunidades en las que opera.

El objetivo de ACCIONA es liderar la transición hacia una economía baja en carbono, para lo que pone al servicio de todos los proyectos criterios de calidad y procesos de innovación destinados a optimizar el uso eficiente de los recursos y el respeto al entorno.

Misión, visión y valores de ACCIONA



Misión

Ser líderes en la creación, promoción y gestión de infraestructuras, energía, agua y servicios; contribuyendo activamente al bienestar social, al desarrollo sostenible y a la generación de valor para nuestros grupos de interés.



Visión

Ser capaces de dar respuesta al reto de conseguir un desarrollo sostenible a través de todas nuestras áreas de actividad, para que generaciones actuales y futuras disfrutemos de una vida mejor.



Valores

Honestidad +6.800 EMPLEADOS CONVOCADOS PARA FORMACIÓN DEL CÓDIGO DE CONDUCTA EN 2015	Liderazgo LÍDER EN EL TOP 100 GREEN UTILITIES DE ENERGY INTELLIGENCE	Excelencia PREMIO "PROYECTO DEL AÑO 2015" DE INFRASTRUCTURE PARTHERSHIPS AUSTRALIA POR LEGACY WAY	
Preocupación por el entorno COMPROMETIDA A SER NEUTRA EN CARBONO EN 2016	Responsabilidad social METODOLOGÍA DE GESTIÓN DEL IMPACTO SOCIAL EN 47 PROYECTOS EN 18 PAÍSES EN 2015	Enfoque a largo plazo +30 AÑOS DE VIDA ÚTIL DE LOS ACTIVOS EÓLICOS Y 30 AÑOS APROXIMADOS DE DURACIÓN MEDIA DE CONTRATOS DE CONCESIONES	
Solidez financiera 4.528 M€ DE CAPITALIZACIÓN BURSÁTIL (A 31-12-2015)	Orientación al cliente 98% EN EL ÍNDICE GLOBAL DE SATISFACCIÓN DE CLIENTES EN 2015	Innovación 180,4 M€ DE CIFRA ACREDITADA EN I+D+i EN 2015	Cuidado de las personas 0 ACCIDENTES MORTALES RELACIONADOS CON LA PROPIA ACTIVIDAD PRODUCTIVA EN LOS ÚLTIMOS 4 AÑOS

Actividades de la Compañía



ACCIONA Energía

ACCIONA Energía es el mayor operador mundial dedicado a la producción de electricidad en exclusiva a partir de energías renovables. Cuenta con activos de energía eólica, solar, hidráulica y biomasa, siendo las tecnologías eólica y solar fotovoltaica aquellas de donde vendrá el crecimiento futuro de su actividad. Es uno de los mayores promotores y operadores del mundo, con experiencia en más de 20 países.

<http://www.acciona-energia.com/es>

INDICADORES CLAVE 2015

2.719_{M€}

CIFRA DE NEGOCIO

2014: 2.200 M€

897_{M€}

EBITDA

2014: 788 M€

2.694

EMPLEADOS

2014: 2.375



ACCIONA Infraestructuras

ACCIONA Infraestructuras cuenta con amplia experiencia en el desarrollo y la ejecución de proyectos de gran envergadura, y se concreta en las siguientes líneas de negocio:

- **Construcción** es capaz de abarcar todos los aspectos de una obra, desde el diseño y la ingeniería, a su posterior ejecución.
- **Concesiones** es uno de los principales líderes en la promoción privada de infraestructuras del mundo, tanto en número de proyectos como en volumen de negocio.
- **Agua** posee una larga experiencia en la gestión del ciclo integral del agua, que engloba todas las etapas implicadas en su tratamiento.
- **Industrial** es especialista en proyectos llave en mano de alto contenido tecnológico.
- **Servicios** ofrece soluciones integrales, a organizaciones tanto del sector público como del privado, adaptadas a cada necesidad.

<http://www.acciona-infraestructuras.es>

INDICADORES CLAVE 2015

3.336_{M€}

CIFRA DE NEGOCIO

2014: 3.727 M€

167_{M€}

EBITDA

2014: 173 M€

27.406

EMPLEADOS

2014: 28.999

Otros negocios



TRANSPORTE MARÍTIMO

Con **Trasmediterranea**, ACCIONA cuenta con la mayor naviera española y una de las mayores en Europa en el transporte marítimo de pasajeros y carga.

www.trasmediterranea.es

INDICADORES CLAVE 2015

424_{M€}

CIFRA DE NEGOCIO

2014: 417 M€

41_{M€}

EBITDA

2014: 30 M€

1.393

EMPLEADOS

2014: 1.400



INMOBILIARIA

ACCIONA Inmobiliaria está centrada en la promoción y gestión de complejos inmobiliarios, con dos áreas de negocio: el desarrollo y la promoción para la venta, y el desarrollo, promoción y gestión de patrimonio para la renta.

www.accionainmobiliaria.es

INDICADORES CLAVE 2015

51_{M€}

CIFRA DE NEGOCIO

2014: 94 M€

6_{M€}

EBITDA

2014: 3 M€

111

EMPLEADOS

2014: 119



FINANCIERO

Bestinver presta servicios financieros de gestión patrimonial vía fondos de inversión, fondos de pensiones y SICAV. Esta actividad se complementa con los servicios de intermediación bursátil.

www.bestinver.es

INDICADORES CLAVE 2015

91_{M€}

CIFRA DE NEGOCIO

2014: 135 M€

67_{M€}

EBITDA

2014: 96 M€

65

EMPLEADOS

2014: 58



BODEGAS

ACCIONA apuesta por el sector vitivinícola a través de una de las bodegas centenarias de España, **Hijos de Antonio Barceló**, presente en cinco de las zonas más prestigiosas de vinos de España.

www.habarcelo.es

INDICADORES CLAVE 2015

40_{M€}

CIFRA DE NEGOCIO

2014: 40 M€

5_{M€}

EBITDA

2014: 5 M€

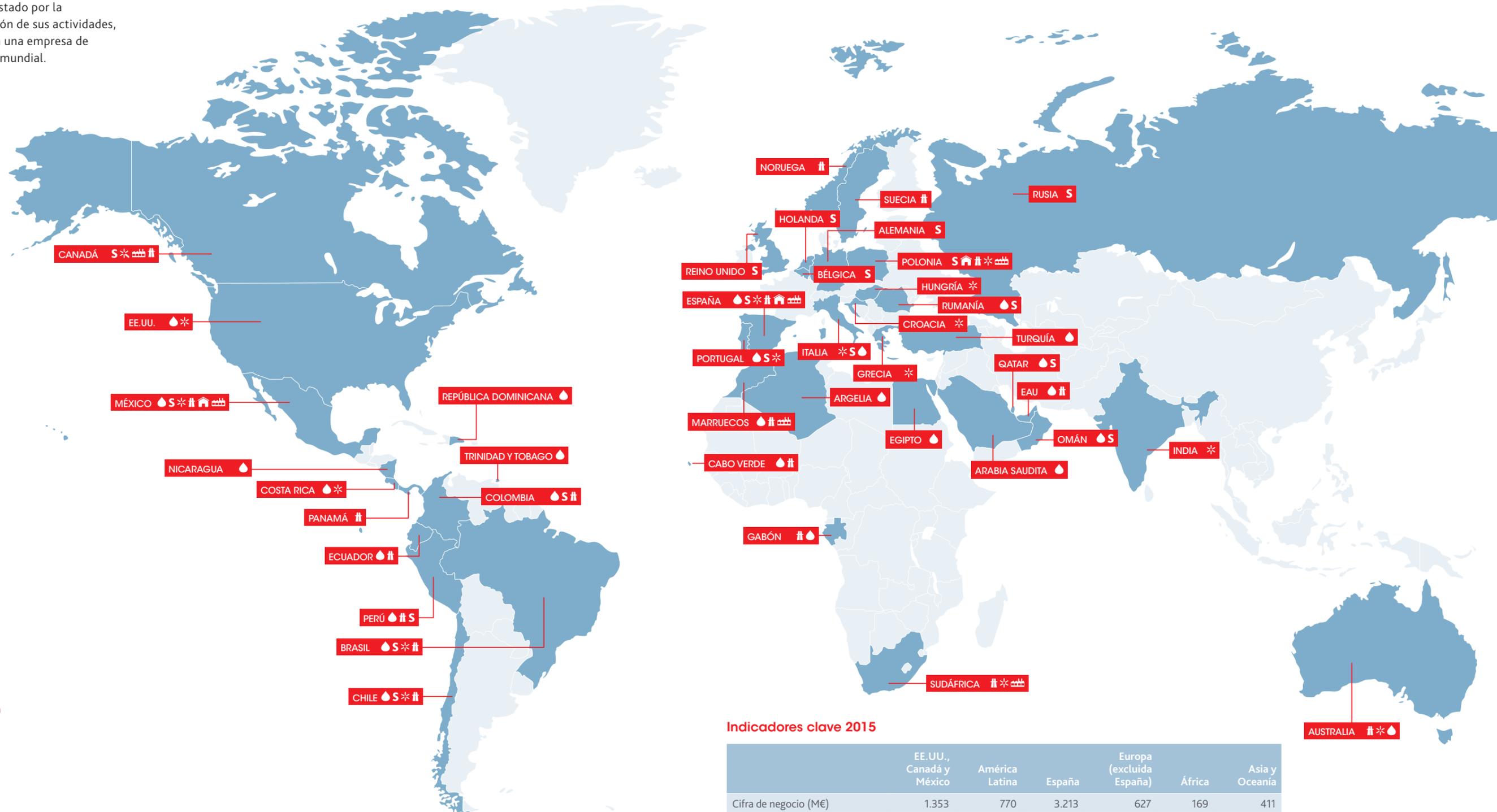
207

EMPLEADOS

2014: 200

ACCIONA en el mundo

ACCIONA ha apostado por la internacionalización de sus actividades, convirtiéndose en una empresa de referencia a nivel mundial.



-  Construcción
-  Industrial
-  Agua
-  Service
-  Energía
-  Inmobiliaria

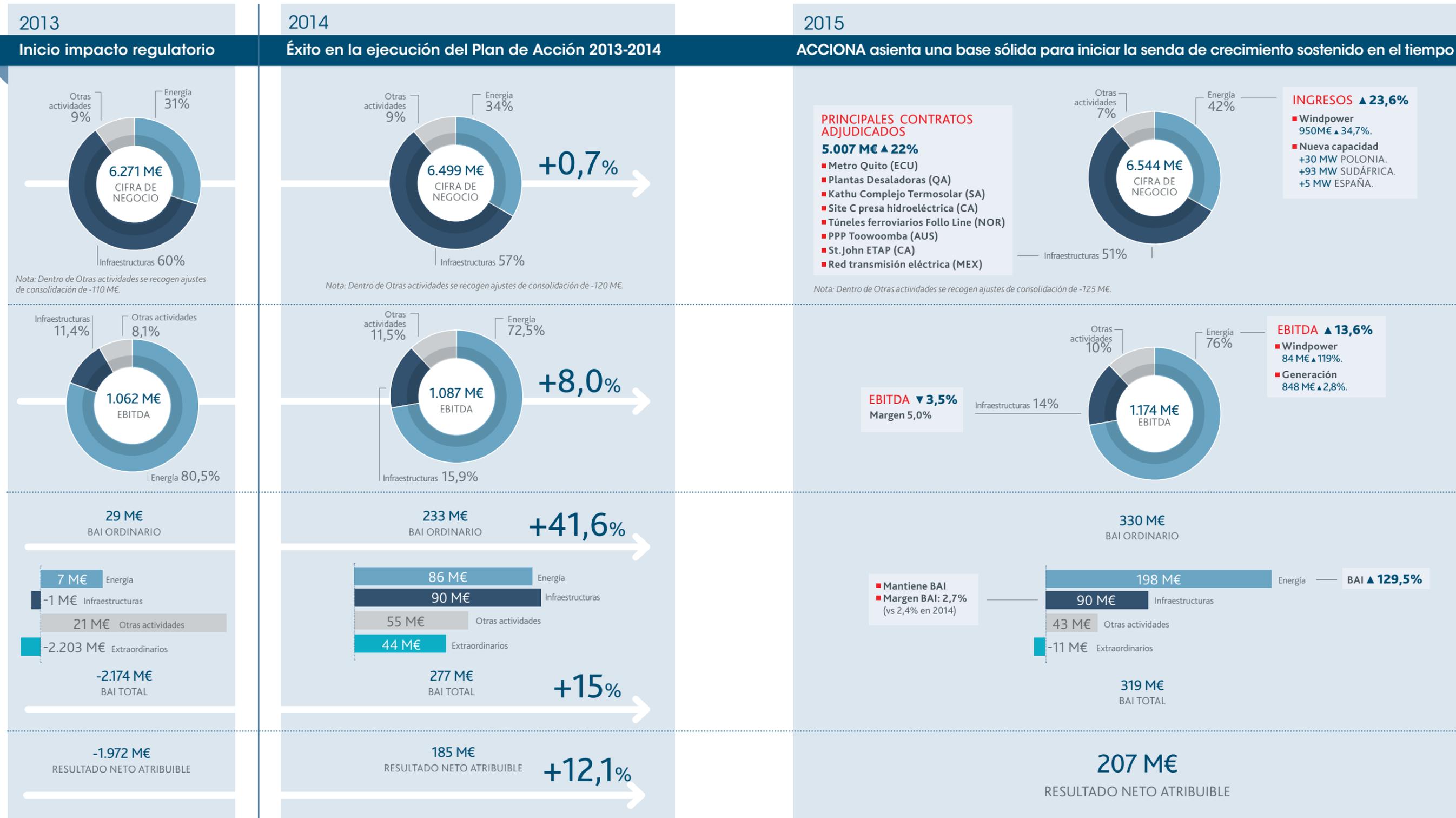
Incluidos aquellos países con cifra de negocio superior a tres millones de euros.

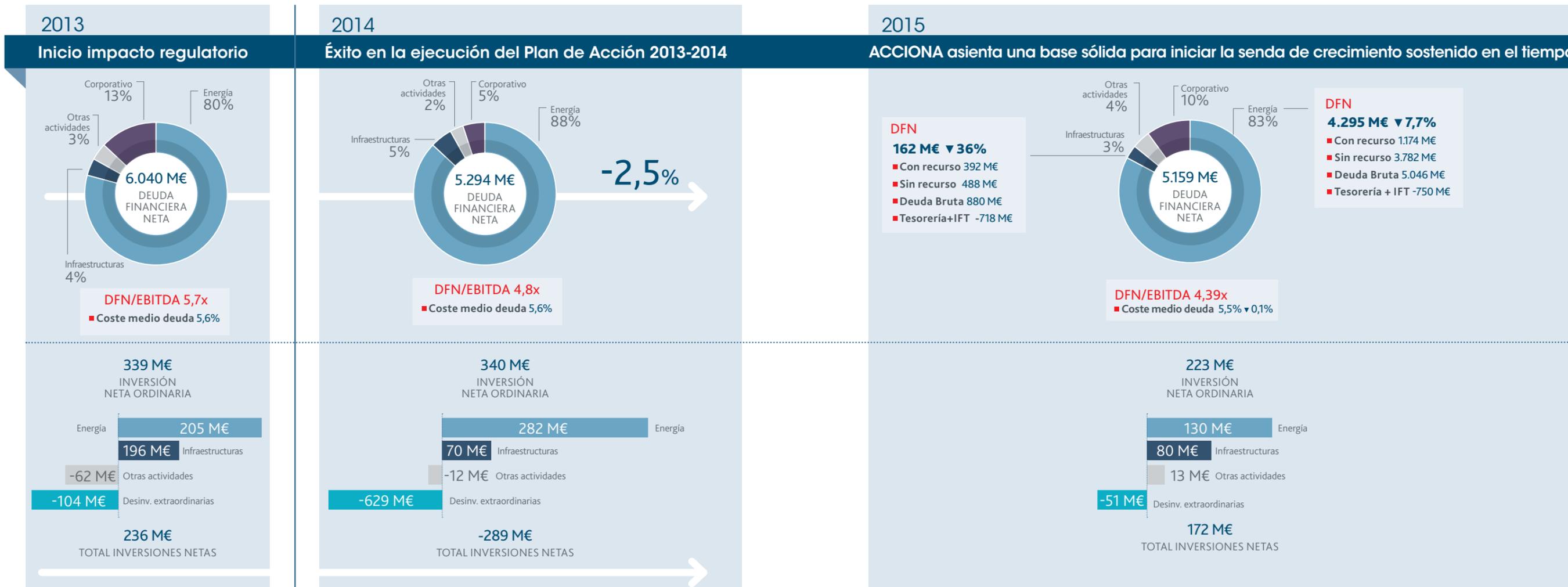
Indicadores clave 2015

	EE.UU., Canadá y México	América Latina	España	Europa (excluida España)	África	Asia y Oceanía
Cifra de negocio (M€)	1.353	770	3.213	627	169	411
Energía producida (GWh)	4.752	414	13.199	1.007	438	1.172
Agua gestionada (hm ³)	0,8	11,2	400,3	145,9	19,6	56,5
Cifra de I+D+i (M€)	37,7	17,9	97,8	15,5	10,4	1,1
Plantilla media equivalente	1.974	4.423	20.784	4.099	227	291

RESULTADOS 2015

Bases del crecimiento sostenido





PLAN DIRECTOR DE SOSTENIBILIDAD 2010-2015

INNOVACIÓN 876,4 M€

Cifra acreditada 2010-2015

EMISIONES 85,7 Millones

de t CO₂ evitadas 2010-2015

SOCIEDAD

Gestión del impacto social en proyectos de Energía e Infraestructuras

CÍRCULO DE VALOR

Homologación de proveedores con criterios de sostenibilidad

BUEN GOBIERNO

Programa de prevención de delitos y anticorrupción

LIDERAZGO

Participación en WBCSD, Global Compact Lead, CLG, SE4ALL, etc.

RENDICIÓN DE CUENTAS

Presencia en índices de sostenibilidad: DJSI World, FTSE4Good, CDP Climate A List 2015

32.147

personas en plantilla hacen posible estos resultados

2016: Expectativas de futuro

=
EBITDA

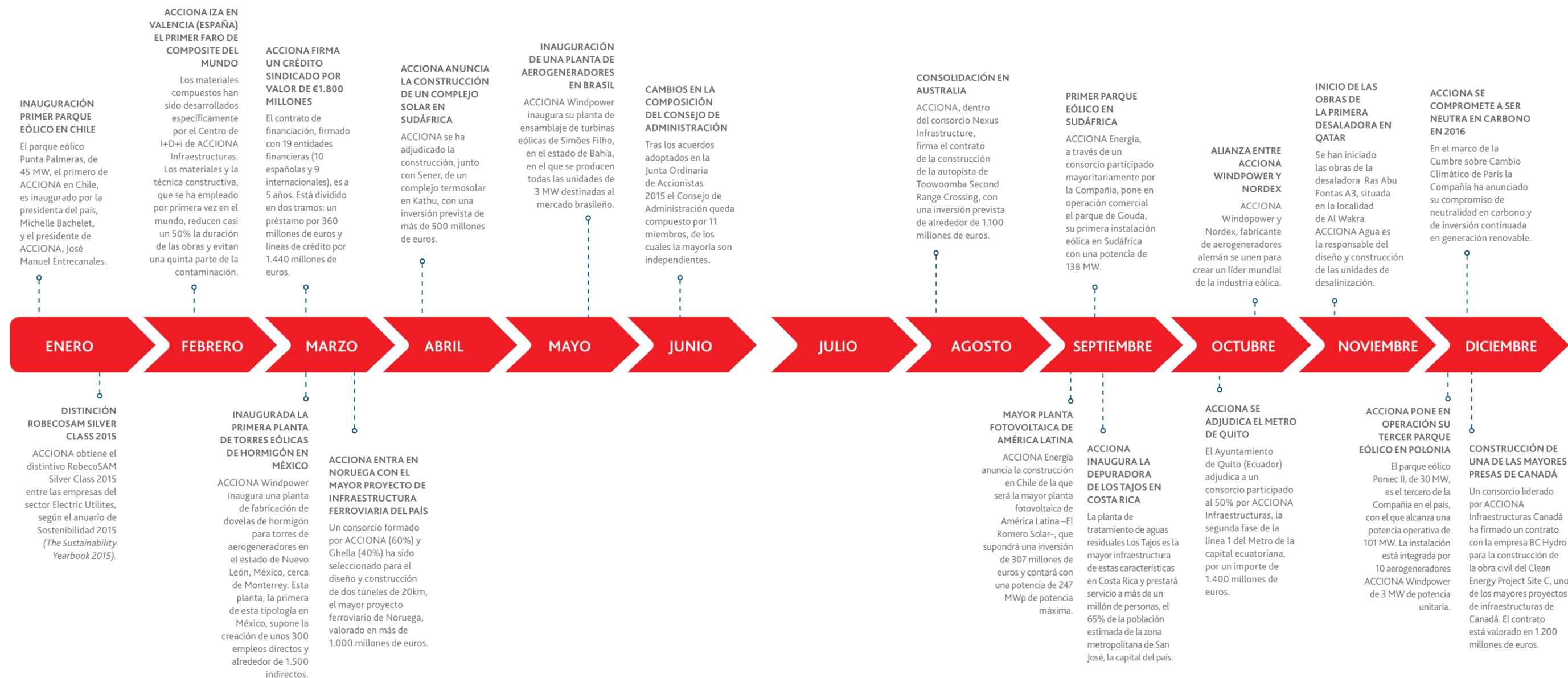
~4,0x-4,5x
OBJETIVO DFN/EBITDA

600 M€
INVERSIÓN NETA

PLAN DIRECTOR DE SOSTENIBILIDAD 2020

Aprobado por el Consejo de Administración, incluye objetivos ambiciosos en materia de Cambio Climático, Sociedad, Medio Ambiente; Buen Gobierno, Personas, Cadena de Valor e Innovación

Hechos destacados en 2015



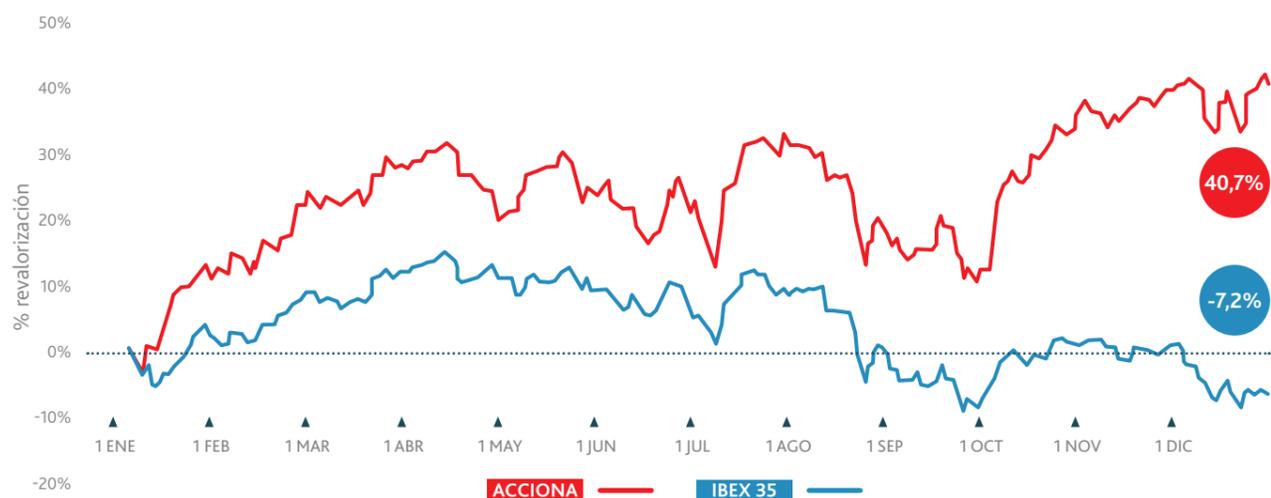
La acción y el retorno para el accionista

El precio de la acción ha evolucionado favorablemente durante el año 2015, lo que muestra la buena acogida del mercado a la mejoras operativas llevadas a cabo, en particular las del

negocio energético, así como la continua reducción del riesgo financiero del grupo evidenciada por una mejora sustancial en los ratios de apalancamiento. El mercado respaldó también la reanudación del

dividendo, y el anuncio de la operación de integración de ACCIONA Windpower en Nordex constituyó un hito clave en la positiva evolución del valor en 2015.

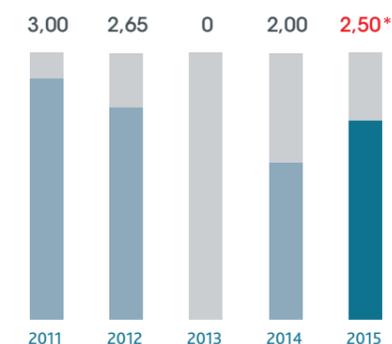
Evolución de la acción vs. evolución del Ibx 35 en 2015



	2014	2015
Precio a cierre de año (€/acción)	56,20	79,08
Precio de inicio de año (€/acción)	41,77	56,20
Revalorización (%)	34,6	40,7
Precio mínimo (€/acción)	41,05 (02/01/14)	54,24 (06/01/15)
Precio máximo (€/acción)	67,40 (03/07/14)	80,19 (30/12/15)
Número de acciones	57.259.550	57.259.550
Capitalización Bursátil a cierre de año (millones de euros)	3.218	4.528
Dividendo (€/acción)	2,00	2,5*

(*) Propuesto por el Consejo de Administración a la Junta General de Accionistas.

Evolución del dividendo por acción (euros)



Consecuencia de estos buenos resultados, y como garantía de la nueva base para un crecimiento sostenido en el futuro, el Consejo de Administración de la Compañía ha decidido proponer a la Junta General de Accionistas la

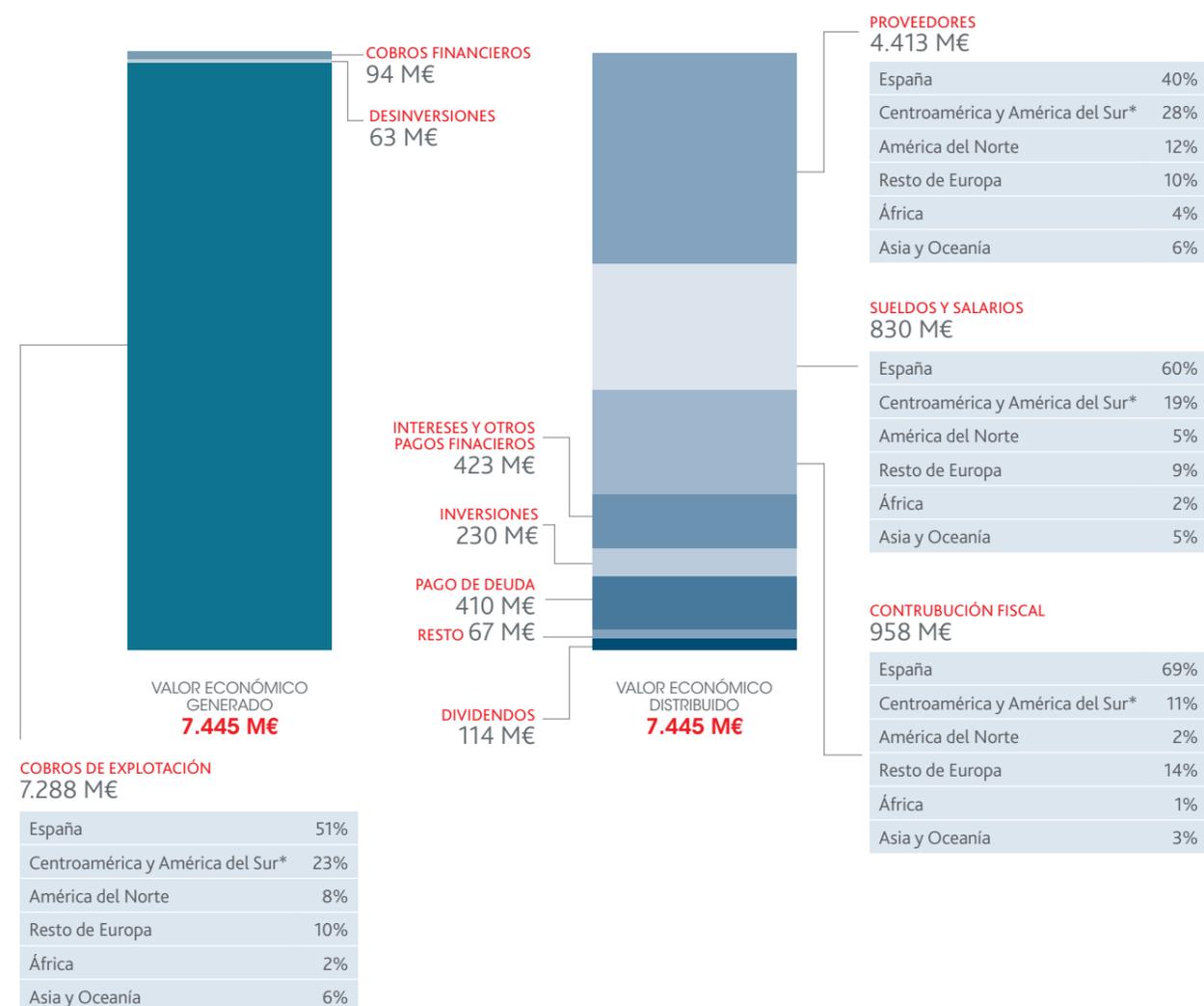
distribución de un dividendo bruto de 2,5 euros por acción con cargo al ejercicio 2015, lo que supone un incremento del 25% respecto al dividendo repartido durante el año 2014.

Cash flow social de ACCIONA en 2015

El cash-flow social es una forma de calcular el impacto y la aportación de valor real de una compañía a la sociedad a través de los flujos de efectivo generados por su actividad.

Durante el 2015, la contribución económica y social mediante el pago de impuestos por parte de ACCIONA a las Administraciones Públicas ascendió a 958 millones de euros, de los cuales 448 millones de euros corresponden a impuestos soportados y 510 millones a impuestos recaudados. Esto supone que

de cada 100 euros de cifra de negocios de ACCIONA en el ejercicio 2015, 15 euros se destinaron al pago de impuestos, de los cuales 7 euros corresponden al pago de impuestos soportados y 8 euros al pago de impuestos recaudados, siendo España, México, Polonia, Chile, Australia y Portugal los principales países receptores.



(*) Incluye México

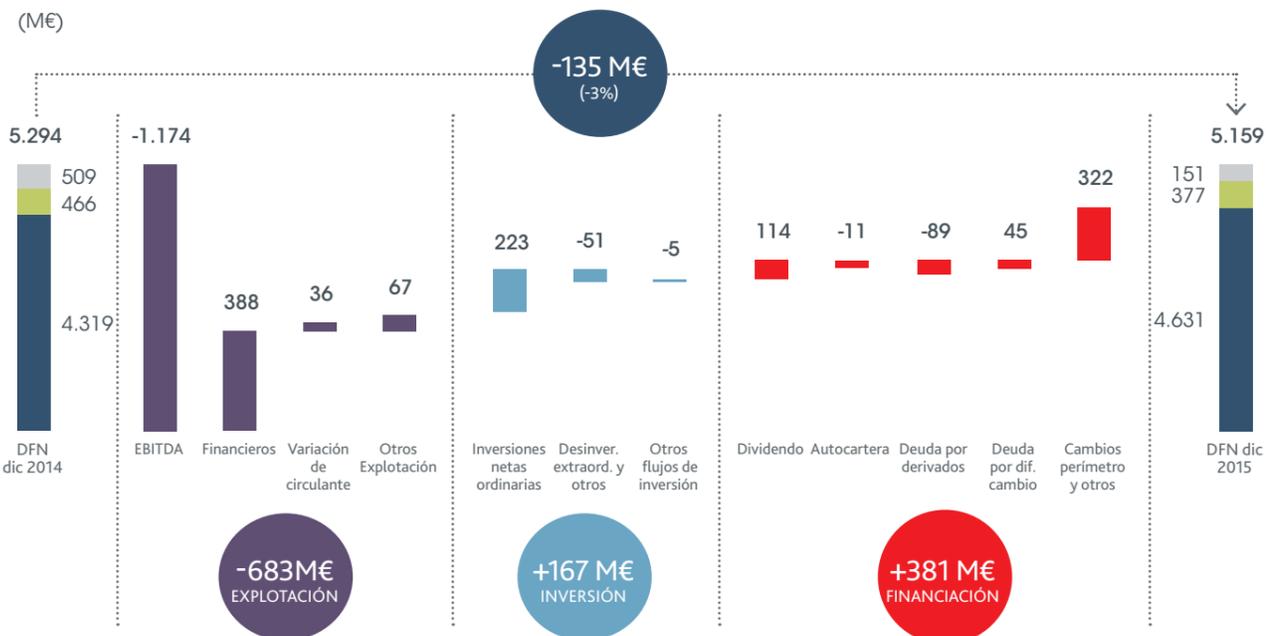
Nota: Se tienen en cuenta las partidas (que suponen una entrada y salida real de efectivo) que tienen impacto en los diversos grupos de interés. Esta aportación de valor se mide tanto por los flujos de caja que genera la compañía (percibidos de sus clientes, desinversiones, operaciones financieras, etcétera) como por los flujos de caja distribuidos a través de los pagos a proveedores, Administraciones Públicas, accionistas y empleados, entre otros.

Evolución y proyecciones de deuda

En 2015 la deuda financiera neta (DFN) ha disminuido un 2,5%, hasta los 5.159 millones de euros, lo que supone una reducción tanto del ratio de deuda financiera neta/EBITDA –que se sitúa en 4,39x, dentro del rango de confort

objetivo–, como del apalancamiento financiero (137%). Esta reducción ha estado motivada principalmente por el buen resultado de los negocios y la generación de caja durante el ejercicio proveniente de las actividades de explotación, inversión y financiación.

Reconciliación deuda neta 2015



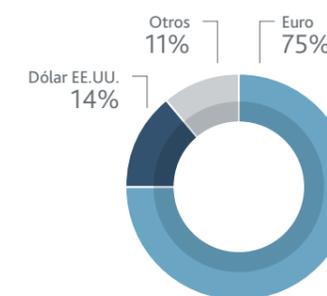
■ Deuda asociada a trabajos en curso
■ Derivados

Deuda bruta por naturaleza



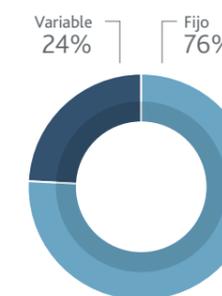
Con relación a la deuda corporativa, la reestructuración llevada a cabo a finales del año 2014 ha permitido a la Compañía diversificar sus fuentes de financiación –el 60% de la deuda con recurso a finales de 2015 es no bancaria–.

Deuda bruta - Divisas



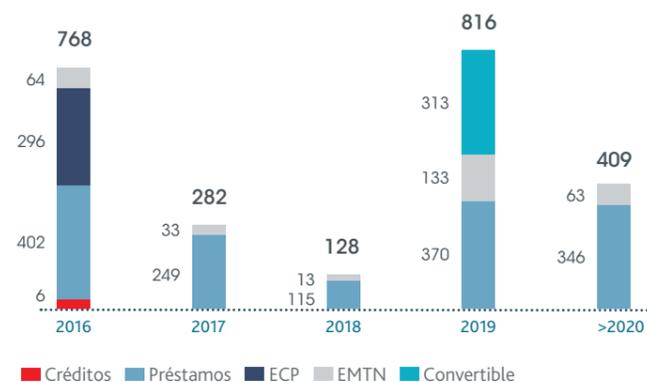
El coste medio de la deuda con recurso se ha reducido durante 2015 hasta el 3,9% (frente al 4,6% del año anterior), lo que es especialmente relevante si tenemos en cuenta que se mantiene la vida media en torno a los 2,4 años.

Deuda bruta - Tipo de interés



Grupo: Deuda con recurso y liquidez (M€)

Perfil del vencimiento de la deuda con recurso (2.403 M€)



Las líneas de crédito sin disponer cubren todos los vencimientos corporativos de los próximos tres años.

La línea de crédito sindicada a cinco años firmada en marzo de 2015 por un importe de 1.800 millones de euros, ha fortalecido el perfil de liquidez de ACCIONA y le permite cubrir los vencimientos de deuda corporativos hasta 2019, incluyendo la emisión de bonos convertibles que tuvo lugar durante el año 2014.

En términos de la deuda sin recurso, la Compañía no enfrenta actualmente ninguna situación de refinanciación de su perfil, si bien se analizan constantemente las oportunidades disponibles con el objetivo de reducir los gastos de intereses.

Se estima que en la actualidad los proyectos de la Compañía cuentan con los recursos necesarios para hacer frente a los vencimientos del calendario de amortización durante los próximos años.

Grupo: Calendario de amortización de deuda sin recurso

Repagos de principal 2016-2025 (M€)



El capital circulante también ha tenido un buen comportamiento en 2015, a pesar de haberse visto impactado en 119 millones de euros como consecuencia por el ajuste no recurrente derivado del Real Decreto-Ley 9/2013, y que implica la regularización de las primas cobradas hasta la publicación de los parámetros retributivos aplicables a las instalaciones renovables de junio 2014.

NUESTRA ESTRATEGIA PARA EL NUEVO CONTEXTO

Un entorno con desafíos globales

Ante un entorno que muestra signos de recuperación, se identifican también ciertos desafíos globales estrechamente relacionados, que plantean incertidumbres y pueden ralentizar el crecimiento económico en algunas economías y sectores:

- Caída del precio de la energía.** Los precios del petróleo, el carbón y el gas han sufrido un acusado descenso en los últimos meses, alcanzando valores no vistos desde hace una década. Está siendo especialmente notable la caída de los precios del crudo, que se ha visto impulsada por las dudas sobre la economía mundial y la sobreoferta del mercado. En este contexto, la Agencia Internacional de la Energía (IEA, por sus siglas en inglés) no se muestra optimista, y no pronostica un posible aumento de los precios del petróleo en el corto plazo.
- Caída del precio de las materias primas.** El precio de las materias primas ha alcanzado su nivel más bajo en los últimos 16 años. El descenso ha estado condicionado por la desaceleración económica de China, principal importador de materias primas, y por la fortaleza del dólar frente al resto de divisas.
- Desaceleración de la economía en China y en otros países emergentes.** Las medidas basadas en el crédito para hacer frente a las preocupaciones sobre una posible desaceleración de la economía china y la devaluación del yuan están afectando a la estabilidad de los mercados financieros y provocando el temor a una nueva crisis económica mundial. En el caso de Latinoamérica, algunos países también están sufriendo esta desaceleración. Estos se han visto afectados, entre otros factores, por la
- Temor a una nueva crisis del sector financiero.** Como consecuencia de lo anteriormente expuesto, la desaceleración de la economía a nivel global y la dependencia de las entidades financieras del sector *oil & gas* está generando incertidumbre sobre el devenir del sector financiero en el corto plazo.
- ralentización del mercado chino y por la caída del precio del crudo y de las materias primas.**

Calendario de repagos para el periodo hasta diciembre 2025. Intereses devengados y market de los derivados a 31 de diciembre de 2015 no incluido en el calendario de repagos.

Consolidación de nuestra estrategia de crecimiento

El año 2015 ha sido un año de consolidación de cambios para ACCIONA, en el que una vez superados los retos de la reforma regulatoria y los impactos de la crisis económica, la Compañía ha sabido aprovechar la coyuntura para llevar a cabo mejoras operativas de sus negocios, fortalecer su capacidad de crecimiento a largo plazo y consolidar su perfil de empresa sólida financieramente.

ACCIONA se enfrenta al año 2016 con optimismo y con el objetivo de crecer en las divisiones estratégicas de Energía e Infraestructuras. No obstante, a pesar de los resultados positivos del año 2015, la Compañía es prudente en un contexto que afronta desafíos globales. Para hacerles frente y aprovechar las oportunidades que se presentan, ACCIONA mantendrá una estrategia centrada en el crecimiento focalizado y sostenido y apoyada en los siguientes pilares:

1. MANTENER LA FORTALEZA DEL BALANCE Y ALCANZAR EL EQUILIBRIO ADECUADO ENTRE APALANCAMIENTO, INVERSIÓN Y REMUNERACIÓN AL ACCIONISTA

El Plan de Acción ejecutado con éxito durante los años 2013 y 2014 permitió a la Compañía fortalecer sus cimientos financieros para hacer frente a una nueva etapa de crecimiento. Durante el año 2015 se ha aprovechado para seguir profundizando en el proceso de mejora de su perfil crediticio con una reducción muy significativa en el ratio de apalancamiento. La reducción de costes financieros y la flexibilidad de la estructura de deuda y de fuentes de liquidez siguen siendo prioridades para el grupo y el ejercicio 2015 ha sido positivo en estos aspectos.

En la actualidad, ACCIONA es una compañía bien capitalizada, con una estructura de endeudamiento equilibrada y flexible y con potencial para seguir fortaleciendo su balance, haciendo todo ello compatible con el relanzamiento de la actividad inversora y con una distribución de dividendos adecuada y sostenible.

2. LA INTERNACIONALIZACIÓN COMO CLAVE DEL CRECIMIENTO

La internacionalización es una palanca fundamental en la estrategia de crecimiento de ACCIONA dado que la mayor parte de la inversión y del crecimiento de la cartera vendrá de mercados fuera de España. La Compañía realiza una búsqueda continua y responsable de oportunidades en los mercados internacionales con el objetivo de potenciar su expansión centrándose en aquellas en las que ACCIONA puede aportar un alto valor diferencial a sus clientes y en las que los riesgos están perfectamente identificados y acotados. ACCIONA busca consolidar su presencia y aumentar su masa crítica en mercados en los que ya está presente, al tiempo que analiza nuevos mercados con potencial para proyectos específicos de alta rentabilidad o para establecer una presencia escalable y a largo plazo.

Los profundos cambios organizativos y de procesos en Infraestructuras - en particular en el área de Construcción - permiten a la Compañía ser optimista en cuanto a la calidad de su cartera de proyectos y su capacidad de ejecutarla con buenos rendimientos.

En Energía, el crecimiento está exclusivamente enfocado en mercados internacionales, en particular en aquellos con un buen diseño de mercado, potencial de masa crítica, gran demanda de energía y abundante recurso renovable. En muchos de estos mercados, las energías renovables son plenamente competitivas y suponen una contribución fundamental para la satisfacción de la creciente demanda de electricidad.

La diversificación geográfica de ACCIONA es una ventaja competitiva que la fortalece y que la hace más resistente ante situaciones adversas en un determinado país.

En 2016 la Compañía pretende crecer en los mercados de México, Chile, India, Estados Unidos, Sudeste Asiático, Oriente Medio y África Subsahariana. Las subastas energéticas en Chile y México constituyen una prioridad estratégica importante para el ejercicio 2016.

3. SELECCIÓN PROACTIVA Y EXHAUSTIVA DE OPORTUNIDADES

ACCIONA apuesta por aquellas oportunidades en las que puede aportar un mayor valor añadido y ser diferencial frente a los competidores. Para ello realiza una identificación selectiva de los proyectos a los que opta, a través de un análisis detallado que le permite centrarse en oportunidades estratégicas y rentables con mayores posibilidades de éxito.

La identificación y gestión de riesgos es una parte fundamental del ejercicio de selección de oportunidades de negocio, de manera que el crecimiento no sólo ofrece una rentabilidad ajustada adecuada, sino que asegura la sostenibilidad de la actividad a largo plazo.

En la división de Energía, la selección de proyectos tiene un sesgo claro hacia las tecnologías eólica y solar fotovoltaica que son las más maduras, competitivas, y con mayor potencial de implementación a gran escala. En el negocio de Infraestructuras, el tener un foco claro en el tipo de oportunidades que encajan estratégicamente, permite dedicar tiempo y recursos en un menor número de licitaciones, con elevada necesidad de especialización, logrando al mismo tiempo un mayor porcentaje de adjudicaciones.

4. BÚSQUEDA DE NUEVAS ALIANZAS

A través de las alianzas con nuevos socios, la Compañía favorece la complementariedad geográfica y tecnológica, así como la generación de sinergias, la reducción de los riesgos de mercado, el fortalecimiento de la I+D+i, la reducción de la base de costes y de la intensidad de capital, la ampliación de la cartera de clientes o la transferencia de conocimiento, siguiendo en la línea del crecimiento sostenido.

La alianza estratégica con el fabricante alemán Nordex, que ha adquirido ACCIONA Windpower por una combinación de acciones y efectivo, permitirá la creación de un líder mundial en la industria eólica, con capacidad para situarse entre los cinco mayores fabricantes de turbinas *onshore* del mundo.

5. GESTIÓN DIFERENCIAL DEL TALENTO

El capital humano es una prioridad para ACCIONA. La Compañía apuesta firmemente por el desarrollo del talento, la igualdad de oportunidades y por ser la mejor empresa en la que trabajar. ACCIONA requiere y cuenta con personas con un elevado nivel de especialización, con habilidades técnicas, comerciales y de gestión que aportan un alto valor a la Compañía. La disponibilidad de este talento permite distribuir tareas eficazmente, así como cumplir sus objetivos y ser más competitiva. Por este motivo se realizan esfuerzos para atraer y fidelizar el mejor talento, necesario para competir en un mercado global y lograr los objetivos estratégicos que se persiguen.

Para una adecuada gestión del capital humano, la Compañía dispone de un proceso por el que evalúa de manera anual los recursos con los que cuenta para implementar la estrategia en cada una de las divisiones. Este proceso permite identificar cuáles son las necesidades de talento de la Compañía y facilita la anticipación.

Así mismo, la retribución variable de los empleados está vinculada a los objetivos de la empresa. Los criterios aplicados están definidos por cada una de las divisiones y se ligan a aspectos tangibles e intangibles: resultados financieros, del negocio y objetivos individuales, entre los que se encuentran algunos vinculados a la sostenibilidad.

6. LA SOSTENIBILIDAD COMO PREMISA

La sostenibilidad es uno de los pilares estratégicos de ACCIONA. El compromiso con el desarrollo sostenible permite a la Compañía minimizar los impactos negativos derivados de su actividad y maximizar los positivos, así como mitigar los riesgos no financieros y contribuir a un mejor aprovechamiento de las oportunidades. Para ello, ACCIONA mantiene un diálogo constante con sus grupos de interés, apostando por el largo plazo.

La estrategia de la Compañía en materia de sostenibilidad se desarrolla en torno al Plan Director de Sostenibilidad (PDS), una hoja de ruta que integra todas las iniciativas y objetivos de ACCIONA en este campo. La Comisión de Sostenibilidad del Consejo de Administración es el órgano encargado de la supervisión y aprobación de los objetivos que conforman el Plan Director.

Durante el año 2015, ACCIONA terminó de implementar el PDS 2015 con un balance muy positivo y definió su nueva estrategia de sostenibilidad con un horizonte temporal 2020. Con objetivos ambiciosos en las áreas de cambio climático, sociedad, medio ambiente, personas, cadena de valor, buen gobierno e innovación, el PDS 2020 busca que ACCIONA sea la empresa más sostenible del mundo, a la hora de enfocar sus inversiones, su oferta de servicios y, por supuesto, su práctica empresarial. Así, uno de los compromisos que forma parte del PDS 2020 es el de ser una compañía neutra en carbono en el año 2016.

Tendencias que suponen una oportunidad para ACCIONA

ACCIONA considera necesario el análisis y seguimiento de las principales tendencias que afectarán a sus mercados en el futuro. Este análisis permite a la Compañía

anticipar su respuesta y adaptar su modelo de negocio a las oportunidades en los sectores de la energía y las infraestructuras.

Creciente urbanización y necesidad de infraestructuras

La población mundial experimentará un fuerte crecimiento en los próximos años, especialmente en Asia y África.

Este crecimiento, unido al proceso de urbanización y el aumento de las clases medias en los mercados emergentes, hacen prever un importante incremento en la demanda de infraestructuras y servicios.

Mientras que en los países en vías de desarrollo el problema se centrará en la falta de infraestructuras, en los países desarrollados habrá oportunidades para las actividades de operación y mantenimiento.

A medida que las ciudades de los países en vías de desarrollo se expandan, es probable que la construcción de infraestructuras no pueda seguir el ritmo del crecimiento y de las expectativas de las poblaciones.

Datos que respaldan la tendencia

En 2030 la población mundial alcanzará los 8,5 mil millones de personas, 9,7 mil millones en 2050 y 11,2 mil millones en 2100².

La tasa promedio de crecimiento poblacional será del 0,9% anual³.

En 2025, el 60% de la población será urbana. Para el año 2050, se estima que el 66% de la población mundial viva en ciudades⁴.

Hasta 2030, se requerirán 57 trillones de dólares para dar respuesta al gap de infraestructura. El 40-50% de los gastos en infraestructura se producirán en países emergentes⁵.

Oportunidad para ACCIONA

- El rápido crecimiento económico y urbano supone una oportunidad para el desarrollo de infraestructuras y servicios ciudadanos en los que la Compañía tiene una amplia experiencia: transporte público, infraestructura hospitalaria, tratamiento de residuos, gestión del agua, etc.
- El aumento de la demanda de energía favorecerá la expansión de las infraestructuras energéticas y, en concreto, de tecnologías bajas en carbono.

Respuesta de ACCIONA

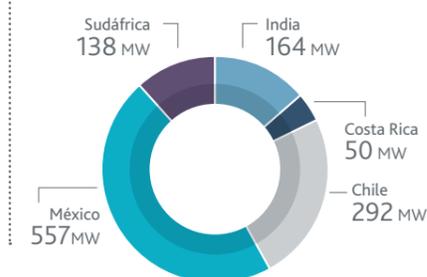
INFRAESTRUCTURAS

Grandes proyectos de movilidad urbana 2014-2015:

- Dos túneles ferroviarios Follo Line (Noruega)
- Metro de Quito (Ecuador)
- Proyecto PPP Toowoomba Second Range Crossing (Australia)
- Tranvía de Sídney (Australia)
- Túnel Legacy Way en Brisbane (Australia)
- Túneles interestacion tramos 1 y 2, Línea 3 Metro de Santiago (Chile)
- Anillo viario Mario Covas - Rodoanel (Brasil)

ENERGÍA

MW instalados y en construcción en países energéticamente emergentes



El 90% de la nueva potencia instalada por ACCIONA Energía en el periodo 2014-2015 se encuentra en países energéticamente emergentes.

(2) United Nations. 2015. World Population Prospects. The 2015 Revision.

(3) International Energy Agency. 2014. World Energy Outlook 2015.

(4) United Nations. 2014. World Urbanization Prospects. The 2014 Revision.

(5) McKinsey Global Institute. 2013. Infrastructure productivity: How to save \$1 trillion a year.

Cambio climático	Datos que respaldan la tendencia	Oportunidad para ACCIONA
<p>El fallo en la prevención, mitigación y adaptación de los efectos del cambio climático es, en términos de impacto, el riesgo más importante al que se tendrá que hacer frente.</p> <p>El acuerdo alcanzado en el marco de la COP21 en París marca un hito en la lucha global para contener el cambio climático.</p> <p>Los 196 países presentes han definido sus hojas de ruta (INDCs⁶) para limitar el aumento de la temperatura a una media no superior a los 2°C hasta finales de siglo.</p> <p>Sin embargo, y a pesar de los esfuerzos, en el escenario actual no se lograría el objetivo. Será necesario reforzar los compromisos y una mayor participación de todos los actores: públicos, privados y sociedad civil.</p>	<p>Se estima que se requiere una inversión de al menos \$5,6 bn en renovables a 2030, para cumplir con los objetivos de la COP21⁷.</p> <p>Los compromisos adoptados llevarían a un aumento de las temperaturas de entre los 2,7°C – 3,5°C⁸.</p> <p>Aumentos de temperatura superiores a los 2°C acarrearían pérdidas económicas de entre el 0,2% – 2% de los ingresos mundiales⁹.</p> <p>Estados Unidos y la Union Europea han fijado unos objetivos de reducción de emisiones del 28% (hasta 2025 con base 2005) y el 40% (hasta 2030 con base 1990)¹⁰, respectivamente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ ACCIONA es un pure player renovable, capaz de ofrecer una solución global a la transición hacia un modelo energético que implique una descarbonización de la economía. ■ Las tecnologías eólica y solar fotovoltaica, claves en la estrategia de futuro de ACCIONA, son las más competitivas y presentan el mayor potencial de crecimiento.

Disponibilidad de los recursos hídricos y creciente demanda global de energía	Datos que respaldan la tendencia	Oportunidad para ACCIONA
<p>El incremento de población y la consolidación de la clase media en países emergentes supondrán un importante crecimiento de la demanda global de energía y agua.</p> <p>La presión sobre la disponibilidad de los recursos hídricos es cada vez mayor. El desarrollo de soluciones energéticas que reemplacen las fuentes convencionales intensivas en consumo de agua, resulta indispensable para asegurar la disponibilidad de los recursos hídricos a la vez que se garantice un suministro eléctrico seguro.</p>	<p>El crecimiento estimado de la demanda mundial de energía es de 1/3 para el año 2040¹¹. Aproximadamente un 90% de la electricidad requiere agua para su producción, y se prevé un aumento de la demanda de electricidad de un 70% para el año 2035.</p> <p>La demanda mundial de agua, en términos de extracción, aumentará en un 55% para el año 2050¹².</p> <p>Más de un 40% de la población mundial vivirá en zonas con severos problemas hídricos para el 2050¹³.</p> <p>La generación eléctrica eólica y fotovoltaica, requiere un consumo hídrico prácticamente nulo, mientras que, por ejemplo, en Europa, la energía nuclear requiere 2,7m³/MWh, 1,9m³/MWh en el caso del carbón y 0,7m³/MWh el gas¹⁴.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ La visión de negocio de ACCIONA que combina la gestión sostenible de los recursos hídricos junto con la generación eléctrica a partir de fuentes que no requieren consumo hídrico, sitúa a la Compañía en una posición con grandes oportunidades de negocio a nivel global. ■ A través de una integración horizontal en el sector, y como pionera en numerosas innovaciones tecnológicas de desalación, depuración y potabilización, ACCIONA está posicionada como una de las referencias en el negocio del agua.

Respuesta de ACCIONA

Emisiones evitadas
(millones de toneladas en CO₂)



Emisiones generadas
(millones de toneladas en CO₂)
Alcances 1 y 2



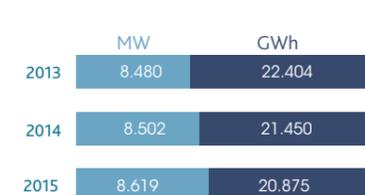
Ratio emisiones
(tCO₂/ventas en miles de euros)



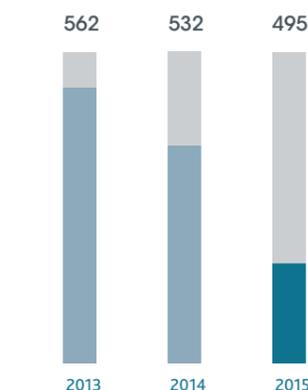
(6) Intended Nationally Determined Contributions (Contribuciones Nacionales).
 (7) International Energy Agency. 2015. Energy and Climate Change. World Energy Outlook Special Briefing for COP21.
 (8) KPMG International. 2015. The COP21 Paris Agreement: A clear signal to business.
 (9) Intergovernmental Panel on Climate Change. 2014. Climate Change 2014: Impacts, Adaptation, and Vulnerability.
 (10) International Energy Agency. 2015. Energy and Climate Change. World Energy Outlook Special Report.

Respuesta de ACCIONA

Evolución de la potencia instalada (MW) y la producción total de energía renovable (GWh)



Huella hídrica: contribución neta positiva (hm³)



Evolución del volumen de agua gestionada (hm³)



(11) International Energy Agency. 2015. World Energy Outlook 2015.
 (12) World Economic Forum. 2016. The Global Risks Report 2016. 11th Edition.
 (13) ONU – Agua. 2014. Conferencia Anual de ONU – Agua: "Agua y Energía".
 (14) EWEA 2014 Saving water with wind energy.

Nuevos modelos de financiación	Datos que respaldan la tendencia	Oportunidad para ACCIONA
<p>La inversión en infraestructuras se ha visto afectada por el aumento del déficit público. La crisis financiera y el aumento de deuda pública durante los últimos años han provocado un ajuste en los presupuestos de las administraciones, que merma su capacidad para llevar a cabo proyectos de infraestructuras.</p> <p>En un futuro con mayores niveles de endeudamiento, aparecen nuevas fórmulas para la financiación. La participación conjunta del sector público y privado (PPPs) contribuirá a obtener mayores niveles de productividad gracias a la capacidad financiera del sector privado y una mayor especialización técnica para la optimización de los costes en toda la cadena de valor.</p> <p>Se constata también un aumento del interés global de los fondos de pensiones y las inversiones en infraestructuras¹⁵; y un crecimiento de la emisión de bonos verdes y del empleo de Mecanismos de Desarrollo Limpio y créditos de carbono.</p>	<p>En 2013 la deuda pública de los países desarrollados aumentó casi el doble respecto a 2007. De continuar esta tendencia, los niveles de deuda pública alcanzarán en 2035 el 98% del PIB mundial¹⁶.</p> <p>Se estima que la participación de la iniciativa privada en la financiación de infraestructuras supone el 20% de la inversión global, que equivale a una cantidad de 180 mil millones de dólares.</p> <p>En el año 2015 se invirtieron 41,8 miles de millones de dólares en bonos verdes¹⁷.</p>	<ul style="list-style-type: none"> La diversificación de las fuentes de financiación puede permitir a la Compañía reducir y optimizar su estructura de deuda, minimizando la dependencia bancaria. La creación de entornos favorables en países como México, Colombia o Brasil supone un impulso para el desarrollo de las asociaciones público-privadas.

Respuesta de ACCIONA

Deuda con recurso (M€. 31-dic-2015)

Deuda bancaria	952
Programa pagarés	296
Bonos	306
Bono convertible	313
Otros (ACEs, Supranacionales)	536
Total deuda no bancaria	1.451
Total deuda con recurso	2.403

- ACCIONA diversifica estratégicamente la financiación de sus proyectos de inversión, priorizando en las fuentes locales en los países en los que la Compañía está presente.
- En los últimos años se han cerrado operaciones con la participación de entidades multilaterales tales como IFC (Banco Mundial); BID; BEI, CAF o BERD, banca de desarrollo local tal como Banobras; NAFIN; Bancomext, COFIDES o BNDES, y entidades bilaterales tales como ICO; DEG; Proparco o KfW.
- Nuevo contrato de financiación en 2015, a través de crédito sindicado:
 - 1.800 millones de euros a 5 años.
 - Firmado con 19 entidades financieras: 10 españolas y 9 internacionales.

(15) BBVA Research. 2015. *Inversión en Infraestructura en América Latina: Fondo de pensiones, mercado de capitales y regímenes financieros.*
 (16) KPMG International. 2014. *Future State 2030: The global megatrends shaping governments.*
 (17) Climate Bonds Initiative. 2016. *2015 Green Bond Market Roundup.*

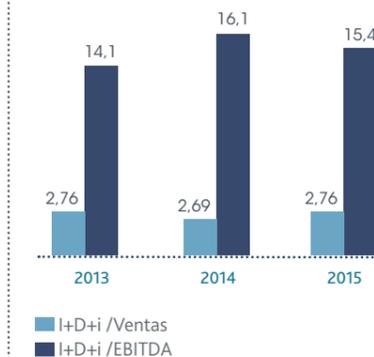
La Cuarta Revolución Industrial	Datos que respaldan la tendencia	Oportunidad para ACCIONA
<p>La innovación y la tecnología son ya hoy la máxima expresión de nuestra sociedad. La revolución digital está transformando la sociedad, la economía y la forma de hacer negocios. La llamada "cuarta revolución industrial" produce una nueva forma de interacción de la tecnología con las sociedades.</p> <p>La complejidad de este nuevo escenario y su naturaleza emergente hace que muchos aspectos de esta nueva revolución se perciban como desconocidos aún y, en algunos casos, como una amenaza.</p> <p>La velocidad a la que evolucionan los patrones de consumo, de producción y las nuevas formas de trabajar plantean retos y requieren una respuesta crítica.</p>	<p>Se estima que el PIB mundial crece de manera anual entre 250 y 450 miles de millones de dólares cuando los datos fluyen libremente¹⁸.</p> <p>El Internet de las cosas puede tener un impacto económico de hasta 6,2 billones de dólares hasta el año 2025¹⁹.</p> <p>En los próximos cinco años desaparecerán cinco millones de empleos en las quince mayores economías del mundo. Esto afectará en un 48% a las mujeres y en un 52% a los hombres²⁰.</p> <p>El 40% de las habilidades que serán exigidas a los trabajadores no forman parte de las aptitudes básicas exigidas hoy en día¹⁹.</p>	<p>Ofrece una clara oportunidad para la mejora de la competitividad y la creación de nuevos modelos de negocios, destacando:</p> <ul style="list-style-type: none"> La transformación de procesos, productos y servicios que den respuesta a las nuevas necesidades del mercado. Nuevas herramientas globales para una gestión integral de la Compañía y de sus proyectos lo que redundará en reducción de tiempos y costes. El desarrollo de sistemas seguros, confiables y robustos, habilitarán nuevos modelos de gestión de infraestructuras críticas. La captación masiva de datos y su posterior análisis permitirán diseñar anticipadamente las necesidades en infraestructuras.

Respuesta de ACCIONA

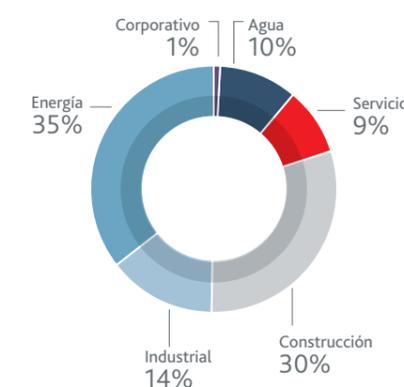
Cifra total acreditada en innovación (millones de euros)



Evolución de la intensidad innovadora (%)



Distribución cifra de innovación 2015 por línea de negocio



(18) McKinsey Global Institute. 2014. *Global flows in a digital age: How trade, finance, people, and data connect the world economy.*
 (19) McKinsey Global Institute. 2013. *Disruptive technologies: Advances that will transform life, business, and the global economy.*
 (20) World Economic Forum. 2016. *The Future of Jobs: Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution.*

LÍNEAS de negocio

- i. Energía
- ii. Infraestructuras
- iii. Otros negocios



© VÍCTOR G. CARREÑO: 'SAND LAND XIII'

ACCIONA ENERGÍA

Una apuesta por nuevos modelos energéticos más sostenibles

ACCIONA Energía es el mayor operador mundial dedicado a la producción de electricidad a partir de fuentes renovables exclusivamente. Con un modelo de negocio de largo plazo, con experiencia en toda la cadena de valor y caracterizado por la excelencia en todas las fases de la misma, se posiciona como líder en la promoción, construcción, operación y el mantenimiento de activos renovables. Centra su actividad en la energía eólica y solar fotovoltaica, aunque también cuenta en propiedad y opera otras tecnologías como la energía solar termoelectrica, la hidráulica y la biomasa.

La Compañía desarrolla proyectos en propiedad y pone también su experiencia en el sector al servicio de terceros, a través de contratos EPC (*Engineering, Procurement & Construction*) eólicos y fotovoltaicos y de la prestación de una amplia gama de servicios, tanto de operación y mantenimiento (O&M), como de venta de energía. A través de ACCIONA Windpower (AWP), filial integrada con Nordex desde abril de 2016, la Compañía ha logrado una importante experiencia en el diseño, fabricación, comercialización, instalación y operación de distintas tecnologías de aerogeneradores.

Con más de 20 años de experiencia en el sector y una vocación global, la estrategia de ACCIONA Energía se basa en la excelencia en sus operaciones, la búsqueda de nuevas oportunidades de negocio y en el crecimiento en los mercados con mayor potencial y rentabilidad. La necesidad de un suministro eléctrico seguro, competitivo en costes y respetuoso con el medio ambiente, que impulse el desarrollo local y la transición energética hacia modelos más sostenibles, ofrecen a ACCIONA Energía enormes oportunidades de negocio.

ACCIONA Energía en 2015

Resultados Globales 2015

8.619 ^{MW} POTENCIA INSTALADA	20.875 ^{GWh} PRODUCIDOS	2.179 ^{M€} CIFRA DE NEGOCIO	897 ^{M€} EBITDA	198 ^{M€} BAI	130 ^{M€} INVERSIÓN NETA ORDINARIA
2014 8.502 MW	2014 21.450 GWh	2014 2.200 M€	2014 788 M€	2014 86 M€	2014 282 M€

Activos 2015

 Eólica	7.212 ^{MW} POTENCIA TOTAL	17.421 ^{GWh} PRODUCIDOS	913 ^{M€} VENTAS
	2014 7.087 MW	2014 17.482 GWh	2014 967,3 M€

 Solar (FV y STE)

457 ^{MW} POTENCIA TOTAL	849 ^{GWh} PRODUCIDOS	207 ^{M€} VENTAS
2014 457 MW	2014 629 GWh	2014 184 M€

 Hidro y biomasa

950 ^{MW} POTENCIA TOTAL	2.605 ^{GWh} PRODUCIDOS	187 ^{M€} VENTAS
2014 950 MW	2014 3.339 GWh	2014 197 M€

 ACCIONA Windpower*

931 ^{MW} EQUIVALENTES DE POTENCIA INSTALADOS	315 NACELLES ENSAMBLADAS	950 ^{M€} VENTAS
2014 762 MW	2014 281	2014 705 M€

Valor compartido 2015

15,7 ^{MtCO₂} EVITADAS	2,2 ^{MtCO₂} REGISTRADAS BAJO PROYECTOS MDL Y VCS
2014 16,1 M t CO ₂	2014 2,2 M t CO ₂

6 ^M DE HOGARES (CONSUMO EQUIVALENTE A LA PRODUCCIÓN)	63,14 ^{M€} INNOVACIÓN
2014 6 M	2014 60,1 M€

8.601 HORAS EN FORMACIÓN AMBIENTAL	100% SATISFACCIÓN CLIENTES
2014 5.711	2014 92%

2.694 EMPLEADOS	78% PROVEEDORES LOCALES
2014 2.375	2014 88%

(*) En Octubre de 2015, ACCIONA anunció la transmisión de ACCIONA Windpower, su filial para la fabricación de aerogeneradores a la compañía alemana Nordex. Más información en este capítulo.

HITOS 2015

Excelencia operativa

La excelencia en las operaciones como máxima prioridad del negocio se ha afianzado este año en los resultados financieros de ACCIONA Energía. Entre las actuaciones a destacar, se incluyen la optimización de costes de O&M eólico, manteniendo los niveles más exigentes de producción y disponibilidad de los activos.

Además, la optimización de los procesos de compras, gracias a la búsqueda de nuevos proveedores, la mejora en procesos de toma de decisiones y el análisis de la evolución de costes en cada mercado han permitido un ahorro en compras equivalente al 4,5% del total.

Estas actuaciones se suman a otras recogidas en el Plan de Actuación anual elaborado por la Compañía con el fin de maximizar la eficiencia en el negocio. Las más de 250 actuaciones definidas para 2015 alcanzaron un nivel de cumplimiento del 82%.

Un año de crecimiento

La consolidación de las medidas implementadas para hacer frente al impacto de los cambios regulatorios de los últimos años en España ha supuesto que en 2015 se hayan alcanzado unos buenos resultados económicos. La cifra de negocio creció este año un 23,6% situándose en 2.719 millones de euros. El EBITDA subió un 13,8% hasta los 897 millones de euros, principalmente

impulsado por el negocio de generación internacional, AWP y los contratos EPC para clientes. Con ello, la Compañía ha reiniciado ya su sendero de crecimiento, habiéndose alcanzado un punto de inflexión en el que se retoma la inversión para volver a crecer en capacidad.

Así, la Compañía ha instalado durante 2015 un total de 128 MW a través de la

puesta en marcha de 93 MW del parque eólico de Gouda en Sudáfrica, el parque eólico Poniec II de 30 MW en Polonia y otros 5 MW en España. Durante este año también se inició la construcción de la planta fotovoltaica El Romero Solar en Chile, de 247 MWp, y el parque eólico San Román, de 93 MW en EE.UU.

Operación Nordex: consolidación de la industria de aerogeneradores

La fusión de Nordex y ACCIONA Windpower da lugar a un líder mundial de la industria eólica, con capacidad y potencial para estar entre los cinco mayores fabricantes de aerogeneradores onshore del mundo, que alcanzará en 2017 aproximadamente un 8% de la cuota de mercado*.

El acuerdo ha consistido en una doble transacción por la cual Nordex adquiere ACCIONA Windpower por 785 millones de euros y ACCIONA se convierte en el accionista estratégico de la nueva compañía, con un 29,9% del capital. La combinación resultante goza de una fuerte complementariedad geográfica,

tecnológica y de clientes, y generará importantes sinergias consecuencia de acceder a nuevos pedidos, reducción de costes, fortalecimiento de la I+D+i y nuevas capacidades para el desarrollo de productos. Todo ello impulsará la creación de valor para los accionistas y reducirá el riesgo de mercado.

(*) Previsión de cuota de mercado basada en instalaciones conjuntas a 2017E e informe MAKE market outlook "Q4/2014 OEM market share development"

 Para más información vea la presentación relativa al acuerdo alcanzado entre ACCIONA y Nordex [<http://www.acciona.com/media/1783657/229357.pdf>].

HITOS 2015

Reconocimiento como líder mundial de generadores de energía "verde"

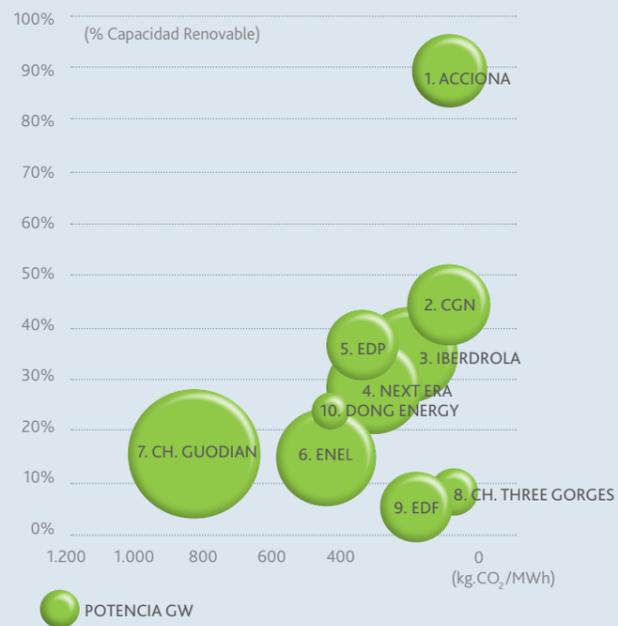
ACCIONA Energía ha obtenido el primer puesto en el Top 100 Green Utilities de Energy Intelligence, siendo esta la primera vez que un *pure player* en renovables encabeza este *ranking*, que valora las compañías en función de su capacidad renovable instalada y las emisiones de CO₂ generadas.

ACCIONA encabeza esta clasificación que ha analizado 100 compañías generadoras de electricidad que representan el 55%* de la capacidad mundial instalada.

*Basado en datos de capacidad global instalada 2012, AIE).

Nota: Este índice no considera la tecnología hidráulica dentro de la capacidad renovable.

→ Top 10 Green Utilities 2015



Fuente: Energy Intelligence

ACCIONA Energía es un negocio de futuro...

... con una estrategia clara...



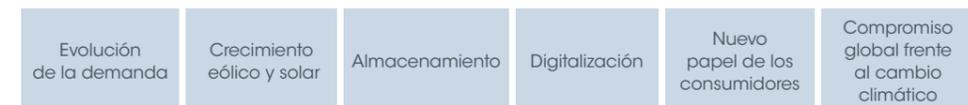
... y ventajas competitivas que la diferencian...



... capaz de superar los desafíos...



... y aprovechar las oportunidades



ACCIONA Energía es un negocio de futuro...

... con una estrategia clara...

1. Maximización de la eficiencia operativa

Los últimos dos años, con una menor actividad inversora, han servido para revisar y optimizar los procesos internos e impulsar a la Compañía en un mercado que atraviesa un momento de crecimiento.

El Programa COE (Cost of Electricity) de ACCIONA Energía propone diversas iniciativas encaminadas a reducir el coste de la generación eólica en un 25% en dos años:

- Esfuerzos para reducir los costes de operación y mantenimiento;
- Iniciativas en marcha para la mejora de la disponibilidad y el rendimiento;
- Plan de actuación para aumentar la vida útil de los activos >30 años.

El progreso en la gestión y análisis de *Big Data* como herramienta para el cambio y enriquecimiento de los procesos es otro de los pilares de este nuevo enfoque, que permite maximizar la producción y minimizar los costes en términos de diseño de instalaciones, fabricación, producción, operación y mantenimiento. Esta línea de trabajo ya se inició como

actividad pionera hace más de 20 años a través del CECOER (Centro de Control de Energías Renovables), con información para la gestión en tiempo real de datos y eventos. Actualmente, este espíritu pionero continúa con el desarrollo de soluciones propias como Magus (Multi Assets Global Unified SCADA) y SHARP (SCADA Historical Analysis and Reporting Platform).

Por otra parte, con el objetivo de mejorar la calidad y la integración en la red, ACCIONA Energía se encuentra inmersa en el desarrollo de varios proyectos de almacenamiento de electricidad de origen eólico y fotovoltaico, entre los que destacan:

- ADOSA – Herramienta de simulación y dimensionamiento de Sistemas de Almacenamiento.
- ILIS – PVCROPS – Proyectos piloto de almacenamiento en fotovoltaica.
- HYWINDESS – Proyectos piloto de almacenamiento en eólica.

2. Nuevas oportunidades de negocio

La estrategia de la Compañía requiere avanzar en la búsqueda de nuevos negocios que puedan garantizar un crecimiento con rentabilidades óptimas aseguradas.

En los últimos años, ACCIONA ha participado en varias subastas de energía a nivel mundial, cada vez más frecuentes en el sector y con precios crecientemente competitivos, en las que se ofrece la seguridad de los contratos a largo plazo. La conexión entre proyectos y clientes a través de una gestión activa de la energía, así como el establecimiento de PPAs con corporaciones privadas con

un compromiso público de lucha frente al cambio climático, ofrecen enormes oportunidades a nivel mundial.

En el ámbito de los proyectos EPC, la División enfoca su crecimiento en mercados atractivos que no presentan una *comoditización* del producto y en los que ACCIONA aporta un valor diferencial frente a sus competidores. ACCIONA Energía afronta el futuro intentando adelantarse a las tendencias globales del sector con el fin de generar negocio a través de nuevos modelos energéticos sostenibles que ayuden al desarrollo adecuado de las sociedades.

3. Orientados al crecimiento global y rentable

A nivel global existen enormes oportunidades de negocio. Tanto en los países emergentes como en los países más maduros, la energía renovable es hoy la solución óptima para instalar nueva capacidad eléctrica a precios competitivos, reduciendo su dependencia energética externa. Los países emergentes requieren nuevas instalaciones que satisfagan su creciente demanda eléctrica. Los países desarrollados se centrarán en reemplazar centrales obsoletas por plantas más eficientes, a lo que se suma una firme voluntad política de sustitución de capacidad fósil por fuentes renovables para hacer frente al cambio climático.

ACCIONA Energía ha replanteado durante el año 2015 su Plan de Desarrollo y ha definido una estrategia de crecimiento

clara. A través de un análisis multicriterio de mercados que segmenta y clasifica los distintos países en función de su atractivo y del potencial valor para la Compañía, midiendo objetivamente parámetros relacionados con el entorno macroeconómico, el mercado eléctrico y el sector de las renovables, se han definido como mercados estratégicos México, Chile, India, Australia y Estados Unidos.

En otros mercados de nueva entrada ACCIONA mantiene una estrategia de *first player*, e incluso previa a esta, anticipándose a las oportunidades de desarrollo. Estos países se caracterizan por presentar unas buenas oportunidades de negocio, así como por ofrecer una mayor posibilidad de colaboración con los gobiernos y de contribución al desarrollo económico local.

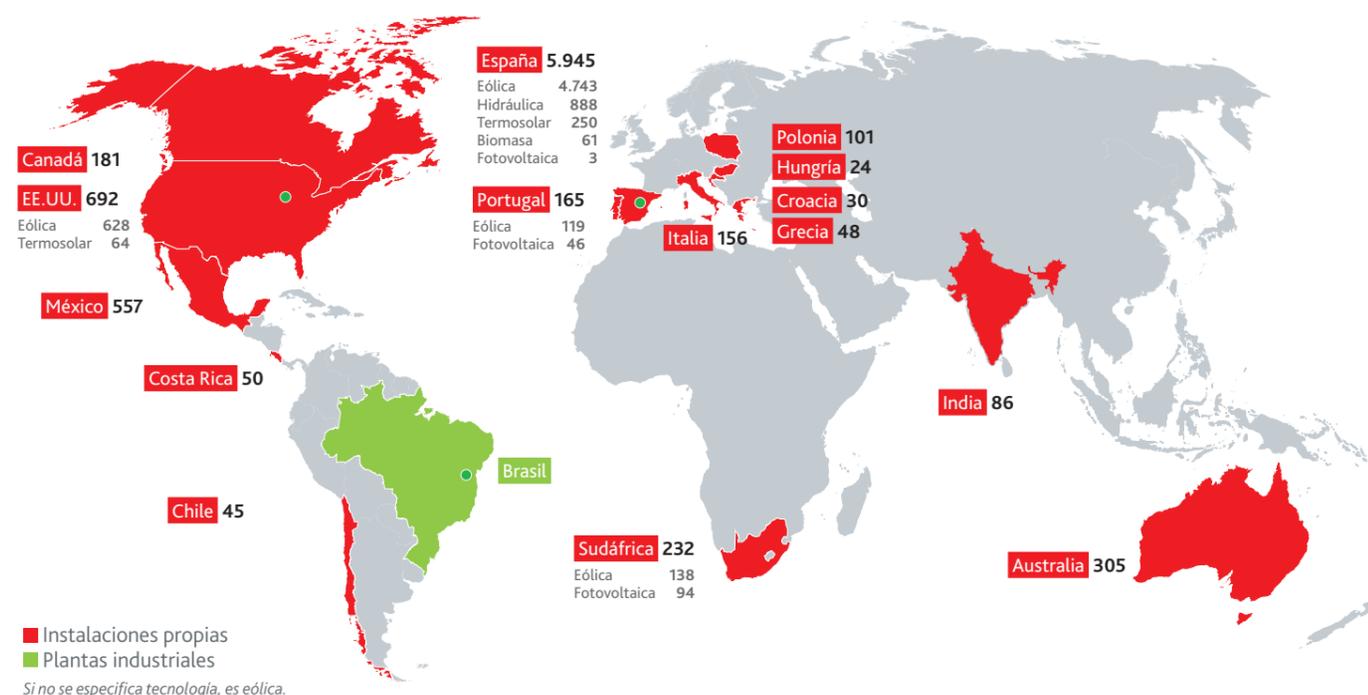
Así mismo, los compromisos y los objetivos presentados en la COP21 en París para descarbonizar la economía abren una ventana de oportunidades para la expansión de las energías renovables durante los próximos 15 años.

Los altos niveles de excelencia y dinamismo en los procesos de ACCIONA Energía, y el acceso a financiación, la sitúan en una posición competitiva para continuar su crecimiento.

Por ello, hasta el año 2020, ACCIONA se ha comprometido a invertir 2.500 millones de dólares en energías renovables, si se dan las condiciones necesarias para ello, con el objetivo de contribuir a la transformación del sistema energético y la lucha frente al cambio climático. Con esta inversión, la Compañía alcanzaría, al menos, los 10.500 MW de capacidad instalada a nivel mundial.

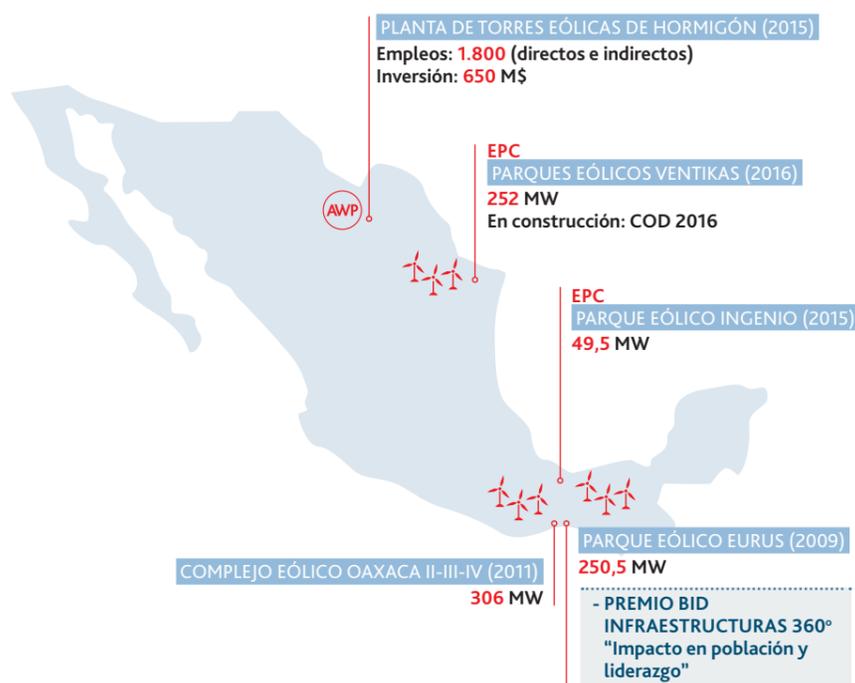
→ Implantación de ACCIONA Energía por países

Datos totales, en MW, a 31.12.2015



Entorno competitivo

ACCIONA Energía en México



(21) Secretaría de Energía de México 2015. Prospectiva del Sector eléctrico 2015-2029 (Capacidad total instalada y MW Eólica y FV).

(22) Ley de transición energética 2015

(23) Solargis: <http://solargis.info/>

Mercado y perspectiva de crecimiento^{21,22, 23}

ACCIONA Energía líder del mercado eólico
 Segundo mercado eléctrico latinoamericano
 Crecimiento de la demanda eléctrica anual 3,5%
 Precios de eólica y solar fotovoltaica competitivos con ciclos combinados de gas

~ 66 GW de capacidad total instalada:

6,7% renovable (no incluye hidráulica)
 Factor de capacidad eólica >40%
 y radiación solar > 2.300 Kwh/año (GHI) en algunas zonas

OBJETIVOS Generación limpia:

25% en 2018 • 35% en 2024

Reducción de gases de efecto invernadero:
 22% de reducción en 2030

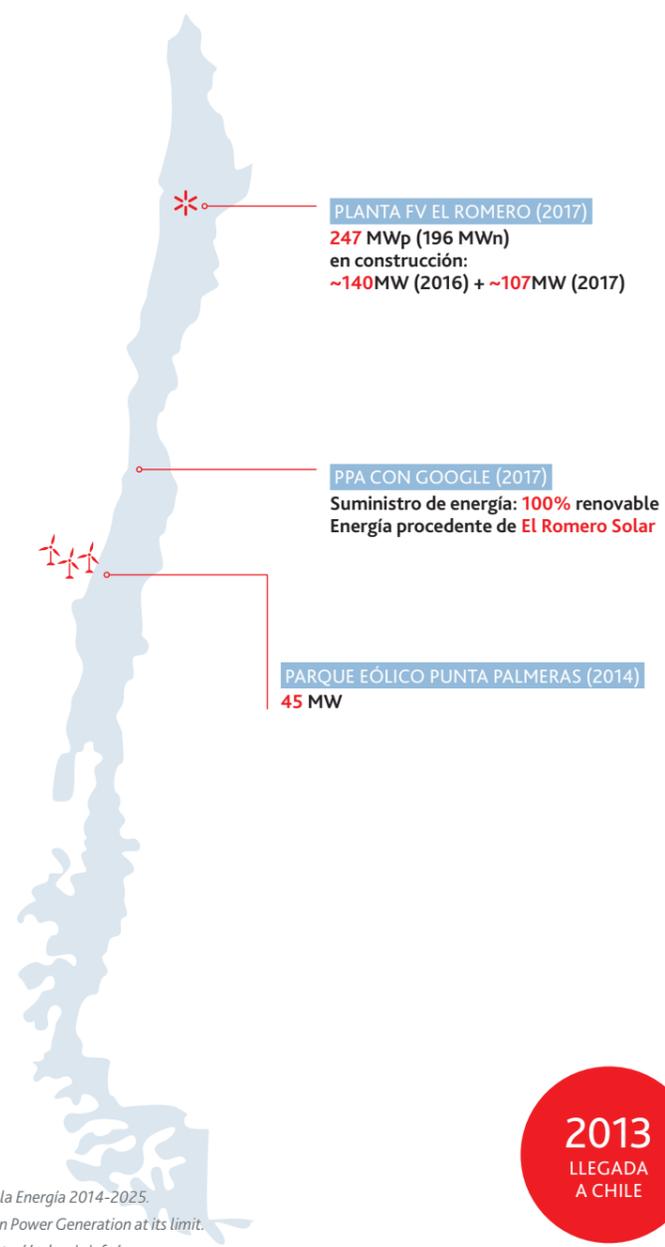
Inversiones estimadas:
 5.000 M\$/año

Marco regulatorio basado en PPAs con entidades públicas y/o privadas

Subastas de largo plazo en 2015 - 2016

Oportunidades para la comercialización y suministro de energía

ACCIONA Energía en Chile



(24) Agenda de la Energía 2014-2025.

(25) IHS. Chilean Power Generation at its limit.

(26) Solargis: <http://solargis.info/>

Mercado y perspectiva de crecimiento^{24, 25, 26}

Líder en transición hacia una economía sostenible:
 70% ERNC* en 2050
 Precios de renovables competitivos con energías convencionales: última subasta 100% adjudicado a ERNC
 Fuerte crecimiento de la demanda eléctrica y alta dependencia energética

20GW de capacidad instalada

11% renovable (no incluye hidráulica)
 Factor de capacidad eólica >35%
 Cuenta con las zonas de mayor radiación solar del planeta, >2.800Kwh/m2 (GHI)

OBJETIVOS:

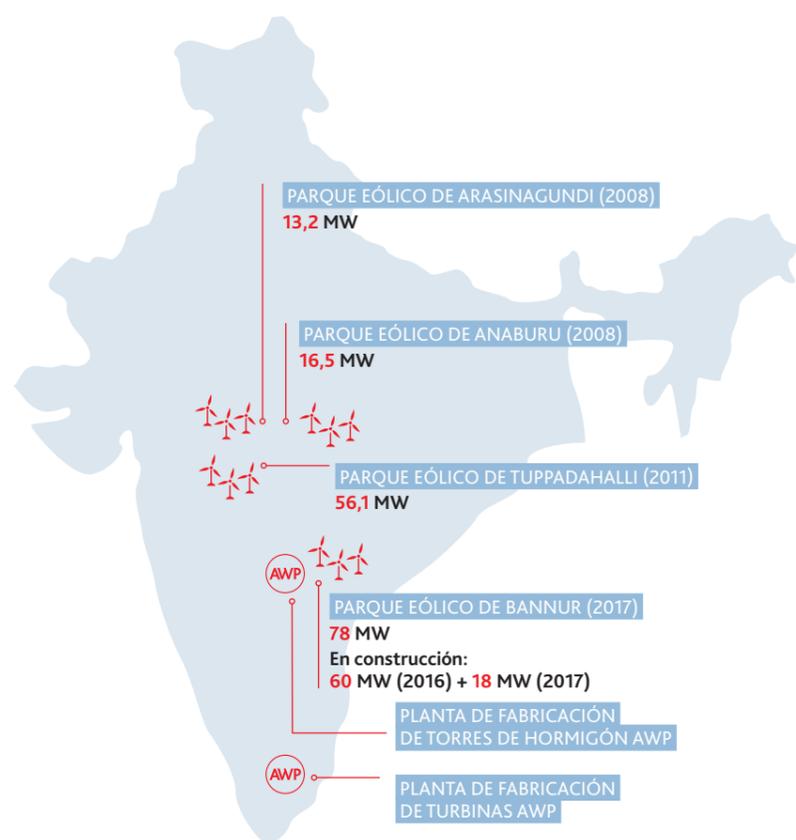
20% generación ERNC en 2025
 Al menos 45% nueva capacidad ERNC
 20% ahorro energético

Subastas de energía tecnológicamente neutras

Oportunidades en mercado de licitaciones y privado

(*) Energías renovables no convencionales.

ACCIONA Energía en India



(27) Objetivo suministro electricidad 24/7 para 2019.
(28) WEO 2015, IEA.

Mercado y perspectiva de crecimiento^{27, 28}

TERCER país generador de energía
300 millones de personas sin acceso a la electricidad
Enormes oportunidades de crecimiento

286GW
13% renovable (no incluye hidráulica)
70% capacidad fósil

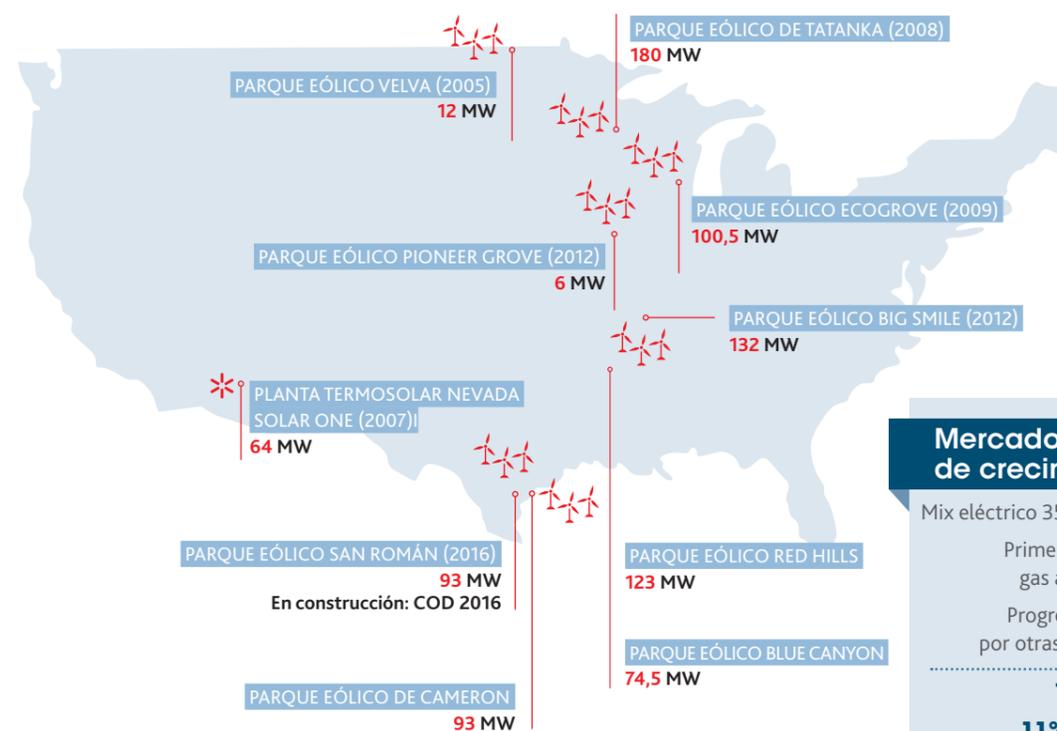
OBJETIVOS 2022

+ 100 GW solar
+ 40 GW eólica
19% cuota energías renovables
- 40% emisiones CO₂ en 2030

Marco regulatorio FiT con contrato PPA a largo plazo (25 años)

Oportunidad para el desarrollo de mercado de CERs

ACCIONA Energía en Estados Unidos



Mercado y perspectiva de crecimiento^{29, 30, 31}

Mix eléctrico 35% procedente del carbón
Primer promotor shale gas a nivel mundial
Progresiva sustitución por otras fuentes de energía

1.061GW
11% renovable (no incluye hidráulica)
En 2015 el 68% de la nueva capacidad instalada fue eólica y solar fotovoltaica

OBJETIVOS 2020

20% renovable en 2020
-28% emisiones CO₂ en 2025
Renewable Portfolio Standards y Renewable Portfolio Goals (RPS y RPG) a nivel estatal incluso superiores al objetivo nacional

Extensión de los incentivos fiscales PTC (Production Tax Credit) e ITC (investment tax credit)



(29) White House - Fact Sheet: President Obama to Announce Historic Carbon Pollution Standards for Power Plants.
(30) Bloomberg New Energy Finance / The Business Council for Sustainable Energy. 2016. 2016 Sustainable Energy Factbook.
(31) American Wind Energy Association (AWEA). 2014. Wind Energy Facts at a Glance.

... y ventajas competitivas que la diferencian...

1. Experiencia y know-how en toda la cadena de valor

ACCIONA Energía es un operador de energías renovables único y de referencia en el sector a nivel global. Su experiencia en toda la cadena de valor ha capacitado a la Compañía para obtener el mayor rendimiento de las oportunidades del negocio de proyectos propios y para terceros, abarcando todas las fases de los proyectos desde el desarrollo, ingeniería, construcción, suministro de turbinas y operación y mantenimiento de los activos, así como la venta y comercialización de energía.

La experiencia acumulada a lo largo de 20 años en el sector y en más de 20 países, hacen de ACCIONA un gran conocedor del sector renovable. El *know-how* acumulado gracias a sus más de 2.690 empleados permite a la Compañía tener una amplia y acertada cartera de desarrollo, así como ejecutar y operar los proyectos bajo los mayores estándares de excelencia. En 2015, ACCIONA Energía cuenta con activos operativos en 15 países de los cinco continentes y actividad industrial a través de ACCIONA Windpower en México, Brasil, EE.UU. y España.

ACCIONA Windpower, dedicada a diseñar, fabricar, comercializar, instalar y operar aerogeneradores, ofrece un producto adaptado al recurso eólico de cada emplazamiento que permite obtener el máximo rendimiento en la generación de energía. Desde abril de 2016, esta filial del Grupo se integra con Nordex.

En términos de operación y mantenimiento, ACCIONA Energía cuenta con el mayor centro de control de energías renovables del mundo, el CECOER, pionero en soluciones técnicas relacionadas con la integración

en red, adaptación a huecos de tensión y modelos de alta fiabilidad de predicción. En 2015, este centro gestionaba 11.473 MW en 19 países y con una disponibilidad del 98%.

A través de su filial ACCIONA Green Energy Developments, gestiona la venta de energía eléctrica producida por las instalaciones del Grupo, así como la de otros productores renovables que han confiado en la experiencia y capacidad técnica de la Compañía. Además, a través

de su comercializadora, vende energía 100% renovable a grandes consumidores, certificada por la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia.

La necesidad de un nuevo modelo energético y el papel de las energías renovables como solución a este reto, junto con la experiencia y capacidad de ACCIONA, ofrecen un mercado de oportunidades con importantes niveles de capital disponible para los próximos años.



Datos a diciembre de 2015

2. Excelencia en la gestión

En un sector como el energético, cada vez más competitivo, cambiante y en permanente crecimiento, la excelencia en la gestión de los activos y la eficiencia en su operación, así como en la ejecución de los proyectos, constituyen las prioridades absolutas de ACCIONA para mantener y reforzar su posición en el mercado y continuar su crecimiento. El desarrollo de

nuevos proyectos se basa en la selección cuidada de los proyectos, en base a unas decisiones de inversión maduras que garanticen un crecimiento enfocado, controlado y rentable.

Maximizar la disponibilidad y la excelencia en el desempeño del negocio en todo el ciclo de vida de los activos son las bases del trabajo de la Compañía.

3. 100% renovable: las tecnologías de mayor crecimiento esperado

Con presencia relevante en cinco tecnologías exclusivamente renovables, la Compañía representa una referencia global en el sector. Durante los próximos años las mayores oportunidades de crecimiento se concentrarán en la tecnología eólica y la solar fotovoltaica que presentan hoy en día un mayor grado de madurez y competitividad. Estas dos tecnologías crecerán considerablemente en los

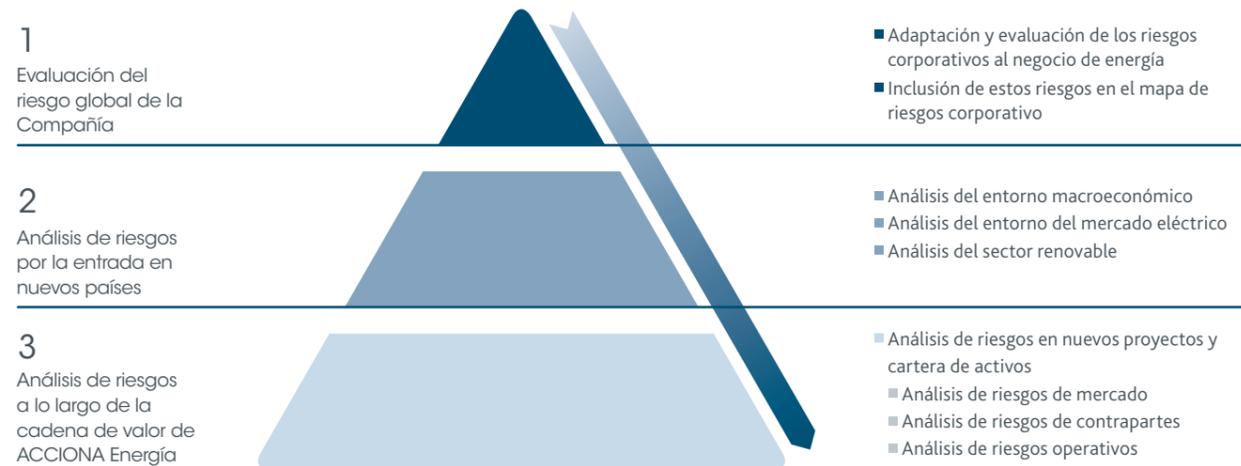
próximos 25 años, representando el 45% de la nueva capacidad a instalar³².

ACCIONA Energía presenta en la actualidad una capacidad superior a los 7.200 MW en energía eólica, y más de 140 MW de energía fotovoltaica, tecnología en la que ACCIONA ha adquirido una posición competitiva y en la que está trabajando para reforzar su capacidad y cartera de proyectos.

(32) International Energy Agency (IEA). 2015. World Energy Outlook 2015.

4. Gestión de riesgos exhaustiva

La gestión de riesgos de ACCIONA Energía aplica una perspectiva con base en tres niveles: la evaluación del riesgo global de la Compañía, el análisis de riesgos de entrada en nuevos países y mercados, y un análisis en cada una de las etapas de la cadena de valor de la división, tanto para nuevos proyectos como para los proyectos en cartera.



■ Análisis de riesgos a lo largo de la cadena de valor

La División tiene establecida una gestión sistemática de los riesgos asociados a nuevos proyectos que se basa en la determinación y clasificación de los riesgos y oportunidades de cada proyecto, analizando su impacto en la Compañía desde una perspectiva integral y su probabilidad de ocurrencia esperada. Una vez analizados el impacto y su probabilidad, se evalúan y cuantifican en función de

diversos factores relativos al proyecto, lo que permite eliminar, mitigar y elaborar planes de contingencia específicos. Esta gestión tiene como base una herramienta compartida entre áreas de negocio y soporte, que ha permitido identificar a tiempo riesgos en el diseño y la construcción de los proyectos y adoptar las medidas necesarias para su prevención o mitigación, incluyendo los riesgos sociales, de acuerdo con el procedimiento corporativo de Gestión de Impacto Social.

El análisis de los riesgos asociados a proyectos en operación evalúa los posibles riesgos operativos que puedan afectar de forma significativa al negocio, así como los riesgos de mercado que pueden afectar a los activos y los riesgos de contrapartes en las operaciones.

5. Compromiso con las comunidades

ACCIONA Energía genera un impacto socioeconómico positivo en las comunidades en términos de creación de empleo, contribución al PIB o al desarrollo industrial, así como ventajas ambientales frente a otras tecnologías fósiles convencionales por su generación limpia, libre de CO₂ y otras emisiones.

En 2015, la Compañía ha cuantificado estos impactos para la vida útil de los activos en México y Sudáfrica.

	MÉXICO (557 MW eólicos)	SUDÁFRICA (138 MW eólicos/94 MWp fotovoltaicos)
Contribución al PIB por MW (ciclo de vida)	■ 1,38 millones de dólares	■ 1,5 millones de dólares en activos eólicos ■ 1,76 millones de dólares en activos fotovoltaicos
Creación de empleo por MW	■ 54 empleos-años	■ 45 empleos-años en activos eólicos ■ 54 empleos-años en activos fotovoltaicos
Promoción de proyectos de desarrollo comunitario	■ 836.625 dólares invertidos desde 2010 ■ 16.500 personas beneficiadas	■ Proyectos de salud y emprendimiento orientados a las comunidades locales
Emisiones evitadas	En 2014: ■ 1,1 M t CO ₂ evitadas, equivalentes a las emisiones de 245.000 habitantes ■ 43 millones de dólares evitados en costes imputables al cambio climático ■ 3 millones de dólares de costes de salud evitados	En 2015: ■ 0,4 M t CO ₂ evitadas, equivalentes a las emisiones de 43.000 habitantes. ■ 15 millones de dólares evitados en costes imputables al cambio climático ■ 2 millones de dólares de costes de salud evitados
Consumo de agua evitado	■ 1,7 millones de m ³ anuales evitados	■ 0,8 millones de m ³ anuales evitados

Nota:
a) Ciclo de vida considerado: 1,5 años de construcción para eólico y 1,3 años para fotovoltaico; 25 años de operación.
b) Empleos-años equivale a un número estimado de trabajadores a tiempo completo de duración anual.
c) Generación de empleo incluye directo, indirecto e inducido.

... capaz de superar los desafíos...

La situación actual de las energías renovables, con una tecnología madura y una inversión inicial conocida y sin incertidumbre en los costes variables a lo largo de la vida útil de los activos, evita la volatilidad de precios de la generación eléctrica a partir de estas fuentes. Estos hechos, unidos a los cada vez menores riesgos regulatorios y los crecientes contratos a largo plazo (PPA), han reducido significativamente los riesgos del mercado y están orientando a los inversores hacia la financiación de energías renovables como una fuente segura de dividendos.

Sin embargo, persisten ciertos aspectos que pueden generar desafíos al sector a corto y medio plazo:

- Es necesario que se desarrollen entornos regulatorios adecuados y estables. En mercados maduros, con una penetración de renovables cada vez mayor, los esquemas regulatorios actuales deben evolucionar y adaptarse a un nuevo mercado de costes fijos, que garantice una retribución adecuada y estable para hacer frente a la transición a una economía menos intensiva en carbono. En mercados emergentes, el nuevo modelo energético debe favorecer la aparición de un mercado con una regulación y retribución adecuados y de largo plazo, fundamentalmente a través de PPAs.
- La aparición de competidores con motivaciones especulativas alejadas de la vocación del largo plazo puede afectar a las oportunidades de crecimiento de la Compañía, que basa su sostenibilidad y su visión de futuro en un crecimiento enfocado y rentable a largo plazo.
- La cada vez más común adjudicación de contratos a través de subastas de energía, con precios crecientemente competitivos, supone un nuevo desafío para el sector, que debe ajustar al máximo sus ofertas.

ACCIONA Energía, basada en su experiencia, habilidades y *know-how*, compite en este escenario a través de la optimización de la inversión y excelencia en la explotación, buscando las mejores oportunidades que garanticen el mayor retorno de la inversión y la sostenibilidad del negocio.

- La *comoditización* de la tecnología y la alta competitividad del entorno, han supuesto que algunos mercados no moneticen el potencial valor añadido generado por las compañías del sector. En esta situación, resulta fundamental la búsqueda de mercados adecuados, acelerando el proceso de toma de decisiones frente a las oportunidades que surjan. En este contexto, el acceso a recursos financieros y la capacidad de generar valor añadido a lo largo de las diferentes etapas de la cadena de valor, constituyen unas ventajas competitivas clave.

... y aprovechar las oportunidades

Evolución de la demanda

La demanda eléctrica global crecerá anualmente un 2% hasta 2040, fundamentalmente en los países en desarrollo en los que se concentrarán nuevas oportunidades. Hasta 2040, los países emergentes concentrarán el 60% de la inversión global en energía y su capacidad renovable se multiplicará por tres³³.

Eólica y solar, las tecnologías de mayor crecimiento

Los importantes avances tecnológicos y la drástica reducción de costes han sido los principales impulsores del desarrollo de las tecnologías eólica y solar, haciendo que estas hayan alcanzado ya el grado de madurez necesario para poder competir con las tecnologías convencionales.

Se espera que en los próximos 25 años, el coste de la energía eólica y solar fotovoltaica se siga reduciendo un 30% y un 45% respectivamente, atrayendo mayores inversiones hasta alcanzar los 4,5 trillones de dólares³⁴.

Almacenamiento

Aunque todavía hoy es incipiente, el almacenamiento será una de las tecnologías disruptivas de la próxima década. Los primeros proyectos de almacenamiento se centrarán en ofrecer regulación e integración de las renovables en las redes de distribución. La aparición de fuentes de ingresos adicionales, tales como servicios de red con sistemas agregados de almacenamiento, cambiará el modo en que las *utilities* y los operadores gestionan la red.

Digitalización

Lo digital está transformando el mundo de los negocios. Los límites de la industria se desvanecen, permitiendo la entrada a nuevos competidores, reglas y formas de crear valor.

En el sector energético, las mejoras operacionales ligadas al desarrollo del *Internet of Things*, el *Big Data* o el *Machine Learning* se traducirán en un ahorro anual de costes estimado de unos 7 billones de dólares³⁵.

Nuevo papel del consumidor

El 50% del crecimiento de la energía solar fotovoltaica se producirá en tejados y otros sistemas fotovoltaicos locales dado que, a día de hoy, el *socket parity** ya se ha alcanzado en muchos países.

En los países en desarrollo esto favorecerá el acceso a la electricidad. Mientras que, en los países desarrollados, los cambios en la regulación y el apoyo político permitirán a los pequeños consumidores y negocios generar su propia energía solar, almacenarla e incluso, incorporarla al sistema.

Nuevos modelos de negocio, basados en la prestación de servicios energéticos a cliente y gestión de la eficiencia generan grandes oportunidades en un sector de gran competencia.

Compromiso global frente al cambio climático

El acuerdo alcanzado en la COP21 pone de manifiesto un claro compromiso global de contener el calentamiento del planeta y reducir las emisiones de gases de efecto invernadero. Este hecho, unido a la competitividad de las energías renovables y la voluntad de financiación de los inversores, que entienden sus menores riesgos frente a otras energías convencionales, serán los tres *drivers* de la próxima década energética en el mundo.

(*) Hace referencia al momento en el que este tipo de generación tiene un coste igual o inferior al de compra de la red eléctrica.

(33) International Energy Agency (IEA). 2015. *World Energy Outlook 2015. New policies scenario*.

(34) Bloomberg New Energy Finance.

(35) "The Industrial Internet@Work" 2013 report. General Electric.

Proyectos emblemáticos

Parque eólico de Gouda en Sudáfrica



- Primera instalación eólica de la Compañía en Sudáfrica, en la que ACCIONA participa con un 51%.
- La potencia total instalada es de 138 MW, integrada por 46 turbinas de 3 MW de potencia de tecnología ACCIONA Windpower.
- La producción media de la instalación rondará los 423 GWh al año. Cubrirá la demanda de 200.000 hogares y evitará la emisión de 406.000 t CO₂.

Complejo eólico Ventika – Ventika II en México



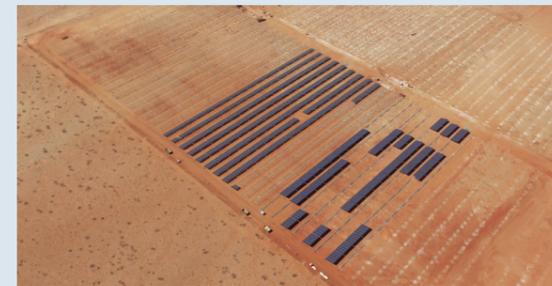
- Mayor contrato EPC realizado por ACCIONA Energía, que ha sido construido en un tiempo récord de 18 meses, anticipándose a los plazos establecidos.
- Entrará en operación en 2016. Totaliza una potencia de 252 MW, aportada por 84 generadores de tecnología ACCIONA Windpower de 3 MW.
- Ha sido reconocido con los Premios Cemex al Desarrollo de Obra Industrial y el Premio Especial de Innovación en Procesos y Técnicas Constructivas.

Energía 100% renovable para el 'data center' de Google en Chile



- Acuerdo para proveer de energía 100% renovable para el consumo eléctrico del centro de procesamiento de datos de Google en Quilicura, Chile.
- A partir de 2017 permitirá inyectar hasta 80 MW de energía solar limpia al Sistema Interconectado Central del que se alimenta el centro de datos.
- Este contrato es resultado de un proceso internacional de licitación, al que concurrieron las más prestigiosas empresas del sector.

Planta fotovoltaica El Romero Solar en Chile



- Iniciada la construcción de la que será la mayor planta fotovoltaica de América Latina y una de las 10 mayores instalaciones en el mundo hasta la fecha.
- Contará con una potencia máxima de 247 MWp. Se estima una inversión aproximada de >300 millones de euros.
- Producirá anualmente unos 505 GWh de energía limpia, equivalente a la demanda de 245.000 hogares chilenos, evitando la emisión de 485.000 t CO₂.

Puesta en marcha del parque eólico Poniec II en Polonia



- Tercer parque eólico de la Compañía en Polonia, de 30 MW de potencia, con los que se superan los 100 MW instalados en el país.
- Producirá anualmente 82 GWh de electricidad, equivalentes al consumo de más de 40.000 hogares polacos, y evitará la emisión de 79.000 t CO₂ al año.
- El parque cuenta con 10 turbinas de tecnología ACCIONA Windpower de 3 MW, y su construcción se ha materializado en 11 meses.

ACCIONA INFRAESTRUCTURAS

Experiencia y visión global al servicio de la sociedad

La división de Infraestructuras de ACCIONA es heredera de una historia secular de compromiso con la innovación y el progreso. Su carácter global se manifiesta en una triple dimensión: por extenderse a más de 30 países en los cinco continentes; por responder siempre a un concepto de sostenibilidad y respeto al medio ambiente; y, de manera muy especial, por garantizar una oferta integral de soluciones en cada una de sus diferentes líneas de negocio:

ACCIONA Construcción está especializada en tres grandes áreas: Puentes, Carreteras y Estructuras Especiales; Ferrocarriles y Túneles; y Puertos y Obras Hidráulicas. En cada una de ellas es capaz de abarcar todos los aspectos de la obra, desde el diseño y la ingeniería, a su posterior ejecución y mantenimiento.

ACCIONA Concesiones desarrolla y gestiona infraestructuras sociales y de transporte en Europa, América y Oceanía. Es una de las principales compañías líderes en promoción privada de infraestructuras del mundo, tanto en número de proyectos como en volumen de negocio.

ACCIONA Agua posee una larga experiencia en la gestión del ciclo integral del agua, que engloba todas las etapas implicadas en su tratamiento. La búsqueda constante de la tecnología más moderna ha permitido que ACCIONA sea un referente mundial en la desalación de agua por el método de la ósmosis inversa.

ACCIONA Industrial es especialista en proyectos llave en mano de alto contenido tecnológico. Desarrolla sus actividades en tres líneas de negocio: Generación y Transmisión Eléctrica (renovable y convencional), Oil & Gas y Generación Hidroeléctrica, capaces de atender a todo tipo de clientes en cualquier parte del mundo, y de acometer todas las fases del proyecto: ingeniería básica y de detalle, compras, construcción, montaje, puesta en marcha, operación y mantenimiento.

ACCIONA Servicios ha merecido la confianza de 2.000 clientes de 20 países, tanto del sector público como del privado. Sus 50 años de experiencia y sus más de 15.000 especialistas le permiten ofrecer soluciones integrales adaptadas a cada necesidad: servicios aeroportuarios, redes y mantenimiento especializado, facility services, eficiencia energética, servicios logísticos y de transporte, servicios urbanos y medioambientales, servicios socio-sanitarios, *smart city services* y eventos y museos.

ACCIONA Infraestructuras en 2015

Resultados Globales 2015

11.018 M€ CARTERA	3.336 M€ CIFRA DE NEGOCIO
2014 9.768 M€	2014 3.727 M€
167 M€ EBITDA	90 M€ BAI
2014 173 M€	2014 90 M€
	80 M€ INVERSIÓN NETA ORDINARIA
	2014 70 M€

Valor compartido 2015

27.406 EMPLEADOS	92% PROVEEDORES Y CONTRATISTAS LOCALES
2014 28.999	2014 93%
114 M€ INNOVACIÓN	100% ÍNDICE DE SATISFACCIÓN CLIENTES
2014 107,4 M€	2014 85,9%

Activos 2015

Construcción*	2.170 M€ VENTAS	6.722 M€ CARTERA	73% CARTERA INTERNACIONAL
	2014 2.516 M€	2014 5.538 M€	2014 64%
Industrial	100 M€ VENTAS	427 M€ CARTERA	453 M€ NUEVOS CONTRATOS ADJUDICADOS
	2014 113,2 M€	2014 102,7 M€	2014 47 M€
Agua**	451 M€ VENTAS	3.536 M€ CARTERA	60% INGRESOS DE INTERNACIONAL
	2014 409 M€	2014 3.198 M€	2014 57%
C Concesiones	106 M€ VENTAS	1.332 M€ VALOR EN LIBROS	23 CONCESIONES OPERATIVAS
	2014 110 M€	2014 1.390 M€	2014 22
S Servicios	716 M€ VENTAS	759 M€ CARTERA	40% CLIENTES PÚBLICOS
	2014 691 M€	2014 877 M€	60% CLIENTES PRIVADOS

(*) En 2015 y 2014 las cuentas de Construcción aún recogen el área de Industrial.
(**) La cartera de Agua no incluye ATLL.

HITOS 2015

Mejora de los niveles de rentabilidad

Si bien el volumen de ventas de la División de Infraestructuras ha disminuido respecto al año 2014, la División ha mejorado su perfil de rentabilidad.

Este aumento de la rentabilidad ha estado impulsado por un proceso más riguroso de selección de proyectos alineado con nuestros ámbitos de especialización y de gestión de riesgos. Como resultado,

en 2015 han subido tanto el margen de EBITDA (5% vs. 4,6% el año anterior) como el margen de BAI (2,7% vs. 2,4% en 2014) de la División.

Incremento en la contratación

ACCIONA Infraestructuras ha conseguido nuevos contratos durante el año 2015 por valor de más de 5 mil millones de euros, superando el objetivo previsto. El incremento de la contratación se encuentra balanceado entre las diferentes áreas de negocio y muy

repartido geográficamente. Entre los proyectos adjudicados en 2015 destacan, entre otros:

- Construcción de la presa hidroeléctrica Site C en Canadá.
- Línea 1 del Metro de Quito, en Ecuador.

- Dos plantas desaladoras en Qatar, Ras Abu Fontas A3 y Umm Al Houf.
- Complejo termosolar de Kathu, en Sudáfrica.
- Servicios de *handling* del Aeropuerto de Düsseldorf durante siete años.

Refuerzo del control de riesgos

ACCIONA Infraestructuras ha reforzado el control de riesgos a través de la especialización, la excelencia técnica y una ejecución consistente. La gestión

proactiva y consolidada de los riesgos en todas las etapas de la actividad permite a la División realizar un mejor seguimiento de los contratos, especialmente

de los internacionales, lo que ha generado un impacto positivo en los resultados.

PREVISIONES 2016

ACCIONA INFRAESTRUCTURAS

- ▲▲ EBITDA
- ▲▲ Cifra de negocio

Construcción

- ▲▲ EBITDA

Agua

- ▲▲ EBITDA

Industrial

- ▲ EBITDA
- ▲ Cifra de negocio

Servicios

- ▲▲ EBITDA

OBJETIVOS 2016

Construcción

Nuevos mercados: Oriente Medio y Sudeste Asiático. Impulso de las PPPs

Concesiones

Nuevos mercados: Estados Unidos (Tejas, Florida, Virginia y Colorado) y Europa (Gran Bretaña y Noruega).

Agua

Nuevos mercados: África Subsahariana y Sudeste Asiático. Objetivos estratégicos: potenciar las concesiones y operaciones internacionales.

Industrial

Nuevos negocios: transmisión y distribución (EPC), conversión de residuos a energía (EPC), biomasa (EPC) y regasificación y almacenamiento de gas.

Servicios

Nuevos negocios: transmisión y operaciones de distribución y servicios sanitarios. Objetivos estratégicos: potenciar el papel internacional de Facility Services.

ACCIONA Infraestructuras es un negocio de futuro...

... con una estrategia clara...



... y ventajas competitivas que la diferencian...



... capaz de superar los desafíos...



... y aprovechar las oportunidades



ACCIONA Infraestructuras es un negocio de futuro...

... con una estrategia clara...

1. Especialización técnica

Para lograr la excelencia en todas las etapas de la actividad, ACCIONA Infraestructuras cuenta con unidades de negocio especializadas, que se coordinan con las unidades de desarrollo regionales y los equipos locales para la selección y ejecución de proyectos, aportando así un alto valor añadido. Esto favorece la óptima aplicación de la experiencia técnica especializada y el conocimiento local necesario en cada país.

Otra de las ventajas que ofrecen las unidades de negocio especializadas es que cuentan con una operativa más eficiente y un mayor control técnico y comercial de los proyectos. Dicho nivel de especialización y diferenciación técnica impulsa los niveles de rentabilidad de la División.



CARRETERAS, PUENTES
Y ESTRUCTURAS ESPECIALES



FERROCARRILES
Y TÚNELES



PUERTOS Y OBRAS
HIDRÁULICAS



AGUA



INDUSTRIAL



SERVICIOS



CONCESIONES

2. Reforzar el papel como promotor de infraestructuras

ACCIONA Infraestructuras pretende potenciar su papel como "desarrollador". La División tiene como objetivo adelantarse a la demanda de proyectos de infraestructuras, identificando de manera anticipada las necesidades y oportunidades del mercado.

La División es especialista en el desarrollo de proyectos de participación público-privada (PPPs) que incluyen el diseño, financiación, construcción y gestión de infraestructuras. Estos modelos de financiación adquieren una importancia relevante en mercados consolidados con marcos regulatorios favorables, como Australia, el norte de Europa, Canadá o América Latina.

3. Transformación digital

La División está desarrollando acciones que favorecen la implementación de nuevas herramientas tecnológicas así como nuevos sistemas y procedimientos. Ejemplo de ello es la aplicación del *big data*, el uso de la tecnología BIM (*Building Information Modelling*) o la digitalización de los espacios de trabajo.

Para coordinar este proceso de transición, la División ha creado una nueva Unidad de Transformación Digital.

El *big data*, por ejemplo, favorece el proceso de la toma de decisiones gracias a la disponibilidad de información detallada en tiempo real, traducándose en un

ACCIÓNA Infraestructuras apuesta por mantenerse como compañía líder en los modelos de contratación de iniciativa privada, que están adquiriendo una relevancia creciente y que favorecen el diseño proactivo de infraestructuras críticas en colaboración con las administraciones públicas.

aumento de la eficiencia operacional, la disminución de costes y la reducción de riesgos. La División ha comenzado a implementar este tipo de análisis de datos en centros de control de túneles o en la gestión del ciclo integral del agua.

4. Selección de proyectos

La División destaca por su selectividad en la elección de nuevos proyectos. ACCIONA Infraestructuras pone el foco en aquellas oportunidades que proporcionan un contexto estable y que implican un alto valor añadido. La aplicación de una política selectiva de licitación supone un importante ahorro de costes para la División, a la vez que garantizan la aportación de un alto valor añadido en todos sus proyectos.

5. Especialización geográfica

Con el objetivo de potenciar su expansión internacional, la División selecciona aquellos países y regiones con un mayor potencial de crecimiento, que ofrecen un desarrollo sólido y rentable de las actividades de la División.

Uno de los elementos diferenciadores de ACCIONA Infraestructuras es la existencia de países "plataforma", desde los que se ofrece una cobertura de servicios centrales que dan soporte al resto de países de la región.

Esta estructura permite una racionalización y optimización del uso de los recursos, y garantiza que el conocimiento y las capacidades de los equipos centrales cubran los mercados en los que la División está presente.

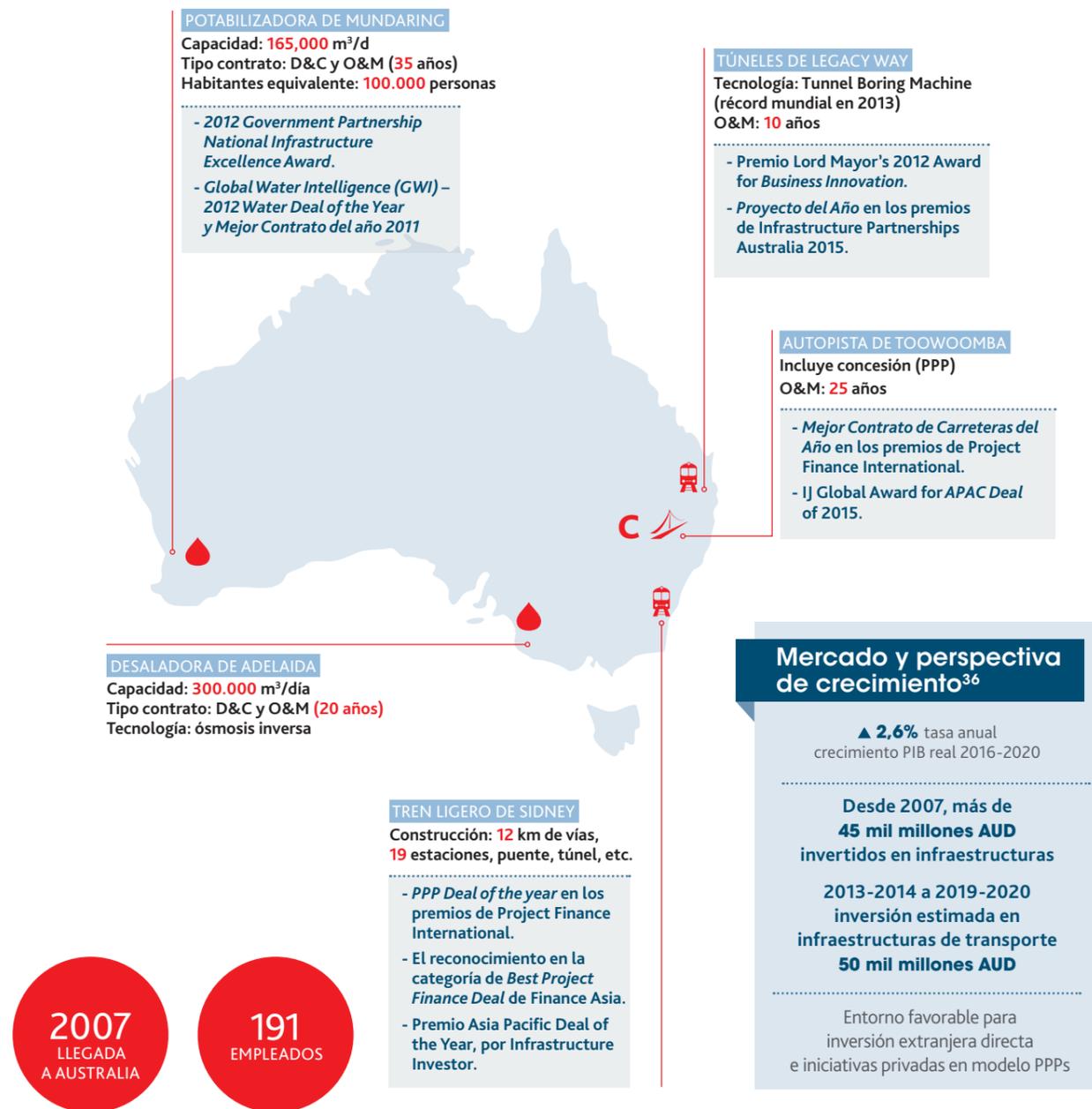
Regiones y países plataforma



(* Gulf Cooperation Council (GCC, por sus siglas en inglés).

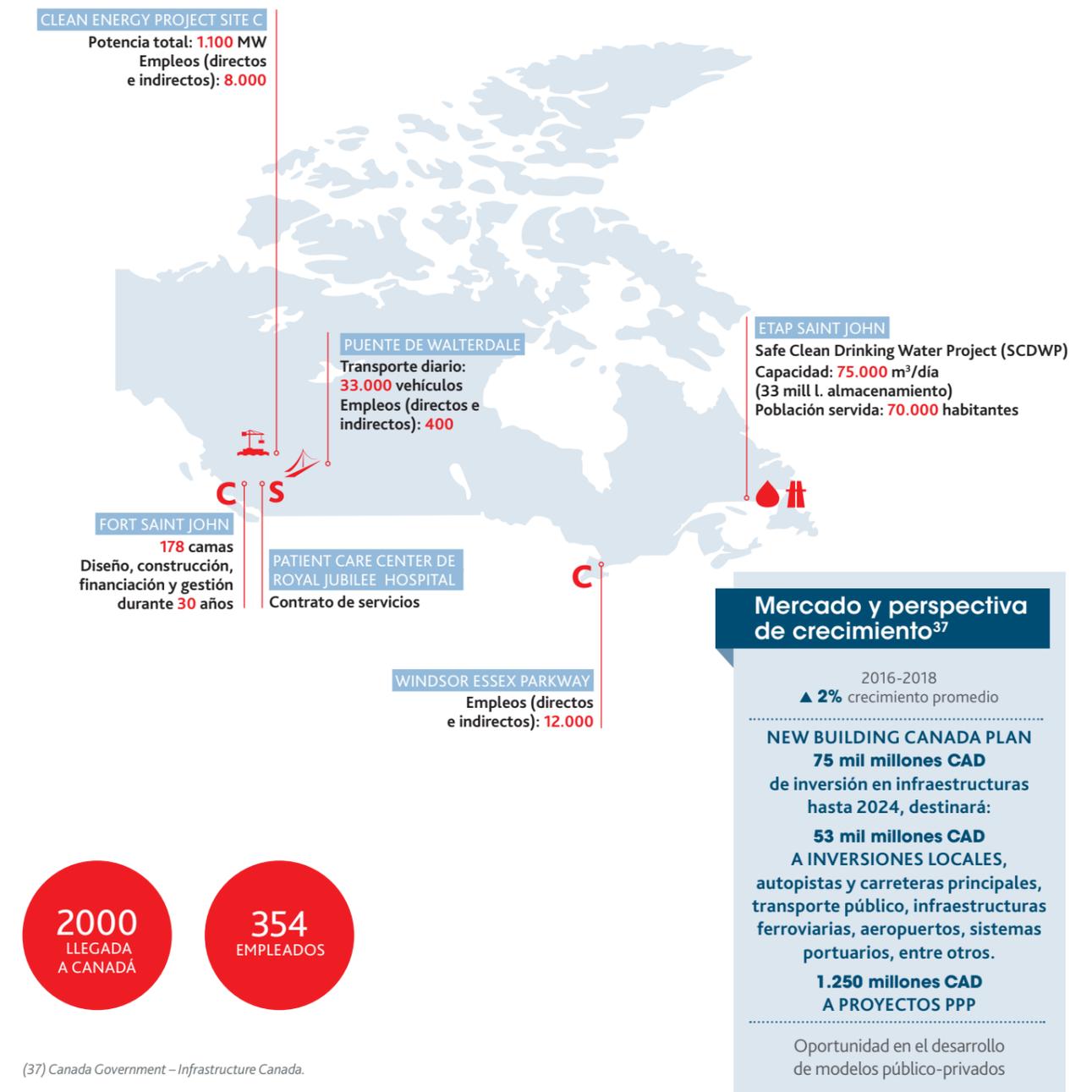
Entorno competitivo

ACCIONA Infraestructuras en Australia



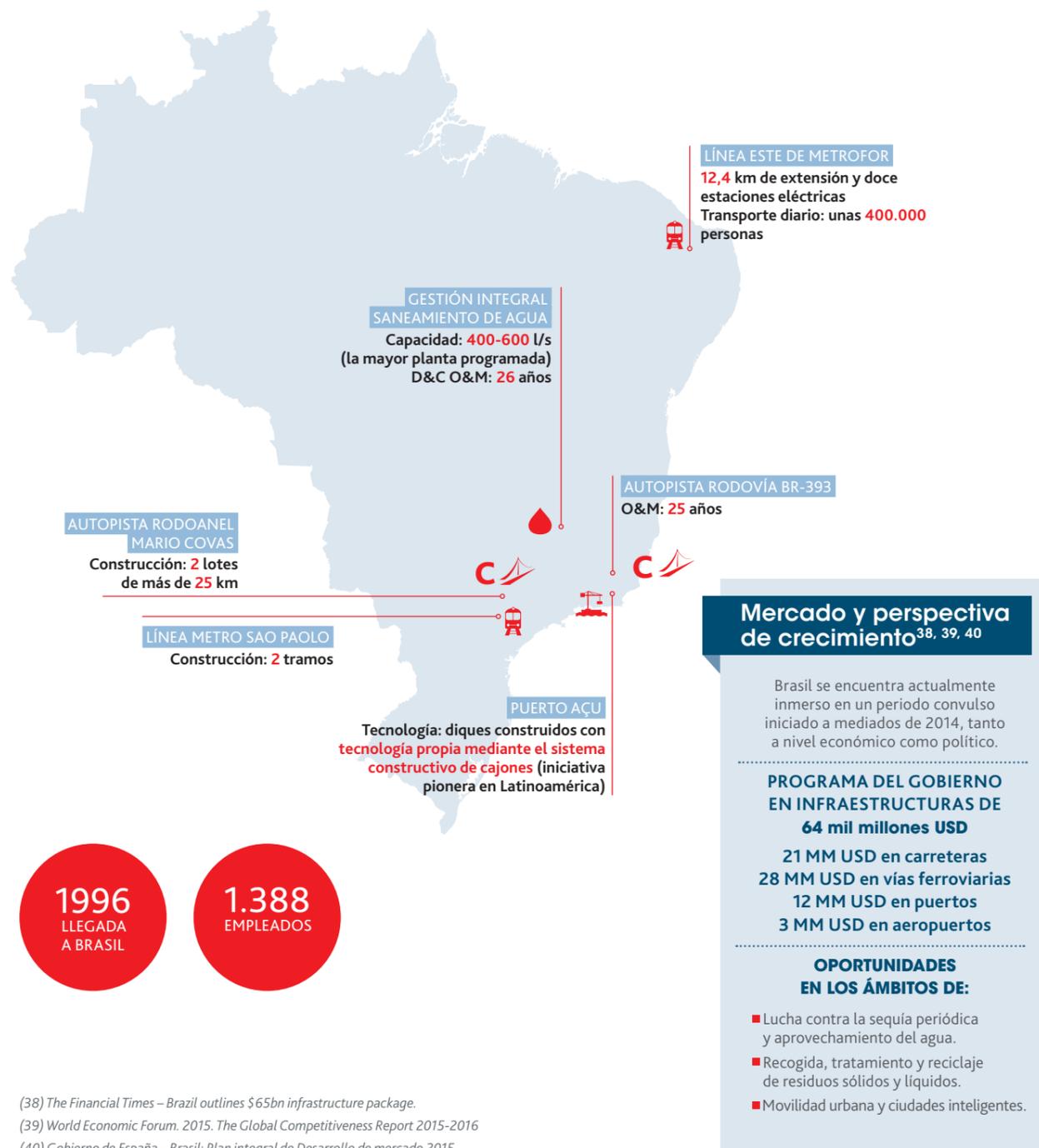
(36) The Economist Intelligence Unit – Australia Australian Government. 2015. Investment opportunities in Australian infrastructure.

ACCIONA Infraestructuras en Canadá

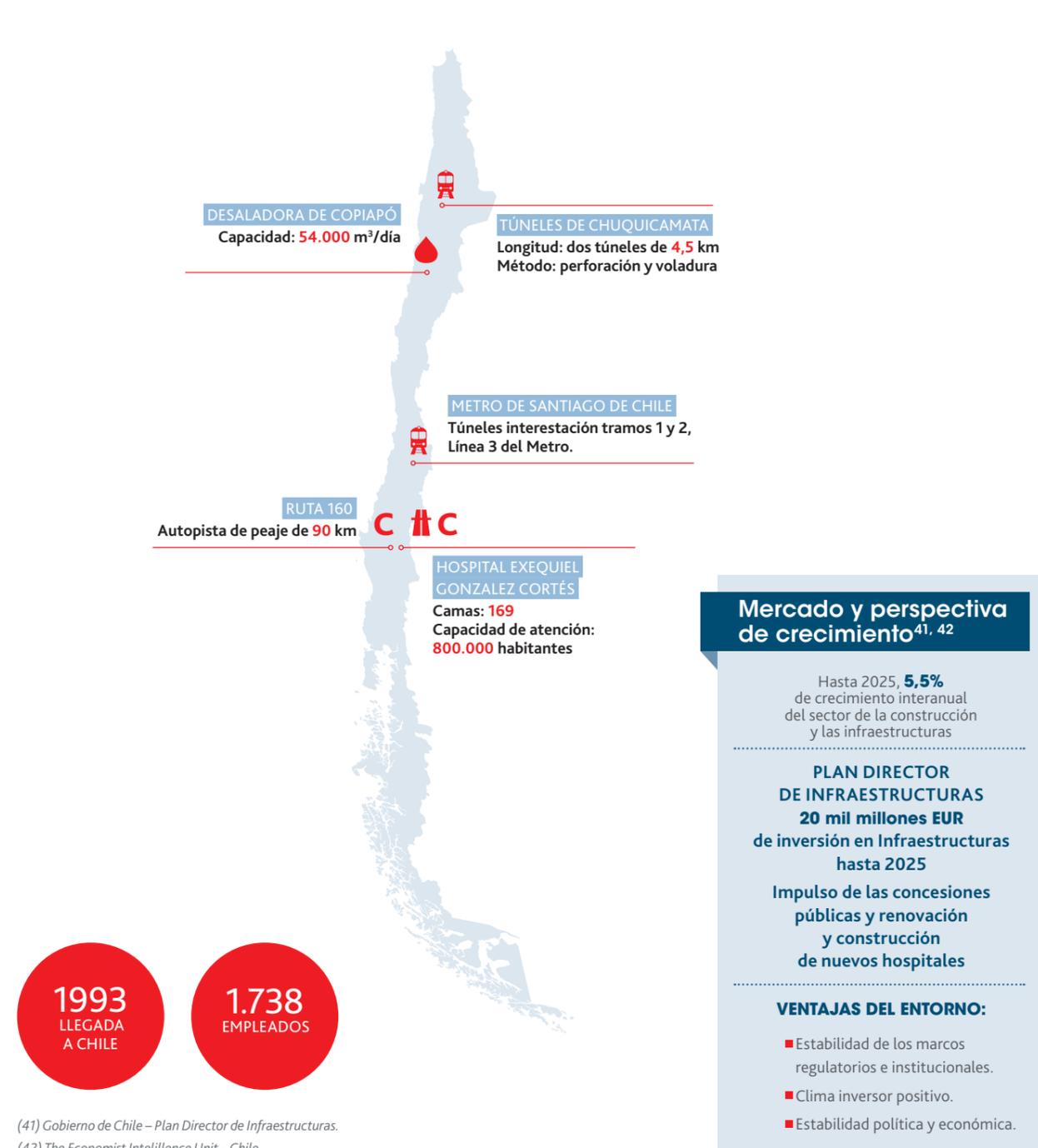


(37) Canada Government – Infrastructure Canada.

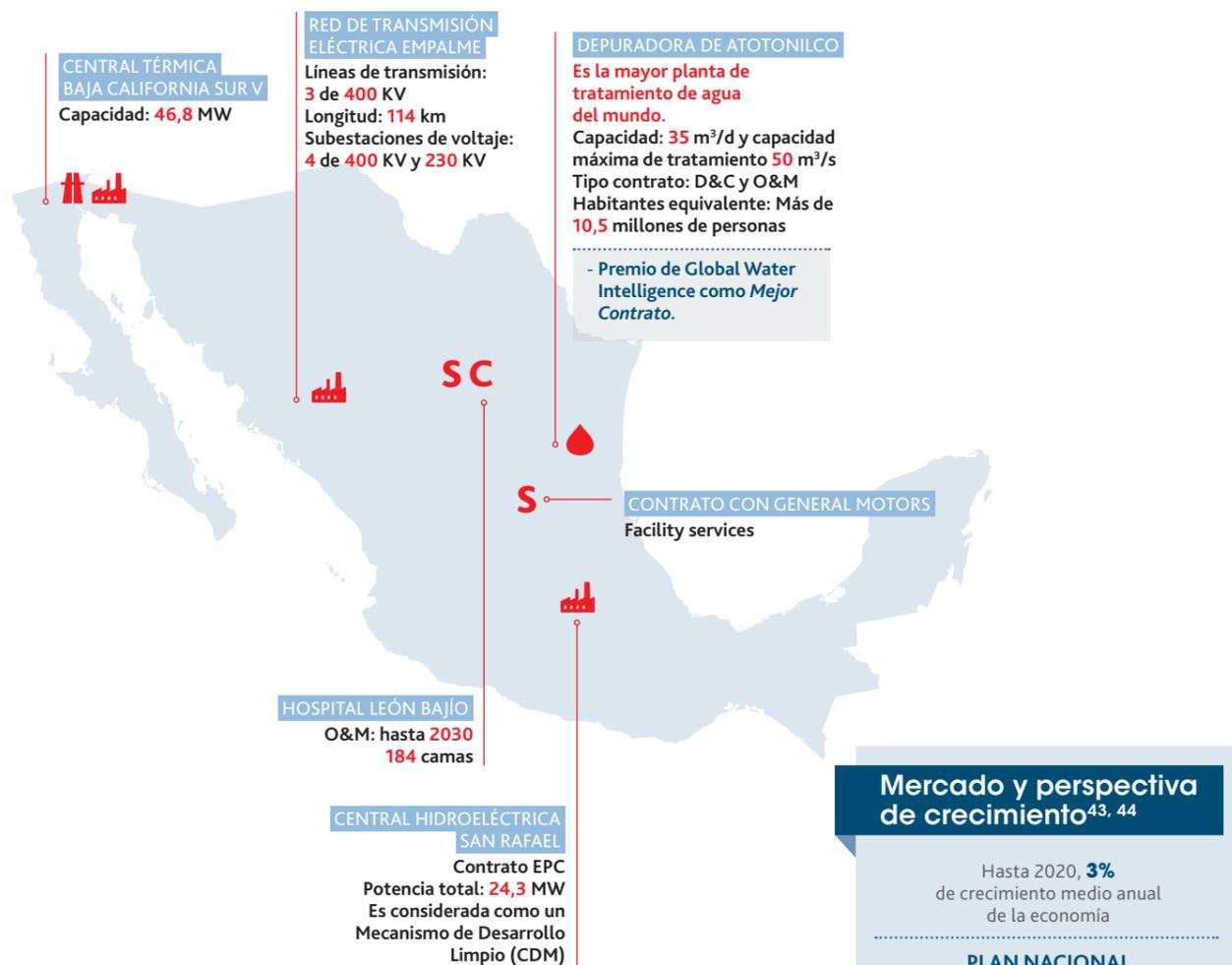
ACCIONA Infraestructuras en Brasil



ACCIONA Infraestructuras en Chile



ACCIONA Infraestructuras en México



Mercado y perspectiva de crecimiento^{43, 44}

Hasta 2020, **3%** de crecimiento medio anual de la economía

PLAN NACIONAL DE INFRAESTRUCTURAS (PNI) 2014-2018

430 mil millones EUR DE INVERSIÓN EN INFRAESTRUCTURAS Y 743 proyectos específicos

EL PNI IDENTIFICA 6 SECTORES ESTRATÉGICOS:

- Comunicaciones y transportes
- Energía
- Hidráulico
- Salud
- Desarrollo urbano y vivienda
- Turismo

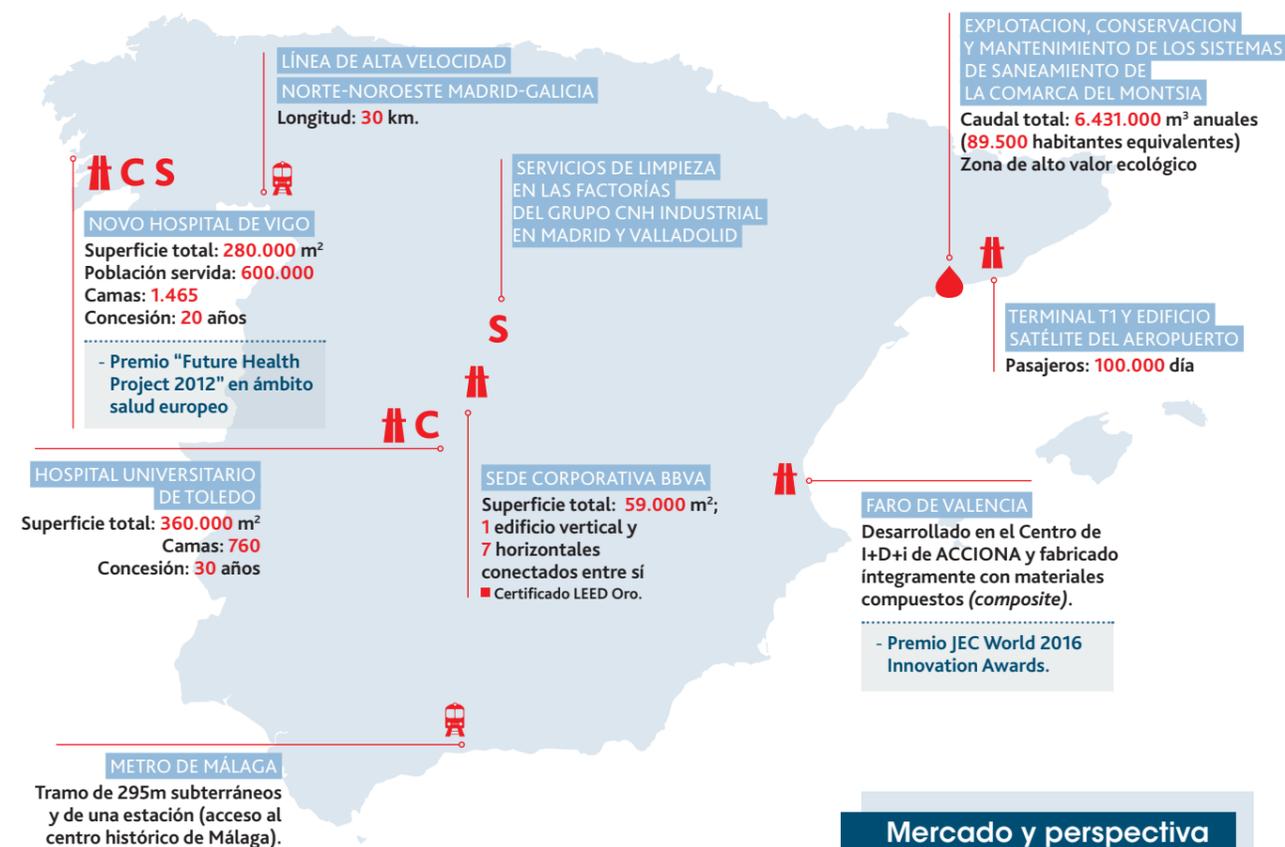
1978
LLEGADA A MÉXICO

1.394
EMPLEADOS

(43) El Economista – Cepal prevé crecimiento de 2.6% en economía mexicana.

(44) Gobierno de México – Programa Nacional de Infraestructura 2014-2018.

ACCIONA Infraestructuras en España



Mercado y perspectiva de crecimiento^{45, 46, 47}

▲ **3,2%** PIB 2016
▲ **4,4%** del Sector Construcción en 2016
▲ **1,6%** Ingeniería civil

9.492 millones EUR DE INVERSIÓN EN INFRAESTRUCTURAS EN 2016
Carreteras: 2.205 M€
Ferrocarriles: 4.318 M€
Infraestructuras hidráulicas: 1.256 M€
Puertos: 1.256 M€

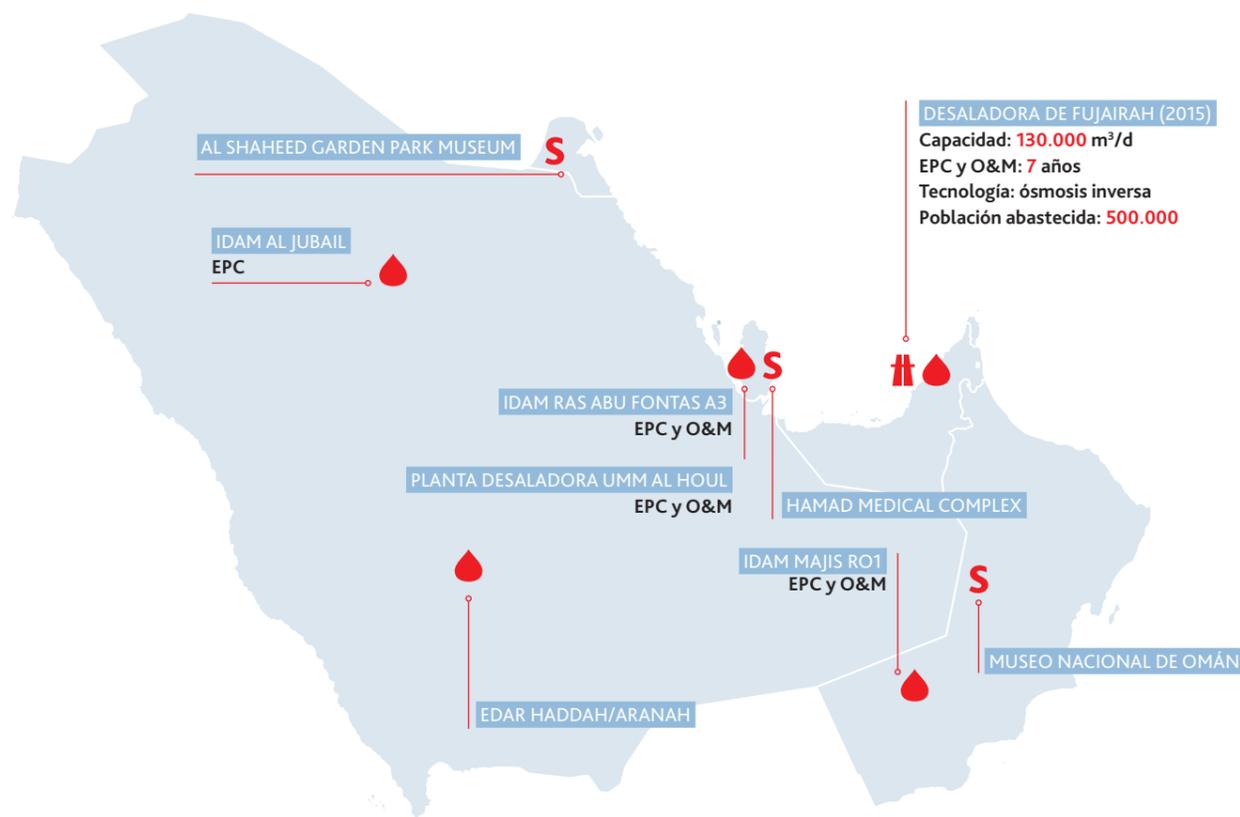
17.051
EMPLEADOS

(45) International Monetary Fund. 2016. World Economic Outlook Database

(46) Gobierno de España. 2015. Presupuestos Generales del Estado 2016.

(47) ITec, 2015, Euroconstruct.

ACCIONA Infraestructuras en GCC (Gulf Cooperation Council)



DESALADORA DE FUJAIRAH (2015)
 Capacidad: **130.000 m³/d**
 EPC y O&M: **7 años**
 Tecnología: ósmosis inversa
 Población abastecida: **500.000**

Mercado y perspectiva de crecimiento^{48, 49}

Sector de construcción contribuye un **5,7%** al PIB de GCC en 2014

Importante crecimiento del sector en 2015-2016
 (factores macroeconómicos y demográficos favorables, turismo en aumento)

-> **126,2 billones USD en 2016**
 (11,3% más que 2013)

INVERSIONES EN CONSTRUCCIÓN POR PAÍSES:

Emiratos Árabes: 525,6 bn USD en 2014

Arabia Saudí: 407,8 bn USD en 2014

US\$ 180 bn para infraestructuras de transporte entre 2015 y 2019

US\$ 30 billones en infraestructuras aeroportuarias hasta 2020

Kuwait: 123,6 bn USD en 2014

Qatar: 113,8 bn USD en 2014

Omán: 29,6 bn USD en 2014

2008
LLEGADA A LA REGIÓN GCC

121
EMPLEADOS

(48) GCC Construction Report 2015 de Alpen Capital.

(49) The Outlook for GCC Construction 2016 report de MEED Insight.

... y ventajas competitivas que la diferencian...

1. Gestión del conocimiento y del capital humano

Existe consenso mundial acerca del reto del talento como factor diferencial competitivo en los próximos años. ACCIONA ha desarrollado una estrategia de marca de empleo vinculada a unas políticas de gestión de personas que le permiten situarse de forma consistente en todos los paneles y encuestas en los que participa, como una de las compañías mejor consideradas para trabajar entre los principales colectivos (estudiantes de universidades y escuelas de negocios, profesionales de los sectores de actividad).

Se han desarrollado programas de captación de talento en los principales países en los que opera la Compañía, tanto de jóvenes recién titulados en sus

primeros pasos en la empresa (Programas Internacionales de Becarios y Programa ACCIONA Hace Cantera Internacional) colaborando con Universidades y Centros de referencia en nuestra actividad.

Además de asegurar la capacidad de atraer y retener al mejor talento, el segundo gran reto es realizar una gestión adecuada del conocimiento interno. Para ello, la división de Infraestructuras ha desarrollado el Programa Kappa (*Knowledge Advanced Professional Programme ACCIONA*) que integra herramientas y soluciones tecnológicas de Gestión del Conocimiento, Gestión Documental y Entornos de Trabajo Colaborativos, así como programas específicos de Expertos y *Technical Leaders*.

2. Fortalecer una oferta integrada

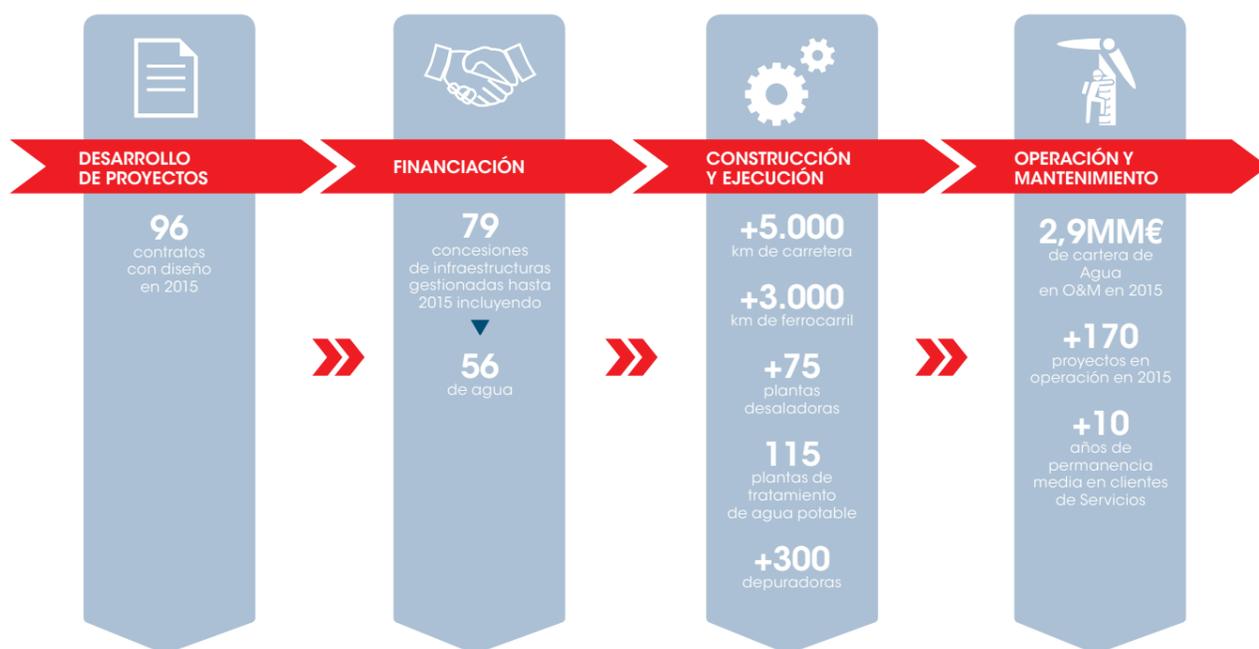
ACCIONA Infraestructuras cuenta con una oferta de servicios única, complementaria y de alcance global que permite integrar soluciones para cada proyecto, aportando un alto valor añadido para sus clientes. Su especialización técnica y geográfica, su equipo profesional altamente capacitado y la amplia experiencia adquirida en cada una de las áreas de negocio hacen de ACCIONA Infraestructuras una Compañía óptima para abordar cualquier tipo de proyecto.

La División continúa avanzando en la integración de las líneas de negocio, centralizando los servicios comunes y potenciando las sinergias entre las diferentes actividades de la División, que posibilitan una gestión más eficiente de los recursos.

3. Presencia en toda la cadena de valor

ACCIONA Infraestructuras está presente en toda la cadena de valor: desde la ingeniería y el diseño, hasta su ejecución y su posterior operación y mantenimiento. Este amplio conjunto de actividades asegura una visión global de cada proyecto.

La División adapta su modelo de negocio a las necesidades del cliente según los requerimientos de cada actividad, utilizando las técnicas más avanzadas e incorporando la tecnología más adecuada.



4. Gestión exhaustiva de los riesgos

La gestión de riesgos se ha convertido en una herramienta fundamental para ACCIONA Infraestructuras que permite responder adecuadamente a la situación del mercado y asegurar una visión transversal y multidisciplinar de cada proyecto.

El sistema de gestión de riesgos tiene como propósito identificar y valorar riesgos y oportunidades, tanto en los proyectos como en los países donde la Compañía está presente. Esta evaluación se realiza en todas las etapas del proyecto: oferta y contratación, ejecución (diseño, construcción y operación y mantenimiento) y cierre.

CONOCIMIENTO DEL CONTEXTO, PROYECTO Y PARTES INTERESADAS



La identificación y el análisis tienen en cuenta aspectos económicos, ambientales y sociales. Los riesgos se clasifican atendiendo al entorno en el que opera la Compañía:

Generales	Cliente	Socios	Contrato y aspectos jurídicos	Emplazamiento
Aspectos políticos, económicos, regulación y marco legal, aspectos culturales, etc.	Experiencia y relación previa, etc.	Experiencia de los socios, capacidad técnica, solvencia, conflictos de interés, monopolio, propiedad intelectual, etc.	Garantías, cambio de ley, licencias y autorizaciones, límite de responsabilidad, etc.	Características de la zona de obra; arqueología, medio ambiente, comunidad local, etc.
Recursos humanos y mano de obra	Aprovisionamiento	Aspectos técnicos. Diseño - Construcción	Plazos	Puesta en marcha y entrega
Capacitación, expatriación, mano de obra local, cultura, etc.	Servicios, materiales y medios auxiliares.	Diseño e ingeniería, tecnología de procesos y proceso constructivo, calidad, etc.	Cumplimiento de los plazos, rendimientos, paralizaciones ajenas, etc.	Experiencia de la puesta en marcha, plazos de prueba, mantenimiento, etc.

Una vez identificados los posibles riesgos y oportunidades, la Compañía evalúa la probabilidad del suceso para planificar, tratar y mitigar en caso de que se materialicen. Los posibles impactos se evalúan atendiendo a diferentes criterios: económicos, temporales, ambientales, comunidad, reputación, seguridad y salud, y conformidad y desarrollo de la infraestructura.

Así mismo, según los riesgos y oportunidades identificados, se lleva a cabo un seguimiento periódico y se desarrollan planes que permiten establecer nuevas métricas e indicadores para mejorar la gestión de los proyectos.

... capaz de superar los desafíos...

ACCIONA Infraestructuras presta atención al entorno regulatorio de cada uno de los países en los que está presente. En la actualidad, los gobiernos de diferentes países están desarrollando programas y planes específicos que tienen como objetivo potenciar el sector de las infraestructuras, destinando partidas presupuestarias importantes.

La mayor parte de los países prevén realizar inversiones relevantes en infraestructura en los próximos años, están impulsando marcos regulatorios que favorecen el desarrollo de modelos de financiación privados como las participaciones público-privadas (PPPs).

Entre los desafíos que afectan al sector, son de especial relevancia los siguientes:

- Competitividad en un mercado global. La situación global de los últimos años ha dado pie a la creciente

internacionalización de las empresas, provocando una competencia cada vez más global. Al mismo tiempo, la especialización y la capacidad de self-performance suponen un reto creciente. Por esta razón, la Compañía apuesta por la diferenciación y la aportación de un alto valor añadido en todas las fases de los proyectos.

- Atracción y retención del talento. Otro de los retos a los que se enfrenta el sector en la actualidad es la contratación de profesionales con las competencias, experiencia y conocimientos adecuados que respondan a las necesidades de negocios dinámicos que deben enfrentarse a realidades complejas en un mercado global. ACCIONA Infraestructuras cuenta con programas eficaces de atracción y retención de talento que le han permitido anticiparse a este desafío, convirtiendo este reto en una ventaja competitiva frente a otras compañías.

...y aprovechar las oportunidades

Las ciudades experimentarán un fuerte crecimiento en los próximos años, debido, entre otros factores, al crecimiento poblacional. Se estima que en 10 años la población mundial aumente en 1,2 mil millones de personas, y que el número de ciudades con más de 500.000 habitantes va a aumentar con 380 ciudades adicionales. El crecimiento

de las grandes ciudades irá acompañado de un incremento de la demanda de infraestructuras, siendo necesaria una inversión de 30 billones de dólares en los próximos 10 años. Así mismo, este crecimiento tendrá un efecto transformador sobre seis elementos que suponen una gran oportunidad para ACCIONA Infraestructuras:

Transporte y conectividad

La congestión del tráfico es uno de los mayores desafíos que afrontan las áreas metropolitanas. En las ciudades se generan diariamente grandes atascos donde sus habitantes pasan de media el 15% del viaje al trabajo⁵⁰. Esta congestión genera además contaminación acústica y ambiental.

ACCIONA desarrolla infraestructuras que suponen una solución a este desafío. La división ha participado en la construcción de metropolitanos y tranvías en todo el mundo y cuenta con una extensa trayectoria en obras subterráneas. Así mismo, es experto en la ejecución de vías de comunicación como carreteras de circunvalación, puentes y viaductos. Estos proyectos permiten mejorar la conectividad en las ciudades y aliviar la congestión y los tiempos de transporte de sus ciudadanos, así como reducir los niveles de contaminación.

Escasez de agua

La demanda de agua aumentará notablemente en los próximos años. Dada la escasez de este recurso, será necesario promover soluciones eficientes, ya que se prevé que la demanda de agua dulce supere el abastecimiento en un 40% para 2030⁵¹.

Por otro lado, el consumo de energía derivado de la producción de agua y del tratamiento de aguas residuales deberá reducirse, ya que supone el 25-40% del consumo de energía de las administraciones locales⁵².

ACCIONA busca la optimización del proceso de gestión del agua mediante la minimización de consumos energéticos, el aseguramiento de los rendimientos de depuración en el tratamiento, el control analítico de la calidad del agua y una correcta gestión ambiental. Así mismo, ACCIONA posee una gran experiencia en desalación, siendo la compañía líder en desalación por ósmosis inversa. En relación al tratamiento de aguas residuales, la Compañía proporciona soluciones que, con un mínimo coste de instalación, optimiza su tratamiento.

(50) World Economic Forum. 2016. *Intelligent Assets: Unlocking the Circular Economy Potential*.

(51) World Economic Forum. 2015. *Top Ten Urban Innovations*.

(52) World Economic Forum. 2015. *Can cities be the solution to climate change?*

Gestión de los residuos

Se estima que las ciudades generan aproximadamente 1,3 mil millones de toneladas de basura al año, y que en 2025 esta cifra alcanzará los 2,2 mil millones de toneladas⁵³. Una inadecuada gestión de los residuos puede tener efectos negativos sobre la salud, el crecimiento económico, el medio ambiente o la calidad del suelo, entre otros.

En los países desarrollados, los vertederos de muchas ciudades están comenzando a alcanzar el máximo de su capacidad. Por otro lado, en los países emergentes la situación es incluso más urgente, habiendo habitantes que no disponen de servicio de recolección de basura.

En este contexto, el desarrollo de infraestructuras para la gestión de residuos, tales como las plantas de tratamiento de residuos sólidos, los servicios de recogida o el uso de técnicas para transformar los residuos en energía, suponen una oportunidad para ACCIONA Infraestructuras.

Generación de energía eficiente y sostenible

Actualmente, el 75% del consumo de energía primaria se produce en las ciudades. Debido al incremento que experimentará la población urbana en los próximos años, la demanda de energía aumentará considerablemente, siendo necesario el desarrollo de infraestructuras energéticas.

Este desafío supone una oportunidad para ACCIONA Infraestructuras como experto en la construcción, operación y mantenimiento de infraestructuras energéticas como centrales hidroeléctricas, centrales termosolares, o centrales térmicas renovables y convencionales. ACCIONA Infraestructuras es especialista en el desarrollo de proyectos integrados con tipología EPC (*Engineering, Procurement and Construction*) y referente en el sector industrial de generación eléctrica.

Demanda de servicios sociales

Debido al envejecimiento de la población, la demanda de infraestructuras sanitarias está aumentando en los países desarrollados ya que la infraestructura disponible resulta insuficiente y obsoleta.

Por otro lado, el rápido crecimiento de las ciudades en los países emergentes también provocará que la demanda de nuevas infraestructuras educativas y sanitarias crezca en estas regiones.

La disponibilidad de nuevos modelos de financiación, como las PPPs, favorecerá la creación y la reestructuración de las infraestructuras destinadas a servicios sociales, permitiendo a las administraciones locales invertir en ellas con menores dificultades. Esto supone una oportunidad para ACCIONA Infraestructuras, que cuenta con una oferta integrada que incluye desde la construcción, hasta la financiación y el mantenimiento y operación de servicios socio-sanitarios.

Proyectos emblemáticos

Plantas desaladoras de Qatar



- Diseño, construcción y mantenimiento de dos plantas desaladoras para la Compañía de Electricidad y Agua de Qatar.
- Ras Abu Fontas A3 (Al Wakra), con una capacidad de 164.000 m³ al día y Umm Al Houl (a 15 km de Doha) que producirá 284.000 m³ diarios.
- Primer proyecto en el país que utiliza la tecnología de ósmosis inversa a gran escala.

Línea 1 del Metro de Quito en Ecuador



- Segunda fase de la Línea 1 del Metro de Quito. Participación del 50%.
- La primera línea de suburbano de la capital ecuatoriana consta de 22 km de longitud y 13 nuevas estaciones, que se suman a las dos ya construidas por ACCIONA.
- Se estima que durante el primer año de servicio a 400.000 pasajeros diarios.
- El proyecto reducirá el tiempo de viaje actual en, al menos, el 70%.

Red de transmisión eléctrica Empalme en México



- Adjudicada por la Comisión Federal de Electricidad (CFE).
- Construcción de la línea de transmisión que dará suministro a la Central del Ciclo Combinado Empalme II.
- Consta de tres líneas de transmisión de 400KV y 114 km y cuatro subestaciones de voltajes 400KV y 230KV. 1750 MVA con 14 alimentadores de 400KV.

Construcción de la obra civil Clean Energy Project Site C en Canadá



- Contrato con la empresa eléctrica BC Hydro para la construcción de una de las mayores presas de Canadá.
- Este proyecto es el mayor desarrollado hasta la fecha por ACCIONA en el país.
- A lo largo de sus ocho años, las obras darán empleo a más de 8.000 personas.

(53) World Bank. 2014. Results-Based Financing for Municipal Solid Waste.

OTROS NEGOCIOS

ACCIONA Inmobiliaria

Promoción, gestión de patrimonio y alquileres

ACCIONA Inmobiliaria cuenta con más de 20 años de experiencia en la promoción y gestión de complejos inmobiliarios. Distribuye su actividad en dos áreas de negocio: el desarrollo y promoción para la venta, que cuenta con activos en España, Polonia, México y Brasil; y el desarrollo, promoción y gestión de patrimonio para

la renta –actividad que lleva a cabo la nueva filial de la Compañía, ACCIONA Real Estate–, que incluye el alquiler de viviendas, oficinas, hoteles, centros comerciales y apartamentos universitarios.

En 2015 ACCIONA Inmobiliaria ha facturado 51,4 millones de euros, de los

cuales un 34% corresponde a la actividad promotora y un 66% a la actividad patrimonial en renta. La reducción de la facturación respecto al ejercicio anterior se ha debido a un menor número de viviendas entregadas durante el año.

ACCIONA Inmobiliaria en 2015

51,4M€
CIFRA DE NEGOCIO
2014
94 M€

6M€
EBITDA
2014
3 M€

111
EMPLEADOS
2014
119

1.271M€
VALOR DE ACTIVOS
2014
1.529 M€

316
STOCK VIVIENDAS
2014
685

71
VIVIENDAS ENTREGADAS
2014
141

1.382
VIVIENDAS EN ALQUILER
2014
1.014

122.495 M²
DE ACTIVOS TERCIARIOS
EN EXPLOTACIÓN
2014
119.100 M²

ACCIONA Inmobiliaria cuenta con una estrategia de futuro...

ACCIONA Inmobiliaria dispone de un marco de políticas que regula la operativa del Grupo. Con el objetivo de realizar un adecuado control y seguimiento de los riesgos que afectan al negocio, se analiza periódicamente el mapa de riesgos y se realiza un seguimiento de las tendencias del mercado, definiendo los mitigantes y las medidas correctoras oportunas.

En España, tras unos años de menor actividad como consecuencia de la crisis

inmobiliaria, el mercado comienza a dar señales de mejora. Las perspectivas económicas favorecen el incremento de la confianza en el país, atrayendo el interés del capital internacional y contribuyendo a la demanda de vivienda. Esta demanda se ha visto impulsada por el crecimiento del PIB y las condiciones crediticias óptimas, con una elevada oferta y bajos tipos de interés. Se espera además un importante impulso de la actividad inversora, apoyada en la mejora de las expectativas

macroeconómicas. Este nuevo entorno influye positivamente en la actividad de ACCIONA Inmobiliaria.

Durante el año 2015, las compraventas de viviendas subieron un 11,2% hasta superar las 354.000 unidades, según datos del Colegio de Registradores, y los precios crecieron un 6,65%. En relación con la inversión directa en activos inmobiliarios, se superaron los 12.800 millones de euros, un 30% más que en el año anterior.

Objetivos de crecimiento de ACCIONA Inmobiliaria

CORTO PLAZO

- Crecimiento orgánico mediante el desarrollo de nuevos proyectos que supongan doblar la cartera de vivienda en renta.
- Análisis de alternativas de crecimiento a través de la incorporación de un socio o mediante la cotización de la Compañía.

MEDIO PLAZO

- Crecimiento no orgánico mediante la incorporación de nuevos activos, fundamentalmente vivienda en alquiler, vía adquisición o contribución de potenciales socios.
- Incorporar activos en renta en Polonia y México.

LARGO PLAZO

- Convertirse en el Grupo líder de vivienda en alquiler en España y constituir una plataforma referente del mercado en vivienda de alquiler rentable y eficiente, desarrollando las mejores prácticas y manteniendo en todo momento los estándares de sostenibilidad.

Con el propósito de avanzar en el cumplimiento de sus objetivos a largo plazo, durante el año 2015 ACCIONA Inmobiliaria ha ejecutado la segregación

del negocio de alquiler en ACCIONA Real Estate, con unos activos destinados al alquiler y valorados en 628 millones de euros.

... y unas ventajas competitivas que la diferencian

Presente en toda la cadena de valor, ACCIONA Inmobiliaria abarca desde la gestión del suelo hasta su posterior desarrollo y la comercialización del producto final –viviendas y activos comerciales tanto en venta como en alquiler–. Este último segmento ofrece a la Compañía una recurrencia de los ingresos y un menor perfil de riesgo frente a la naturaleza cíclica del sector inmobiliario.

Otra ventaja competitiva de ACCIONA Inmobiliaria es su tamaño, que le permite obtener elevadas eficiencias en la gestión, contribuyendo a la diversificación de

los riesgos inherentes a la morosidad de inquilinos.

Además, los activos subyacentes de la actividad, en particular de las viviendas, tienen un cierto grado de liquidez que, incluso en los momentos más bajos del ciclo, encuentran demanda en el mercado.

La Compañía incluye en todas sus promociones criterios de sostenibilidad y apuesta por el desarrollo de proyectos que contribuyen a la conservación del medio ambiente y que suponen una reducción de costes para sus propietarios. En todos sus proyectos inmobiliarios, ACCIONA

Inmobiliaria aplica las innovaciones necesarias para fomentar el ahorro energético, la reducción de emisiones de CO₂, el consumo racional de agua y la construcción limpia. ACCIONA Inmobiliaria se ha comprometido a certificar todas sus nuevas promociones residenciales en alquiler con el sello de construcción sostenible BREEAM, de reconocido prestigio internacional.

Así mismo, la Compañía cuenta con profesionales con gran experiencia en el mercado nacional e internacional para aprovechar las oportunidades, y con un equipo directivo renovado en 2014.

Bestinver

En 2015 la Compañía aumentó el valor objetivo de las carteras

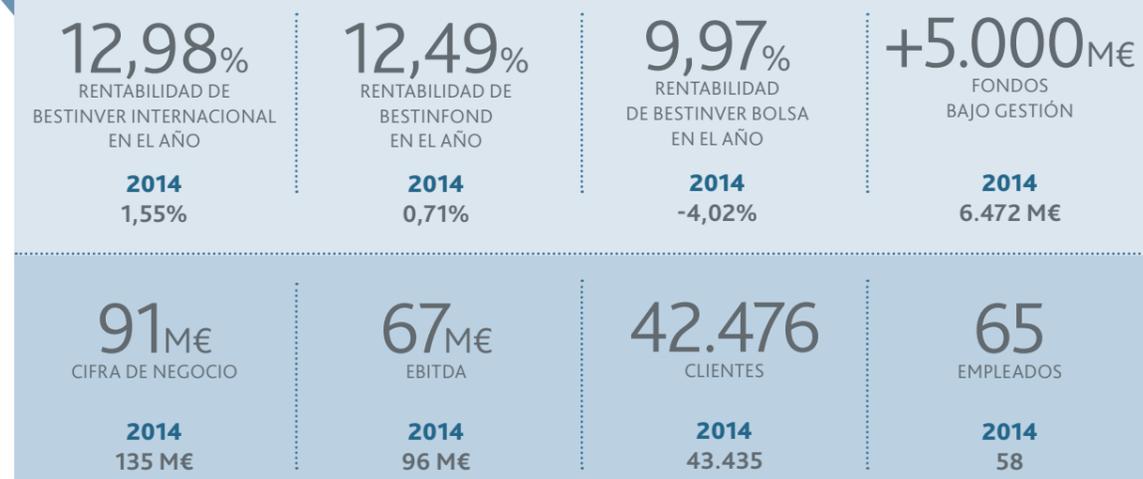
Bestinver mantiene su compromiso con la obtención del máximo valor a largo plazo. El profundo conocimiento de los negocios de cada una de las empresas de su cartera se ha visto reforzado en 2015.

Así, a pesar de que el año ha sido complejo y exigente, gracias a la gestión del equipo de inversiones, Bestinver ha construido una cartera que permitirá seguir generando rentabilidad en el futuro.

Los fondos gestionados han mostrado una evolución positiva: Bestifond y Bestinver Internacional han logrado unas rentabilidades del 12,49% y 12,98% respectivamente, superando al MSCI Europe con dividendos, que ha alcanzado una rentabilidad del 8,22%.

El año 2015, no solo ha permitido a Bestinver mejorar los niveles de rentabilidad, sino también aumentar el valor objetivo de las carteras, lo que implica un mayor potencial de revalorización para los partícipes en el largo plazo.

Bestinver en 2015



 Para más información visita la web de Bestinver [<http://www.bestinver.es/>].

Bestinver cuenta con una estrategia de futuro...

Fieles a la filosofía *Value Investing*, Bestinver invierte en negocios transparentes y bien gestionados, con un precio de mercado bajo pero con un

importante potencial de revalorización en el largo plazo. La selección de las empresas se basa en los siguientes criterios que permiten determinar su valor real:

Buen negocio	Buena gestión	Buen precio
Bestinver invierte en compañías caracterizadas por ser negocios sencillos, que producen bienes y servicios deseados y poseen fuertes ventajas competitivas. La buena salud de los balances es también primordial. Se buscan compañías poco apalancadas, con buenos márgenes, poca deuda y una alta rentabilidad sobre el capital empleado.	Los equipos directivos de las empresas seleccionadas por Bestinver poseen una dilatada experiencia en la gestión con vocación a largo plazo, donde, a la hora de asignar los recursos y la caja generada, prevalece el sentido común y la alineación con los intereses de los accionistas.	Bestinver utiliza un modelo de valoración desarrollado internamente. Se busca que el precio de adquisición de la compañía no supere nunca el 70% del valor que Bestinver le otorga. Esto proporciona un amplio margen de seguridad en la inversión. La divergencia entre el valor y el precio vendrá dada por criterios que minimizan el riesgo y facilitan la obtención de rentabilidades a largo plazo.

Bestinver afronta el año 2016 manteniendo su compromiso inalterable: la búsqueda de la mejor rentabilidad posible para sus inversores.

... y ventajas competitivas que la diferencian

La Compañía lleva a cabo un estricto proceso de selección de inversiones y pone toda su capacidad y empeño en la

obtención de rentabilidades atractivas en el largo plazo, evitando operaciones cortoplacistas y de tipo especulativo, y

apostando por la renta variable como el mejor instrumento para conseguirlas.

Proceso de Inversión



Trasmediterranea

La naviera líder española a la búsqueda de la rentabilidad sostenible

Trasmediterranea es la naviera líder en el sector del transporte marítimo español de carga y pasaje, y una de las mayores de Europa. Ofrece conexiones nacionales desde la Península con las Islas Baleares, las Islas Canarias, Ceuta y Melilla, e internacionales con el norte de África (Tánger, Ghazaouet, Nador y Orán). Proporciona también servicios de *handling* a cruceros en los principales puertos del Mediterráneo.

La Compañía explota un total de 17 líneas marítimas y en su haber cuenta con 21

buques, de los cuales 14 son propios y 7 fletados. Dispone además de terminales marítimas en propiedad de pasaje y carga, agencias de consignación y un servicio de logística y distribución terrestre que cubre toda la cadena de valor, ofreciendo un servicio diferencial para satisfacer las necesidades de sus clientes.

En 2015 Trasmediterranea ha mejorado su EBITDA un 37,6% hasta alcanzar los 41 millones de euros. El crecimiento ha estado impulsado por las mejoras de eficiencia, el incremento en los volúmenes de carga,

pasajeros y vehículos, y la reducción en los costes de combustible y personal. El volumen de deuda neta se ha situado en 33 millones de euros, lo que representa una reducción del 60% con relación al año 2014.

El plan de reestructuración implementado en el año 2014, y que ha tenido continuidad durante el 2015, ha sido clave en la mejora de los resultados del negocio. Trasmediterranea se ha convertido en una compañía más competitiva, impulsada por los procesos de mejora de la eficiencia en la gestión y la búsqueda de la rentabilidad sostenible.

Trasmediterranea cuenta con una estrategia de futuro...

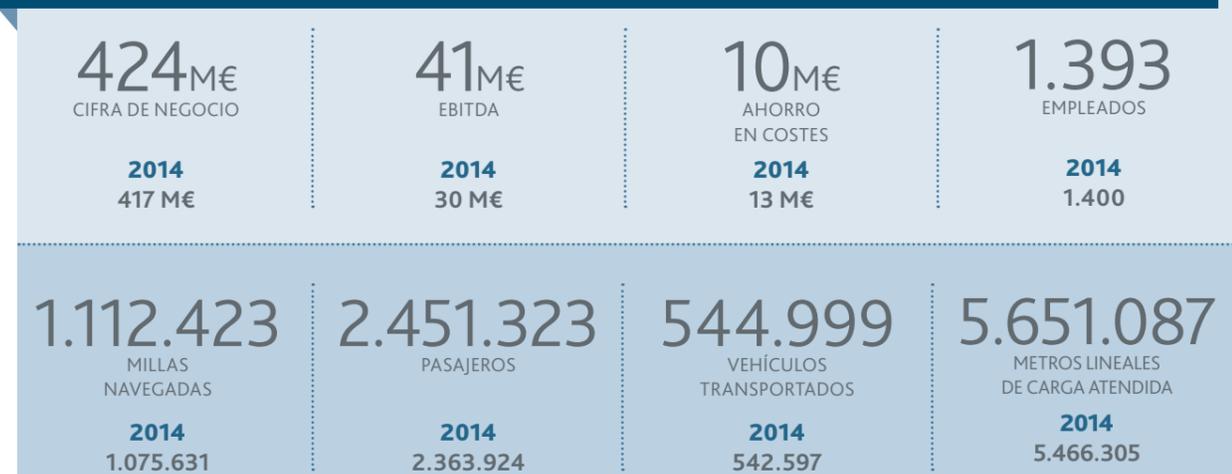
La actividad de Trasmediterranea se verá favorecida por el incremento de la demanda de transporte marítimo, tanto de pasajeros como de mercancías, que se producirá en los próximos años como consecuencia de una situación económica más favorable. El aumento en el tráfico estará principalmente ligado a una mayor actividad turística y a un mayor consumo interno en las zonas de influencia, especialmente en los tráficos entre la Península con las Islas.

Trasmediterranea aspira a consolidarse como la compañía líder de transporte marítimo regular de pasajeros y mercancías en los mercados donde opera, y a convertirse en referente en la gestión sostenible de los activos marítimos, siendo responsable con el entorno en el que interactúa, anticipándose a las tendencias que le afectan y buscando la mejora continua.

La estrategia de la Compañía en el medio y largo plazo se centra en cuatro líneas de acción:

- El crecimiento rentable y la mejora de la satisfacción del cliente.
- La eficiencia de los activos y los procesos.
- La innovación.
- La orientación de toda la Organización hacia el servicio al cliente.

Trasmediterranea en 2015



... y ventajas competitivas que la diferencian

Trasmediterranea es una marca referente en el sector, con garantía de calidad y presente en toda la cadena de valor. La Compañía muestra un compromiso total con la sostenibilidad medioambiental y con la sociedad. La eficiencia energética es una de las principales áreas de investigación; en los últimos ocho años el negocio ha desarrollado mejoras técnicas y operacionales para la disminución del consumo energético de sus buques.

Con el objetivo de reducir su huella de carbono y evitar las emisiones de óxido de nitrógeno y azufre a la atmósfera, la Compañía está aplicando medidas que permitan adaptar los motores de su flota al consumo de gas natural. Además, ha actuado en la mejora de los consumos a partir de la aplicación de pinturas autosalientes, que permiten la optimización de las velocidades de operación en cada una de las rutas debido a la reducción de la resistencia en el avance de los buques.

Hijos de Antonio Barceló

130 años de comercialización de vinos de calidad

Hijos de Antonio Barceló (HAB) es uno de los 20 grupos vitivinícolas más importantes de España con una experiencia acumulada de más de 130 años. La actividad de la Compañía se centra en la elaboración, crianza, embotellado y comercialización de vinos de calidad. La facturación de la Compañía procedente del ámbito internacional, representa el 40% de las ventas totales.

Durante el año 2015 los resultados se han mantenido en sintonía con los del año anterior. La Compañía ha continuado

invirtiendo en reforzar la imagen de sus marcas y se ha llevado a cabo la renovación de las instalaciones de Bodegas Palacio y del entorno en el que se encuentran.

En términos de eficiencia operativa, durante el año se han revisado los procedimientos internos para la optimización de la generación de obsoletos y las ratios de embotellado. La externalización de las actividades de logística ha permitido a HAB variabilizar los coste y mejorar el nivel de servicio al cliente.

Hijos de Antonio Barceló en 2015



Hijos de Antonio Barceló cuenta con una estrategia de futuro...

El aumento de la demanda de vinos de calidad favorece la actividad de Hijos de Antonio Barceló. En 2015, se constata un crecimiento notorio del consumo de las primeras marcas de HAB frente al resto de vinos con D.O. –ha crecido un 13%, mientras que el consumo de vinos con D.O. aumentó un 2,8%–.

HAB apuesta por ser reconocida como una compañía líder por la calidad de sus vinos. Para alcanzar dicho objetivo,

pretende desarrollar sus marcas premium y potenciar su presencia en los mercados internacionales, y así garantizar la sostenibilidad del negocio y la mejora de la rentabilidad para el accionista.

Hijos de Antonio Barceló ha definido un conjunto de iniciativas que tienen como propósito incrementar la facturación y el EBITDA en un 20% y 40% respectivamente en los próximos cinco años. Entre las medidas a desarrollar se encuentran, entre otras:

- Estrategia comercial enfocada al crecimiento de la distribución selectiva.
- Inversión en comunicación.
- Transformación digital y potenciación de ventas y promoción online.
- Mejora de la eficiencia y optimización de los procesos.
- Aumento de la integración vertical con un mayor control sobre los viñedos.

... y ventajas competitivas que la diferencian

Hijos de Antonio Barceló se caracteriza por una integración vertical y horizontal, con presencia en toda la cadena de valor vitivinícola. Las inversiones en nuevas tecnologías y la innovación en los procesos para la elaboración, crianza y el embotellado aportan un valor diferencial al producto y se traduce en un vino de mayor calidad para el consumidor final.

Como marca de ACCIONA en el sector vitivinícola, la sostenibilidad y la gestión responsable del negocio constituyen

también un pilar de la actuación de Hijos de Antonio Barceló. Aspectos como el cuidado del suelo y la protección de los viñedos, haciendo énfasis en una utilización responsable de los recursos necesarios para la producción, son esenciales para garantizar un producto final de calidad superior.

En 2015, Hijos de Antonio Barceló, como miembro de la Comisión Ejecutiva de la Federación Española del Vino, ha liderado junto a un reducido grupo de bodegas, el

desarrollo en España del proyecto *Wineries for Climate Protection*, una certificación orientada a la mejora continua en la reducción de emisiones de gases de efecto invernadero, el uso de energías renovables, la eficiencia energética, la reducción de residuos y la gestión del agua. La Compañía cuenta también con certificaciones en gestión de calidad (ISO9001), medio ambiente (ISO 14001) y seguridad alimentaria (ISO 22000).

GOBIERNO corporativo



© VÍCTOR G. CARREÑO: 'UNEXPLORED TERRITORY IV'

Buen Gobierno

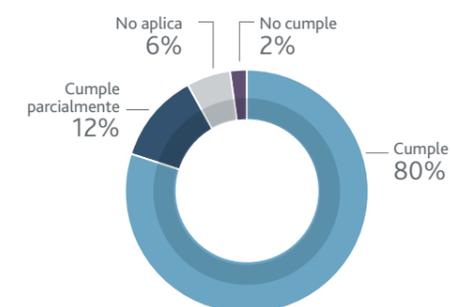
Las prácticas de gobierno corporativo de ACCIONA se orientan a la creación de valor económico y social sostenido en el tiempo. El objetivo de la Compañía es garantizar la estabilidad financiera y salvaguardar el interés de los accionistas, maximizando el impacto positivo sobre el conjunto de la sociedad.

ACCIONA se rige por la Ley de Sociedades de Capital y por el Código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas de la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV).

ACCIONA y la nueva regulación sobre buen gobierno

ACCIONA ya cumplía con la mayoría de los requerimientos establecidos en la nueva Ley de Sociedades de Capital y gran parte de las recomendaciones recogidas en el nuevo Código de Buen Gobierno ya estaban siendo implementadas en la Compañía de manera voluntaria y con carácter previo a su publicación. Por ello, la normativa interna no ha requerido grandes cambios o adaptaciones relevantes.

→ **Cumplimiento de las recomendaciones del Código de Buen Gobierno por parte de ACCIONA**



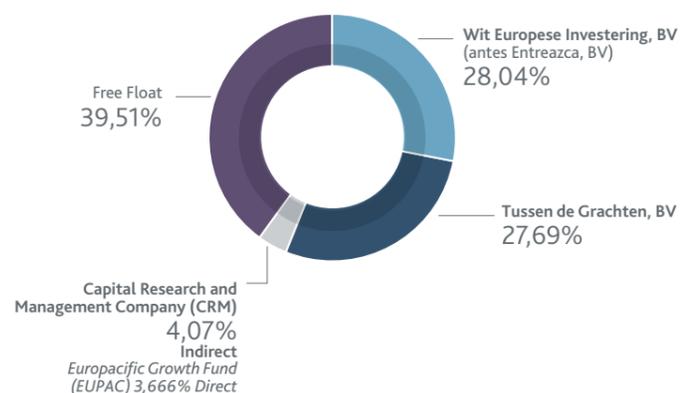
Estructura del capital social de ACCIONA

El capital social de la Compañía está representado por 57.259.550 acciones ordinarias con un importe nominal de 1 euro cada una, totalmente suscritas y desembolsadas.

Las acciones constitutivas del capital social gozan de los mismos derechos y no existen restricciones estatutarias a su

transferibilidad, ni al ejercicio del derecho de voto, estando admitidas a cotización bursátil la totalidad de las mismas en las Bolsas de Madrid y Barcelona.

A 31 de diciembre de 2015, la Compañía mantenía un total de 320.460 acciones en autocartera, que representan el 0,56% del capital social.



Fuente: CNMV, a 7 de marzo de 2016.

Órganos de gobierno de la Compañía y sus funciones

Junta General de Accionistas

- Es el órgano de más alto nivel para la toma de decisiones en ACCIONA.
- Entre sus funciones se encuentran la aprobación de las cuentas anuales y distribución de beneficios, la composición del Consejo, y la política de remuneraciones de los consejeros.
- En 2015 asistieron a la Junta General más del 80% de los accionistas. Durante su celebración se aprobaron, por una amplia mayoría de más del 90%, todos los acuerdos sometidos a votación, lo que refleja el grado de satisfacción de los accionistas y el consenso existente entre estos y la Compañía.

Consejo de Administración

- Tiene encomendadas las funciones de gestionar, supervisar y administrar los asuntos de la Compañía.
- Es responsabilidad del Consejo, entre otras, orientar la estrategia de la Compañía, supervisar el cumplimiento de los objetivos establecidos y asegurar que se cuenta con políticas, procesos y controles necesarios para el cumplimiento de las normas internas y externas aplicables.

Lead Independent Director

- Preside el Consejo de Administración en ausencia del Presidente y del Vicepresidente.
- Se hace eco de las preocupaciones de los consejeros no ejecutivos y mantiene contactos con inversores y accionistas.
- Dirige la evaluación por parte del Consejo del Presidente.

Comisiones del Consejo de Administración

Comisión Ejecutiva

- En situaciones de extrema urgencia, tiene delegadas todas las facultades del Consejo de Administración, salvo las indelegables por ley.

Comisión de Nombramientos y Retribuciones

- Evalúa las competencias, conocimientos y experiencia necesarios en el Consejo.
- Propone y revisa la política de retribución de los consejeros y altos directivos.

Comisión de Auditoría

- Apoya al Consejo en la supervisión de la información contable, fiscal y financiera, los servicios de auditoría interna y externa, el gobierno corporativo, cumplimiento y gestión de riesgos.

Comisión de Sostenibilidad

- Evalúa el grado de cumplimiento de las políticas de sostenibilidad y de responsabilidad social corporativa aprobadas por el Consejo de Administración.

Alta dirección

- Son los responsables de la gestión diaria de la Compañía. Bajo la supervisión del Consejo de Administración, deben asegurar un funcionamiento eficiente de acuerdo a las políticas y procedimientos establecidos.
- Informan periódicamente al Consejo de Administración acerca del cumplimiento de los objetivos fijados.
- Con el fin de retener e incentivar eficazmente al equipo directivo y lograr una mayor alineación de sus intereses con los de la Compañía, se aprobó en 2015 un plan de sustitución de retribución variable por acciones del Grupo. Dicho plan no aplica a los consejeros ejecutivos.

i Para más información sobre los órganos de gobierno de la Compañía ver: <http://www.acciona.com/es/accionistas-inversores/gobierno-corporativo/organos-gobierno/>.

Foco en la estrategia, los riesgos y el cumplimiento

Orientación estratégica y supervisión del cumplimiento de los objetivos de negocio

El Consejo de Administración fija la estrategia sobre la que se formulan los planes estratégicos de las divisiones de ACCIONA. El Consejo también supervisa la implementación de dichos planes. Para ello, los directivos responsables en las divisiones informan periódicamente al Consejo, aportando la documentación necesaria para que los consejeros analicen, con total independencia, las distintas variables que pueden afectar al desarrollo de la estrategia.

El Consejo de Administración supervisa de manera periódica el cumplimiento de los objetivos establecidos, y trimestralmente realiza un análisis de mayor profundidad

que coincide con la formulación de los Estados Financieros de la Compañía.

Para favorecer la interacción entre los consejeros y la alta dirección, los directores de las líneas de negocio asisten a las reuniones del Consejo e informan al menos dos veces al año de las áreas bajo su responsabilidad. Todos los consejeros mantienen también reuniones individuales con los directores de las divisiones.

Así mismo, los consejeros asisten a la Convención Anual de Directivos, donde interactúan durante dos días con los directivos de la Compañía.

Supervisión del adecuado funcionamiento de los sistemas de gestión y control del riesgo

El Consejo de Administración aprueba la política de control y gestión de riesgos de la Compañía, además de permanecer informado y supervisar los riesgos financieros y extra-financieros que afectan a la Organización en el corto, medio, y largo plazo. Por su parte, la Comisión de Auditoría se encarga de revisar periódicamente los sistemas de control interno y gestión de riesgos, para que los principales riesgos se identifiquen, gestionen y den a conocer adecuadamente.

Los escenarios de riesgos considerados en el sistema de gestión de la Compañía están clasificados en económico-financieros,

estratégicos, operativos y fortuitos; siendo los dos primeros los que presentan un perfil de mayor riesgo según los directivos del Grupo.

ACCIONA determina su nivel de tolerancia al riesgo en función del logro de los objetivos acordados para cada una de las actividades o proyectos de inversión. Aquellas situaciones que sobrepasan el nivel de tolerancia establecido se analizan de forma individual por los responsables de las unidades de negocio que, junto con la Dirección Corporativa Económico Financiera, establecen las medidas de mitigación.

Nueva Dirección General de Cumplimiento para velar por la ética y la integridad

El Consejo de Administración es el máximo responsable del respeto al modelo ético y al marco de cumplimiento de ACCIONA. Las normas de la Compañía establecen las pautas de actuación, que se reflejan principalmente en el Código de Conducta, el Libro de Políticas y en los compromisos en materia de anticorrupción.

En 2015, ACCIONA ha culminado la labor de implantación de un nuevo modelo en materia de ética e integridad con la creación de la Dirección General de Cumplimiento, que reporta directamente a la Comisión de Auditoría y a Presidencia. El objetivo de la Dirección de Cumplimiento es la supervisión del cumplimiento y de la

eficacia de los procedimientos, controles y compromisos internos y externos aplicables. Para ello, esta Dirección ha realizado, junto con la Comisión de Auditoría, un análisis y adaptación de la normativa interna en materia de prevención de delitos y anticorrupción.

Composición y funcionamiento del Consejo de Administración

El Consejo de Administración está compuesto por 11 miembros, que representan los intereses de ACCIONA. La composición del Consejo se diseña teniendo en cuenta los criterios de complementariedad, equilibrio, profesionalidad y diversidad de conocimientos, experiencia y género establecidos en los estándares de gobierno corporativo seguidos por la Compañía.

Anualmente el Consejo de Administración evalúa, a través de un cuestionario anónimo e individual, la calidad y eficiencia de su funcionamiento, el desempeño del Presidente y Vicepresidente del Consejo y el funcionamiento de sus Comisiones. En el año 2015, la autoevaluación realizada no ha dado lugar a cambios importantes en la organización interna del Consejo.

Consejo de Administración

	Año primer nombramiento	Perfil	Comisiones del Consejo a las que pertenecen	Nº de derechos de voto directos de las acciones	Otros cargos como consejeros
D. José Manuel Entrecanales Domecq *       	1997	Presidente Ejecutivo	e	2.169	
D. Juan Ignacio Entrecanales Franco      	1997	Vicepresidente Ejecutivo	e	11.529	
D ^a . Belén Villalonga Morenés  	2006	Independiente		200	<ul style="list-style-type: none"> Grifols, S.A. Talgo.
D. Jaime Castellanos Borrego    	2009	Independiente	a e n	10.000	<ul style="list-style-type: none"> Vocento, S.A. Willis Consulting, S.L. Willis Iberia Correduría de Seguros y Reaseguros, S.A. Lazard Asesores Financieros, S.A.
D. Fernando Rodés Vilà     	2009	Independiente	s n	9.000	<ul style="list-style-type: none"> Nometrics. Acta Diurna. In Store Media. Havas Group, S.L. Proximia Baleares ACACIA ISP, S.L.
D. Daniel Entrecanales Domecq    	2009	Dominical (Wit Europese Investing B.V.)	s n		<ul style="list-style-type: none"> Madrid Horse Week, S.L. Revolution Publicidad, S.L. Fractalía Remote System, S.A. Entreriver, S.A.
D. Javier Entrecanales Franco     	2011	Dominical (Tussen de Grachten B.V.)	a s	5	<ul style="list-style-type: none"> Hef Inversora, S.L. Draco Inversiones SIVAC. Livorno Inversiones, S.A. La Sin Rival, S.L.
D. Juan Carlos Garay Ibargaray     	2013	Independiente - <i>Lead independent director</i>	a e n		
D. Jerónimo Marcos Gerard Rivero      	2014	Independiente			
D ^a . Carmen Becerril Martínez *    	2014	Otro Externo	s	8.006	
D ^a . Ana Sainz de Vicuña Bemberg  	2015	Independiente	a		<ul style="list-style-type: none"> Inmobiliaria Colonial, S.A.
D. Jorge Vega-Penichet López	2006	Secretario No Consejero			

- Presidente Comisión
- Miembro Comisión
- e Comisión Ejecutiva
- a Comisión de Auditoría
- n Comisión de Nombramientos y Retribuciones
- s Comisión de Sostenibilidad

Competencias y experiencia:

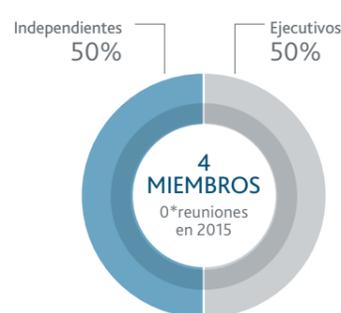
-  Energía
-  Infraestructuras
-  Finanza/Contabilidad
-  Internacionalización
-  Sostenibilidad
-  Marketing
-  Gestión empresarial
-  IBEX Ibex

Composición del Consejo de Administración y de las Comisiones

→ Consejo de Administración

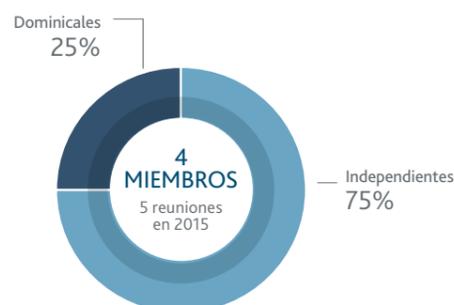


→ Comisión Ejecutiva

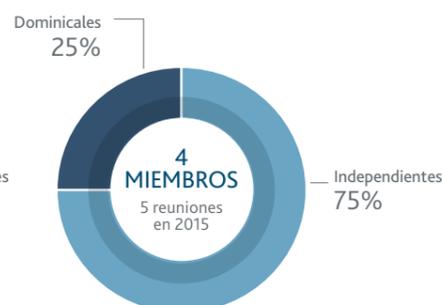


* El elevado número de reuniones del Consejo de Administración evita que la Comisión Ejecutiva se tenga que reunir.

→ Comisión de Auditoría



→ Comisión de Nombramientos y Retribuciones



→ Comisión de Sostenibilidad



La diversidad de perfiles en el Consejo de Administración es muy relevante para la Compañía. La composición del Consejo debe ser equilibrada para desarrollar los objetivos y las prioridades estratégicas de la Compañía. A la hora de incorporar nuevos consejeros, ACCIONA considera perfiles y trayectorias profesionales que reúnan las competencias, los conocimientos y la experiencia necesaria para el correcto desempeño de las responsabilidades asignadas. Así, el Consejo de Administración de ACCIONA está compuesto por hombres y mujeres de diversos ámbitos de especialización

(energía e infraestructuras), con conocimientos financieros y contables, y con perfiles internacionales, entre otros.

En 2015, tras las renuncias presentadas por D^a Sol Daurella Comadrán por incompatibilidad, D. Carlos Espinosa de los Monteros y Bernaldo de Quirós por perder la condición de consejero independiente, y D. Valentín Montoya Moya por su deseo de no ser renovado en el cargo, se ha incorporado una nueva consejera. La Comisión de Nombramientos y Retribuciones propuso a D^a Ana Sainz de Vicuña Bemberg como Consejera

Independiente, cuyo nombramiento fue aprobado por la Junta Ordinaria de Accionistas de 2015.

D^a Ana Sainz de Vicuña Bemberg es miembro del Consejo de Corporación Financiera Guadalmar, y Consejera Independiente y Vocal del Comité de Auditoría de Inmobiliaria Colonial S.A. Ha sido miembro del Consejo de Mobiel Dreams Factory y del de Asturbega. Así mismo, desarrolló su actividad profesional durante 18 años en banca privada y fue nombrada Directora General de la sucursal en España de Merrill Lynch International Bank.

Retribución del Consejo de Administración

Según indica el artículo 31 de los Estatutos Sociales de ACCIONA, la Política de Remuneraciones de los Consejeros deberá ser aprobada por la Junta General de Accionistas, al menos cada tres años, como punto separado del orden del día.

La retribución de los Consejeros consiste en una asignación fija y determinada por su pertenencia al Consejo de

Administración y a las Comisiones (un total de 1.365 miles de euros en 2015).

La retribución fija que perciben los Consejeros Ejecutivos por las funciones de alta dirección que desempeñan, se mantuvo sin cambios respecto al ejercicio anterior, manteniéndose sin incremento los últimos cuatro años.

Respecto a los Consejeros Ejecutivos, la remuneración por sus funciones

ejecutivas está directamente ligada a los resultados de la sociedad y a la valoración del desempeño profesional. La fijación de la retribución variable anual tiene como referente fundamental el cumplimiento de los objetivos económicos establecidos en los presupuestos anuales. Asimismo, la valoración anual del desempeño de los Consejeros Ejecutivos incluye objetivos y métricas concretas de sostenibilidad.

APÉNDICE I

Resumen financiero



© SANDRA ALONSO: 'JOSHUA TREE'

ACCIONA, S.A. y sociedades dependientes

Balance de situación consolidado de los ejercicios 2015 y 2014

(Miles de euros)

ACTIVO	31.12.2015	31.12.2014
Inmovilizado material	7.664.187	8.012.540
Inversiones inmobiliarias	675.215	180.851
Fondo de comercio	79.296	79.295
Otros activos intangibles	508.484	532.431
Activos financieros no corrientes	160.045	155.734
Inversiones contabilizadas aplicando el método de la participación	409.114	390.150
Activos biológicos	6.839	6.836
Activos por impuestos diferidos	926.764	976.874
Deudores a largo plazo y otros activos no corrientes	455.002	436.710
ACTIVOS NO CORRIENTES	10.884.946	10.771.421
Activos biológicos	--	--
Existencias	740.102	1.042.644
Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	1.612.418	1.940.034
Otros activos financieros corrientes	412.863	369.107
Activos por impuestos sobre las ganancias corrientes	68.298	75.928
Otros activos corrientes	167.756	205.097
Efectivo y otros medios líquidos equivalentes	1.460.173	1.326.812
Activos no corrientes mantenidos para la venta y actividades interrumpidas	431.061	412.137
ACTIVOS CORRIENTES	4.892.671	5.371.759
TOTAL ACTIVO	15.777.617	16.143.180

ACCIONA, S.A. y sociedades dependientes
Balance de situación consolidado de los ejercicios 2015 y 2014
(Miles de euros)

PASIVO Y PATRIMONIO NETO	31.12.2015	31.12.2014
Capital	57.260	57.260
Ganancias acumuladas y prima de emisión	3.544.231	3.376.948
Valores propios	(20.238)	(28.895)
Diferencias de conversión	(87.968)	(25.264)
Dividendo a cuenta	--	--
Patrimonio atribuido a tenedores de instrumentos de p. neto de dominante	3.493.285	3.380.049
Intereses minoritarios	260.860	233.438
PATRIMONIO NETO	3.754.145	3.613.487
Participaciones preferentes, obligaciones y otros valores negociables	802.078	758.773
Deudas con entidades de crédito	5.092.945	5.159.159
Pasivos por impuestos diferidos	739.686	692.794
Provisiones	420.245	453.588
Otros pasivos no corrientes	848.247	854.292
PASIVOS NO CORRIENTES	7.903.201	7.918.606
Participaciones preferentes, obligaciones y otros valores negociables	373.801	440.436
Deudas con entidades de crédito	763.340	631.381
Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	2.024.533	2.558.228
Provisiones	157.154	177.307
Pasivos por impuestos sobre las ganancias corrientes	25.784	19.190
Otros pasivos corrientes	355.593	463.126
Pasivos mantenidos para la venta y actividades interrumpidas	420.066	321.419
PASIVOS CORRIENTES	4.120.271	4.611.087
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO	15.777.617	16.143.180

ACCIONA, S.A. y sociedades dependientes
Cuenta de pérdidas y ganancias consolidada de los ejercicios 2015 y 2014
(Miles de euros)

	2015	2014
Importe neto de la cifra de negocios	6.543.524	6.498.501
Otros ingresos	247.425	363.979
Variación de existencias de productos terminados o en curso	(2.775)	(7.461)
Aprovisionamientos	(1.830.221)	(1.853.678)
Gastos de personal	(1.254.250)	(1.275.310)
Otros gastos de explotación	(2.529.621)	(2.638.992)
Dotación a la amortización y variación de provisiones	(563.118)	(547.118)
Deterioro y resultados por enajenaciones del inmovilizado	(11.436)	32.369
Otras ganancias o pérdidas	27.391	(326)
RESULTADO DE EXPLOTACION	626.919	571.964
Ingresos financieros	34.844	50.256
Gastos financieros	(424.425)	(418.557)
Diferencias de cambio	22.771	5.226
Resultado por variaciones de valor de instrumentos financieros a valor razonable	(1.580)	21.960
Resultado por variaciones de valor de activos no financieros a valor razonable	--	--
Resultado de sociedades por el método de participación	60.054	46.248
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	318.583	277.097
Gasto por impuesto sobre las ganancias	(82.824)	(69.905)
RESULTADO DEL EJERCICIO DE ACTIVIDADES CONTINUADAS	235.759	207.192
Resultado después de impuestos de las actividades interrumpidas	--	--
RESULTADO DEL EJERCICIO	235.759	207.192
Intereses minoritarios	(28.435)	(22.243)
RESULTADO ATRIBUIBLE A LA SOCIEDAD DOMINANTE	207.324	184.949
BENEFICIO BASICO POR ACCION ACTIV. CONTINUADAS (euros)	3,65	3,24
BENEFICIO DILUIDO POR ACCION ACTIV. CONTINUADAS (euros)	3,63	3,28
BENEFICIO BASICO POR ACCION (euros)	3,65	3,24
BENEFICIO DILUIDO POR ACCION (euros)	3,63	3,28

ACCIONA, S.A. y sociedades dependientes
Estado consolidado de ingresos y gastos reconocidos
correspondiente a los ejercicios 2015 y 2014

(Miles de euros)

	2015	2014
A) RESULTADO CONSOLIDADO DEL EJERCICIO	235.759	207.192
1. Resultado atribuido a la sociedad dominante	207.324	184.949
2. Intereses minoritarios	28.435	22.243
B) PARTIDAS QUE NO SERAN RECLASIFICADAS A LA CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS	433	(1.193)
1. Por revalorización / (reversión de la revalorización) del inmovilizado material y de activos intangibles	--	--
2. Por ganancias y pérdidas actuariales y otros ajustes	462	(1.351)
3. Efecto impositivo	(29)	158
C) PARTIDAS QUE PODRAN SER RECLASIFICADAS A LA CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS	11.689	(69.381)
Ingresos y gastos imputados directamente en el patrimonio neto:	(110.811)	(143.335)
1. Por valoración de instrumentos financieros:	(40)	5.467
a) Activos financieros disponibles para la venta	(40)	5.467
b) Otros ingresos / (gastos)	--	--
2. Por coberturas de flujos de efectivo	(75.193)	(243.287)
3. Diferencias de conversión	(72.515)	74.234
4. Resto de ingresos y gastos imputados directamente al patrimonio neto	--	--
5. Efecto impositivo	36.937	20.251
Transferencias a la cuenta de pérdidas y ganancias:	122.500	73.954
1. Por valoración de instrumentos financieros:	--	(27.275)
a) Activos financieros disponibles para la venta	--	(27.275)
b) Otros ingresos / (gastos)	--	--
2. Por coberturas de flujos de efectivo	163.333	120.949
3. Diferencias de conversión	--	11.974
4. Resto de ingresos y gastos imputados directamente al patrimonio neto	--	--
5. Efecto impositivo	(40.833)	(31.694)
TOTAL INGRESOS / (GASTOS) RECONOCIDOS (A+B+C)	247.881	136.618
a) Atribuidos a la sociedad dominante	207.532	100.728
b) Atribuidos a intereses minoritarios	40.349	35.890

ACCIONA, S.A. y sociedades dependientes
Estado total de cambios en el patrimonio neto consolidado
a 31 de diciembre de 2015

(Miles de euros)

	Patrimonio neto atribuido a la entidad dominante (miles de euros)							Total Patrimonio neto
	Capital	Prima de emisión, Reservas y Div. a cuenta	Acciones y particip. en patrimonio propias	Resultado del ejercicio atribuido a la entidad dominante	Otros instrumentos de patrimonio neto	Ajustes por cambio de valor	Intereses minoritarios	
Saldo inicial al 01.01.2015	57.260	3.620.894	(28.895)	184.949	--	(454.159)	233.438	3.613.487
Ajuste por cambios de criterio contable								--
Ajuste por errores								--
Saldo inicial ajustado	57.260	3.620.894	(28.895)	184.949	--	(454.159)	233.438	3.613.487
Total ingresos/ (gastos) reconocidos				207.324		208	40.349	247.881
Operaciones con socios o propietarios		(103.423)	5.800				(3.706)	(101.329)
Aumentos/ (Reducciones) de capital							3.612	3.612
Conversión de pasivos financieros en patrimonio neto								--
Distribución de dividendos		(114.483)					(11.851)	(126.334)
Operaciones con acciones o participaciones en patrimonio propias (netas)		4.715	5.800					10.515
Incrementos/ (Reducciones) por combinaciones de negocios							4.533	4.533
Otras operaciones con socios o propietarios		6.345						6.345
Otras variaciones de patrimonio neto		185.419	2.857	(184.949)			(9.221)	(5.894)
Pagos basados en instrumentos de patrimonio		909	2.857					3.766
Trasposos entre partidas de patrimonio neto		184.949		(184.949)				--
Otras variaciones		(439)					(9.221)	(9.660)
Saldo final al 31.12.2015	57.260	3.702.890	(20.238)	207.324	--	(453.951)	260.860	3.754.145

ACCIONA, S.A. y sociedades dependientes
Estado total de cambios en el patrimonio neto consolidado
a 31 de diciembre de 2014

(Miles de euros)

Patrimonio neto atribuido a la entidad dominante (miles de euros)								
	Fondos Propios							Total Patrimonio neto
	Capital	Prima de emisión, Reservas y Div. a cuenta	Acciones y particip. en patrimonio propias	Resultado del ejercicio atribuido a la entidad dominante	Otros Instrumentos de patrimonio neto	Ajustes por cambio de valor	Intereses minoritarios	
Saldo inicial al 01.01.2014	57.260	5.521.448	(6.461)	(1.972.371)	--	(369.938)	166.348	3.396.286
Ajuste por cambios de criterio contable								--
Ajuste por errores								--
Saldo inicial ajustado	57.260	5.521.448	(6.461)	(1.972.371)	--	(369.938)	166.348	3.396.286
Total ingresos/ (gastos) reconocidos				184.949		(84.221)	35.890	136.618
Operaciones con socios o propietarios	--	70.920	(25.774)	--	--	--	22.718	67.864
Aumentos/ (Reducciones) de capital							13.117	13.117
Conversión de pasivos financieros en patrimonio neto		37.405						37.405
Distribución de dividendos							(12.275)	(12.275)
Operaciones con acciones o participaciones en patrimonio propias (netas)			(25.774)					(25.774)
Incrementos/ (Reducciones) por combinaciones de negocios							1.086	1.086
Otras operaciones con socios o propietarios		33.515					20.790	54.305
Otras variaciones de patrimonio neto	--	(1.971.474)	3.340	1.972.371	--	--	8.482	12.719
Pagos basados en instrumentos de patrimonio		1.136	3.340					4.476
Trasposos entre partidas de patrimonio neto		(1.972.371)		1.972.371				--
Otras variaciones		(239)					8.482	8.243
Saldo final al 31.12.2014	57.260	3.620.894	(28.895)	184.949	--	(454.159)	233.438	3.613.487

ACCIONA, S.A. y sociedades dependientes
Estado de flujos de efectivo consolidado de los ejercicios 2015 y 2014

(Miles de euros)

	2015	2014
FLUJOS DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE EXPLOTACION	682.953	809.993
Resultado antes de impuestos de actividades continuadas	318.583	277.097
Ajustes al resultado:	747.372	700.094
Amortización del inmovilizado y variación de provisiones y deterioros	586.920	526.907
Otros ajustes del resultado (netos)	160.452	173.187
Cambios en el capital corriente	(35.845)	217.310
Otros flujos de efectivo de las actividades de explotación:	(347.157)	(384.508)
Pagos de intereses	(418.041)	(404.777)
Cobros de intereses	52.524	47.816
Cobros de dividendos	55.186	18.166
Cobros/(Pagos) por impuestos sobre beneficios	(43.507)	(20.561)
Otros cobros/(pagos) de actividades de explotación	6.681	(25.152)
FLUJOS DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE INVERSION	(167.251)	(151.480)
Pagos por inversiones:	(234.658)	(444.231)
Empresas del Grupo, asociadas y unidades de negocio	(28.539)	(24.089)
Inmovilizado material, intangible e inversiones inmobiliarias	(206.119)	(420.142)
Cobros por desinversiones:	62.475	333.622
Empresas del Grupo, asociadas y unidades de negocio	3.370	217.170
Inmovilizado material, intangible e inversiones inmobiliarias	59.105	116.452
Otros flujos de efectivo de actividades de inversión:	4.932	(40.871)
Otros cobros/(pagos) de actividades de inversión	4.932	(40.871)
FLUJOS DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE FINANCIACION	(358.424)	(507.088)
Cobros y (pagos) por instrumentos de patrimonio:	10.516	(25.774)
Adquisición	(42.747)	(25.774)
Enajenación	53.263	--
Cobros y (pagos) por instrumentos de pasivo financiero:	(171.546)	(812.314)
Emisión	614.305	1.446.569
Devolución y amortización	(785.851)	(2.258.883)
Pagos por dividendos y remuneraciones de otros instrumentos de patrimonio	(126.334)	(12.275)
Otros flujos de efectivo de actividades de financiación	(71.060)	343.275
Aportación de fondos por minoritarios	--	397.318
Otros cobros/(pagos) de actividades de financiación	(71.060)	(54.043)
EFFECTO DE LAS VARIACIONES DE LOS TIPOS DE CAMBIO	(23.917)	11.819
AUMENTO/(DISMINUCION) NETO DE EFECTIVO Y EQUIVALENTES	133.361	163.244
EFECTIVO Y EQUIVALENTES AL INICIO DEL PERIODO	1.326.812	1.163.568
EFECTIVO Y EQUIVALENTES AL FINAL DEL PERIODO	1.460.173	1.326.812
COMPONENTES DEL EFECTIVO Y EQUIVALENTES AL FINAL DEL PERIODO		
Caja y bancos	1.028.293	1.104.362
Otros activos financieros	431.880	222.450
TOTAL EFECTIVO Y EQUIVALENTES AL FINAL DEL PERIODO	1.460.173	1.326.812



EDITA:

ACCIONA, S.A. Dirección de Imagen Corporativa y Marketing Global

Avda. de Europa, 18. Parque Empresarial La Moraleja. 28108 Alcobendas. Madrid. España

 Twitter: @acciona

 facebook.com/acciona

 linkedIn.com/company/acciona

 youtube.com/accionacorp

 instagram.com/acciona

www.accionacom

NOTA DEL EDITOR:

Las fotos publicadas en las aperturas de capítulo del Informe Integrado 2015 de ACCIONA han sido realizadas por los alumnos de SUR, Escuela de Profesiones Artísticas.

PRODUCCIÓN:

CRAFT WORLDWIDE S.A

DEPÓSITO LEGAL:  papelológico

M-11240-2016



 **acciona** WORLD

Accede a **ACCIONA World** capturando el código QR desde un iPad.

© 2016 ACCIONA S.A.
Todos los derechos reservados.



Avda. de Europa, 18
Parque Empresarial La Moraleja
28108 Alcobendas
(Madrid) España



www.acciona.com