

Junta General  
Ordinaria de  
Accionistas  
**2017**



Discurso de  
José Manuel Entrecanales

Señoras y señores accionistas, un año más, les doy la bienvenida agradeciéndoles su asistencia a una nueva Junta General en nombre del Consejo de Administración de ACCIONA.

Al volver la vista atrás, creo que podemos estar razonablemente satisfechos del trabajo realizado en 2016. Ha sido un esfuerzo que ha traído consigo unos buenos resultados que no hacen sino confirmar la tendencia de crecimiento y superación de años pasados.

Pese a que estamos viviendo unos momentos complejos a nivel internacional, tanto en materia económica como política, aparecen también importantes oportunidades

Así, el sector de la energía mantiene una muy prometedora evolución fruto del avance tecnológico y del cada vez más predominante reconocimiento de la necesidad del desarrollo de fuentes de energía limpias y eficientes. Ejemplo de ello es la ratificación del acuerdo de París, en abril de 2017, por más de 140 países, que representan más del 80% del total de emisiones de todo el mundo.

Las energías renovables han dejado de ser ya “energías alternativas” para convertirse ahora en el pilar fundamental del sistema energético, una realidad que desde Acciona anticipamos hace ya más de dos décadas.

En lo concerniente al sector de infraestructuras, es bien sabido que hemos atravesado años especialmente difíciles. No obstante, las infraestructuras han sido, son y serán piedra angular en el desarrollo económico sostenible de cualquier economía. De hecho, se estima que sólo para poder mantener el crecimiento de la economía actual sería necesario invertir en infraestructuras 5-6 trillones de dólares al año, lo que supone incrementar en un 30% el volumen de inversión actual. Además se está produciendo un desplazamiento del foco de crecimiento económico y de inversión desde occidente hacia Asia con lo que ello conlleva de crecimiento de la clase media y las necesidades energéticas y de infraestructuras asociadas.

Otras grandes tendencias globales, como la digitalización y el Big Data, afectan también a todos los sectores de nuestra actividad. El tratamiento de grandes volúmenes de datos forma ya parte de nuestras vidas y parece indiscutible que estamos solo al principio de una nueva realidad sobre la que, baste recordar que, según IBM, el 90% de los datos disponibles hoy en el mundo se han generado en los últimos dos años.

Y al igual que la digitalización está creando una preocupante brecha social entre los que pueden y los que no pueden utilizarla para su desarrollo y su progreso personal, también la disponibilidad de una gran cantidad de datos y la capacidad de gestionarlos representa un gran reto para las empresas.

Cada día la realidad empresarial empieza a discriminar de manera más clara en base a la capacidad de proceso y análisis de datos. No tengo duda de que, a la escala a la que se mueve Acciona, sólo sobrevivirán aquellas compañías innovadoras, altamente digitalizadas y cuyas decisiones y procesos se establezcan en base al análisis de una ingente cantidad de datos adecuadamente parametrizados.

Qué duda cabe que hay sectores más o menos expuestos a esta nueva revolución o donde la capacidad de reacción o la necesidad de la función humana es más o menos sustituible. Afortunadamente, creo que las principales líneas de actividad de ACCIONA son razonablemente resistentes a interrupciones abruptas derivadas del fenómeno de la hiperdigitalización. En cualquier caso, la incorporación del Big Data a nuestras operaciones es una de nuestras principales líneas estratégicas y ya una gran parte de nuestros activos están siendo monitorizados y gestionados en base al análisis de datos en tiempo real.

Una última gran tendencia entre las empresas que aspiramos a liderar la transformación de nuestros sectores es la creciente preocupación por la transparencia, el rigor y la pulcritud ética y legal de toda nuestra actividad.

Sin duda somos nosotros, las empresas, las que tenemos que asumir la responsabilidad en la actuación más escrupulosa con las administraciones públicas, más transparente con nuestros stake-holders y más comprometida con la sociedad y el medio ambiente. Esta tendencia debe y va a continuar, y desde ACCIONA no solo la aceptamos sino que la celebramos y la promovemos con auténtico convencimiento como condición sine-qua-non para toda organización que aspire a la respetabilidad empresarial y a perdurar en el tiempo.

## Ejercicio 2016

Haciendo un breve repaso del ejercicio 2016 quisiera primero resaltar la excelente situación de ACCIONA cuyos resultados son ejemplo de la capacidad de resistencia y adaptación del Grupo ante cambios en el entorno en el que operan sus negocios.

Como saben ustedes bien, el año 2016 comenzó con vientos adversos, como la repentina y pronunciada caída de los precios en el mercado mayorista de la electricidad, sometiendo a nuestra mayor división a cierta presión negativa.

A pesar de ello, la compañía ha sido capaz de hacer crecer su EBITDA en un 1,5%, alcanzando los 1.192 millones de euros, y, un año más, continuar en la senda de reducción del ratio de endeudamiento que cayó de 4,39 a 4,31 veces EBITDA.

El año 2016 refleja sin duda la vuelta a niveles de inversión más acordes con nuestras ambiciones de crecimiento y nuestra sólida posición financiera y estratégica, habiendo invertido más de 900 millones de euros, frente a los 222 millones de euros de 2015, con una distribución interna del 55% a energía y el 40% a infraestructuras.

No hace falta que les reitere que sólo perseguimos el crecimiento rentable y que no estamos dispuestos a sacrificar rentabilidad por cartera de proyectos. Así, en el año 2016, evidentemente no hemos ganado todas las licitaciones que nos hubiera gustado, pero todos aquellos proyectos adjudicados espero resultarán en niveles adecuados de rentabilidad y responderán a las ventajas competitivas de ACCIONA.

Este rigor en nuestras ofertas se pone de manifiesto en la solidez de los márgenes en nuestro negocio de Construcción Internacional que, entre otras cosas responde al gran esfuerzo de reestructuración interna iniciada hace escasamente tres años.

Señores y señoras accionistas, no necesito recordarlo, pero en pocos meses, el sector de las infraestructuras español pasó de ser uno de los más activos del mundo a prácticamente desaparecer. Me cuesta creer que exista muchos ejemplos de sectores cuyo principal mercado haya desaparecido de manera tan abrupta y que algunas de sus principales empresas no solo hayan sobrevivido sino que haya salido reforzadas al cabo de pocos años.

Pues bien, es el caso de Acciona. La reestructuración y el sacrificio que iniciamos hace años, ahora dan sus frutos y podemos decir que hemos conseguido sustituir satisfactoriamente el mercado doméstico por el mercado internacional y ahora somos una empresa mejor y más sólida que éramos.

Desde el punto de vista de la estructura de nuestro balance, el año 2016 ha supuesto un avance importantísimo en la transformación de nuestro modelo financiero.

Como saben ustedes, durante estos últimos años el grupo no se ha enfocado solamente en la reducción de su riesgo financiero sino también en alinear nuestro modelo de financiación al nuevo entorno regulatorio de generación eléctrica renovable en España derivado de los radicales cambios legislativos de los años 2012 y 2013, cambios regulatorios que, por cierto, aún suscitan controversias en tribunales independientes de arbitraje internacional.

En ese sentido, la refinanciación de dos mil millones de euros de deuda de proyecto por deuda corporativa culmina el proceso de transformar ACCIONA en una compañía más diversificada y con menores costes en sus fuentes de financiación.

En línea con esta significativa mejora del conjunto de nuestra compañía y reflejando la opinión muy satisfactoria del Consejo respecto del ejercicio 2016 y la evolución general de la compañía, se propone a la Junta el incremento del dividendo por acción en un 15% hasta los 2,875 euros por acción.

## Energía

Entrando con algo más de detalle en nuestros negocios, el sector energético está inmerso en una importante revolución en torno a tres ejes fundamentales: la descarbonización, la electrificación y la digitalización.

Esta revolución busca dar una respuesta a los retos energéticos garantizando un suministro seguro, económicamente competitivo y medioambientalmente respetuoso.

La inmensa mayoría del mundo académico e investigador lleva años avisando de que existe una tendencia innegable de aumento de la concentración de CO<sub>2</sub> en la atmósfera, que diverge de manera clara de los ciclos provocados por causas naturales, y se corre el riesgo de sacar al planeta de su zona de equilibrio con consecuencias impredecibles pero seguramente catastróficas.

Afortunadamente, tras varias décadas de esfuerzo de comunicación y concienciación social, este mensaje ha ido calando y las energías renovables han duplicado su capacidad instalada en los últimos 15 años superando desde 2012, la nueva capacidad instalada de energías convencionales.

Así, hoy en día las energías renovables lideran el crecimiento energético, con un récord de capacidad renovable instalada en 2016 superior en un 8% al de 2015.

Permítanme aventurar que a pesar de la oposición más o menos encubierta de diversas instancias, públicas y privadas, y a pesar del apoyo injustificado que han recibido los combustibles fósiles durante los últimos años en todo el mundo (entre 300.000 y 600.000 millones de dólares al año), esta tendencia continuará en el futuro gracias a la continua mejora de la tecnología, la competitividad de nuestros costes y la confianza y el apoyo de la sociedad y de los inversores.

En concreto, según la Agencia Internacional de la Energía, en los próximos 25 años casi 2/3 de la nueva capacidad a instalar será renovable, atrayendo 7 trillones de dólares de inversión. Se espera que la generación eléctrica mundial renovable se multiplique por 5 y llegue a cubrir más del 30% de la demanda, frente al 9% actual.

Y esperemos que, como ocurre a menudo, la Agencia Internacional de la Energía se quede corta en sus previsiones porque, si tenemos en cuenta los objetivos globales de lucha contra el cambio climático, éstas previsiones son insuficientes para conseguir el objetivo de los 2 grados de incremento máximo de temperatura del planeta.

La descarbonización de la economía pasa, por un lado, por la electrificación del sistema energético y por otro, por la descarbonización del sistema eléctrico, o lo que es lo mismo, por la generación eléctrica renovable. Esta es la única solución eficiente para un futuro energético sostenible.

Como ejemplo valga mencionar el vehículo eléctrico. Sólo tiene sentido si la electricidad con que se carga es en gran medida renovable ya que, un mix eléctrico – origen de la carga del vehículo – con predominancia de energías fósiles altamente emisoras – como el de Polonia o Sudáfrica, por ejemplo – harían que resulte más contaminante que un vehículo diésel o de gasolina.

Otro buen ejemplo de la tendencia a la descarbonización de la economía es la propia Acciona. En mi discurso del año pasado anunciaba que uno de los compromisos concretos era el de ser neutros en carbono este mismo año. Hoy puedo anunciar con satisfacción que hemos logrado ese objetivo, convirtiéndonos en la primera compañía de los sectores de energía e infraestructuras del mundo que lo alcanza.

Por tanto, el sistema energético tiende hacia consumos cada vez más eléctricos y hacia una generación eléctrica libre de emisiones. Pero, además, esa generación limpia será también cada vez más eficiente y más distribuida, e integrará a los consumidores como un aspecto clave dentro de un nuevo sistema energético dinámico, interconectado y automatizado.

Para entender este nuevo sistema, basado en renovables, tenemos que revisar una serie de tendencias complementarias.

Por una parte, es particularmente destacable el papel de la energía solar fotovoltaica, cuya naturaleza modulable combinada con su espectacular bajada de precios, ha supuesto una auténtica revolución en la generación a pequeña escala.

Por otro lado, los avances en tecnología y escala en materia de almacenamiento están traduciéndose en una notable reducción de costes - 65% de caída de precio en las baterías de Ion-Litio en el periodo 2010-2015 - que unido al desarrollo de las micro-redes, permitirán en el medio-largo plazo el desarrollo de un sistema eléctrico 100% renovable.

Finalmente, los avances en materia digital están proporcionando al sector eléctrico interesantes mejoras de eficiencia para plantas renovables y nuevos modelos de negocio para el sector como “Demand Response”, “Smart Grids”, “Smart Cities”, “Vehicle to Grid” (V2G), etcétera.

Pero para el verdadero desarrollo de todas estas nuevas tendencias y su implantación masiva en los plazos que exige el reto climático, es imprescindible la implementación de políticas de asignación de un precio a las emisiones de CO2 o “carbon Pricing”.

Y sin perjuicio de que cada vez más entes públicos y privados claman por la necesidad de instaurar medidas que graven el precio de las emisiones de carbono con el objetivo de dar a conocer el coste real que los combustibles fósiles tienen para la economía y la sociedad, lo cierto es que sería el gran salto regulatorio global que aceleraría todo el proceso de descarbonización de la economía.

Hay ya 40 países y más de 20 regiones o ciudades con un sistema implementado de Carbon Pricing y en 2016 el número de empresas que utiliza un precio interno del carbono se ha triplicado sobre el 2014. Pero no es suficiente, especialmente porque los precios por tonelada emitida generalmente asignados, no son suficientes como para cambiar de manera radical los hábitos de consumo, las estrategias empresariales o las políticas industriales o energéticas de los países.

Es imprescindible seguir trabajando en explicar y concienciar a la opinión pública sobre la necesidad de asignar un coste a los más contaminantes para que ésta a su vez presione a los reguladores en su función legislativa y cuanto antes, lleguemos a políticas globales que desincentiven las emisiones y fomenten la descarbonización.

Para finalizar esta parte de mi discurso enfocada en la división de Energía y en lo que se refiere a los hitos de negocio de Acciona en 2016, cabe destacar el afianzamiento de nuestra posición en Latinoamérica, con el éxito en las dos subastas y grandes contratos privados en México, el éxito en la subasta de Chile o Australia. Con todo ello, los contratos conseguidos en 2016 suponen la construcción de más del 40% de los 2.000 MW comprometidos a 2020.

También me gustaría hacer mención a nuestra participación en Nordex que seguimos considerando como estratégica y cuya fusión con Acciona Windpower fue un hito clave para asegurar la viabilidad a largo plazo de ambos negocios en anticipación a la consolidación del sector.

## Infraestructuras

En lo que se refiere a la otra gran área de la compañía, infraestructuras, quiero primero resaltar su importancia en el desarrollo económico y social de nuestro entorno.

El crecimiento de la población en entornos urbanos cada día más complejos requiere incrementar las infraestructuras sociales de todo tipo, protegerlas de probables desastres naturales, proveerlas de recursos básicos, tratar ingentes cantidades de residuos o desarrollar soluciones de transporte entre y dentro de las ciudades.

Estamos activos en proveer de soluciones a todas estas necesidades y muy especialmente en el desarrollo de nuevos sistemas de transporte adaptados a las tendencias actuales de automatización, eficiencia, sostenibilidad y nuevos materiales. Prueba de ello es la excelente marcha de nuestros proyectos de transporte en ejecución, como el Metro de Quito, los túneles ferroviarios de Föllo Line en Noruega, el Metro de Dubai, el tranvía de Sídney, nuestra primera concesión de una autopista en Nueva Zelanda o la Terminal del Nuevo Aeropuerto Internacional de Ciudad de México.

Por otro lado, el cambio climático y sus impactos exigen la nueva dotación y mejora de otras infraestructuras para un uso eficiente de los recursos. Cerca de 1.2 billones de personas, una quinta parte de la población mundial, sufre escasez de agua, y 500 millones más se están acercando a esa situación. A este respecto, hay que resaltar la contribución de nuestros grandes proyectos hidráulicos como son la Presa Site C en Canadá, las plantas desaladoras de Catar, nuestra primera potabilizadora en Filipinas o la excelente evolución y calidad del servicio que provee ATLL.

Y englobando todo lo anterior, permítanme felicitar públicamente a Acciona Agua por el reciente premio de Global Water Intelligence como la mejor empresa de agua del mundo en el año 2016.

## Otros Negocios

Para finalizar el repaso de la situación de nuestras actividades, me gustaría detenerme en los otros negocios del grupo.

Con respecto a nuestra actividad inmobiliaria, el año 2016 ha sido muy importante estratégicamente. A mitad de año descartamos la salida a bolsa de parte del patrimonio en renta de Acciona y adaptamos una estrategia basada en la reactivación de la actividad de promoción inmobiliaria residencial en España, México y Polonia, y la venta o contribución a otros vehículos de nuestra cartera de patrimonio en renta. Esta nueva estrategia parece que está dando sus frutos y tanto las perspectivas en la actividad promotora como en la cristalización del valor de nuestros activos en renta, son optimistas.

En lo que se refiere a Bestinver, permítanme primero felicitarlos por haber cumplido 30 años. Lo que en el año 1987 empezó como una pequeña unidad financiera dentro de lo que entonces era el grupo Entrecanales, con la idea de, por un lado, apoyar la diversificación y por otro, gestionar activamente patrimonios familiares, hoy, treinta años después, con casi 6.000 M€ bajo gestión, se ha consolidado como el gestor independiente líder en España.

A lo largo de tres décadas, qué duda cabe, hemos sufrido momentos difíciles pero la permanente supervisión y el apoyo de Acciona, el rigor y la pulcritud en la gestión de nuestros activos, la eficacia y el talento del equipo y en definitiva, la fortaleza de la marca y la lealtad de nuestros clientes, han permitido que hoy en día Bestinver sea una vez más, el referente del sector, un orgullo para Acciona y la base de lo que en otros treinta años, debería convertirse en un referente mundial de la gestión de patrimonios.

De Trasmediterránea, cuyo centenario celebramos este año con satisfacción, el continuo proceso de reorganización y optimización interna, así como el favorable entorno económico y de precios de combustible, han permitido al negocio incrementar su EBITDA casi un 50% con respecto al año anterior y un 100% cuando se compara con el año 2014.

## Outlook 2017

Por último quisiera resumirles muy brevemente nuestras expectativas y prioridades para este ejercicio.

En lo que se refiere a nuestros resultados, esperamos seguir creciendo en todas las magnitudes principales, facturación, EBITDA y beneficio recurrente.

En términos de inversión, nuestra previsión es de en torno a los 1.000 millones de euros, similar o ligeramente superior al ejercicio anterior.

En lo que respecta al ratio de Deuda Neta a EBITDA, nuestra expectativa es continuar entre 4.0 y 4.5x, acercándonos más a la parte baja del rango.

En Energía nos centraremos en subastas públicas y privadas en mercados ya tradicionales para nosotros como son Chile, México, Australia y Estados Unidos, y en oportunidades puntuales en nuevos países de crecimiento.

En Infraestructuras, seguiremos participando en concursos de grandes proyectos en Australia, Estados Unidos y el Sudeste Asiático. Y será también prioritario apoyar a nuestro negocio de Servicios en su proceso de internacionalización.

También será un año especialmente relevante para el negocio inmobiliario en cuanto a la reactivación de la promoción de viviendas en España y la posible culminación de una operación de contribución de nuestro patrimonio residencial a otro vehículo de mayor escala y potencial.

Y trabajaremos para seguir reduciendo el apalancamiento financiero del grupo y consolidar la reducción de nuestro coste de capital gestionando de manera proactiva nuestro balance.

Creemos que los mercados financieros y la comunidad de analistas comparten nuestro optimismo con casi el 75% de las recomendaciones en compra y con una satisfactoria evolución del valor en los últimos meses.

En resumen, tras un buen año y ante la perspectiva de uno mejor, les reitero mi satisfacción y la del Consejo por la evolución de la compañía tanto en sus aspectos más cualitativos y estratégicos como en los resultados obtenidos durante el ejercicio 2016.

## Conclusiones

Pero antes de terminar mi intervención, permítanme profundizar brevemente sobre un concepto intangible, esencial en nuestra estrategia, del que un día fuimos pioneros y que hoy se ha convertido en un commodity al que se adhieren la mayoría de las empresas del mundo, aunque bien es cierto que con gran dispersión en su credibilidad.

Qué duda cabe que me refiero al concepto de SOSTENIBILIDAD. A lo largo de esta última década, se ha ido produciendo una cierta confusión en torno a este concepto, creo que por el abuso, la falta de concreción e incluso la incoherencia de muchos que se declaran sus defensores. Por eso, procede analizar cuál podría ser el concepto SOSTENIBILIDAD 2.0 que inspire nuestra estrategia y defina la naturaleza de nuestra compañía.

Porque es cierto que a menudo la gente se pregunta ¿qué es Acciona? Acudiendo a las agrupaciones sectoriales tradicionales, difícilmente encontraremos una que nos defina exactamente... no somos una “constructora” propiamente dicha por cuanto la construcción, si bien es muy importante e indiscutiblemente parte de nuestro ADN, solo representa una parte de nuestra actividad... pero tampoco somos una compañía eléctrica tradicional porque estamos exclusivamente dedicados a la generación renovable, no distribuimos y no tenemos un mercado geográfico concreto donde seamos actor predominante... tampoco somos estrictamente una concesionaria de infraestructuras y sin duda no somos una inmobiliaria, sin perjuicio de que es un área donde tenemos un gran know-how, activos tangibles e intangibles excelentes y un gran potencial de futuro.

Pero tampoco somos un “conglomerado” por cuanto generalmente, se caracterizan porque sus áreas de actividad responden al oportunismo empresarial y no existe un común denominador que los vincule más allá de la propiedad de un mismo accionista.

Señoras y señores accionistas, salvando quizás una muy pequeña parte de nuestro negocio, toda nuestra actividad empresarial está unida por un mismo fin y por unos mismos ideales y objetivos que no son otros que conseguir adaptar la sociedad de nuestro tiempo a los retos que más le aprietan... bien sea en infraestructuras sociales, de transporte, en energía, en servicios urbanos, en vivienda o en agua.

Y esto no es nuevo, señores y señoras accionistas. Nuestro orígenes, a principios del siglo pasado en el sector de la obra civil, respondían a lo que, en su día, eran a las mayores necesidades de la sociedad española del momento. Entonces se necesitaban grandes cantidades de viviendas, presas, tuberías, saneamientos, centrales eléctricas, líneas ferroviarias o carreteras para que España y su sociedad pudiesen prosperar como lo han hecho en el último siglo.

Y hoy en día, si bien nuestro país tiene gran parte de esas necesidades cubiertas, lo cierto es que no es así en la mayor parte del resto el mundo, de ahí nuestra vocación global.

La presión demográfica es cada vez más agobiante, la viabilidad de los antiguos modelos energéticos cada vez más cuestionable, la disponibilidad de recursos hídricos o naturales de todo tipo cada vez más escasa y sobre todo, las consecuencias climáticas del modelo de desarrollo tradicional, del que, admito, nosotros hemos formado parte durante décadas, se han convertido en la mayor amenaza a la que se enfrentan nuestra generación y, de manera mucho más grave aún, las generaciones futuras.

Así pues, si hubiese que definir un sector para Acciona habría que llamarlo algo así como el sector de la **Sostenibilidad**, pero habiendo quedado este término, quizás por exceso de uso, algo difuso en su significado, habría que añadir que estamos en el sector de la **Mitigación** de los efectos de las emisiones de CO2 o de la escasez de agua, o en el de la **Adaptación** de la sociedad a la nueva realidad del mundo en el que vivimos, o en el sector que se dedica a promover y fortalecer la **Resiliencia** de la sociedad a las ya inevitables consecuencias del aumento de las temperaturas y los eventos climáticos violentos. En definitiva, tratamos de contribuir a la **Transformación** de nuestro modelo de producción, de creación de riqueza y de progreso social hacia uno más inclusivo, más respetuoso con el medio ambiente y más escalable a medio y largo plazo.

**Sostenibilidad, Mitigación, Adaptación, Resiliencia y Transformación** que fácilmente podemos transformar en un acrónimo absolutamente coherente con nuestros objetivos y nuestro enfoque empresarial: SMART...

Podríamos traducirlo por INTELIGENTE o similar. Señoras y señoras accionistas, no se trata únicamente de las consideraciones morales y éticas de cada uno, sino que lo inteligente, lo SMART, es contribuir a buscar soluciones a los grandes problemas de nuestro tiempo porque si lo conseguimos, aunque solo sea parcialmente, seremos una empresa respetada por la sociedad, atractiva a sus empleados, valorada por sus accionistas, deseada por sus clientes y, en consecuencia, rentable y viable a largo plazo.

Mantengamos pues nuestro enfoque en la **Sostenibilidad** contribuyendo a la **Mitigación** de los efectos de las emisiones de gases de efecto invernadero, trabajando en la **Adaptación** y en la **Resiliencia** de la sociedad a los grandes retos de futuro y, en definitiva, contribuyamos a **Transformar** el modelo productivo y de creación de riqueza en otro más inclusivo y medioambientalmente más respetuoso. Seamos SMART y esperemos que muchas otras empresas también lo sean para que nuestro “nuevo sector” se convierta en el mayor contribuyente empresarial al progreso social, al desarrollo económico y al equilibrio medioambiental.

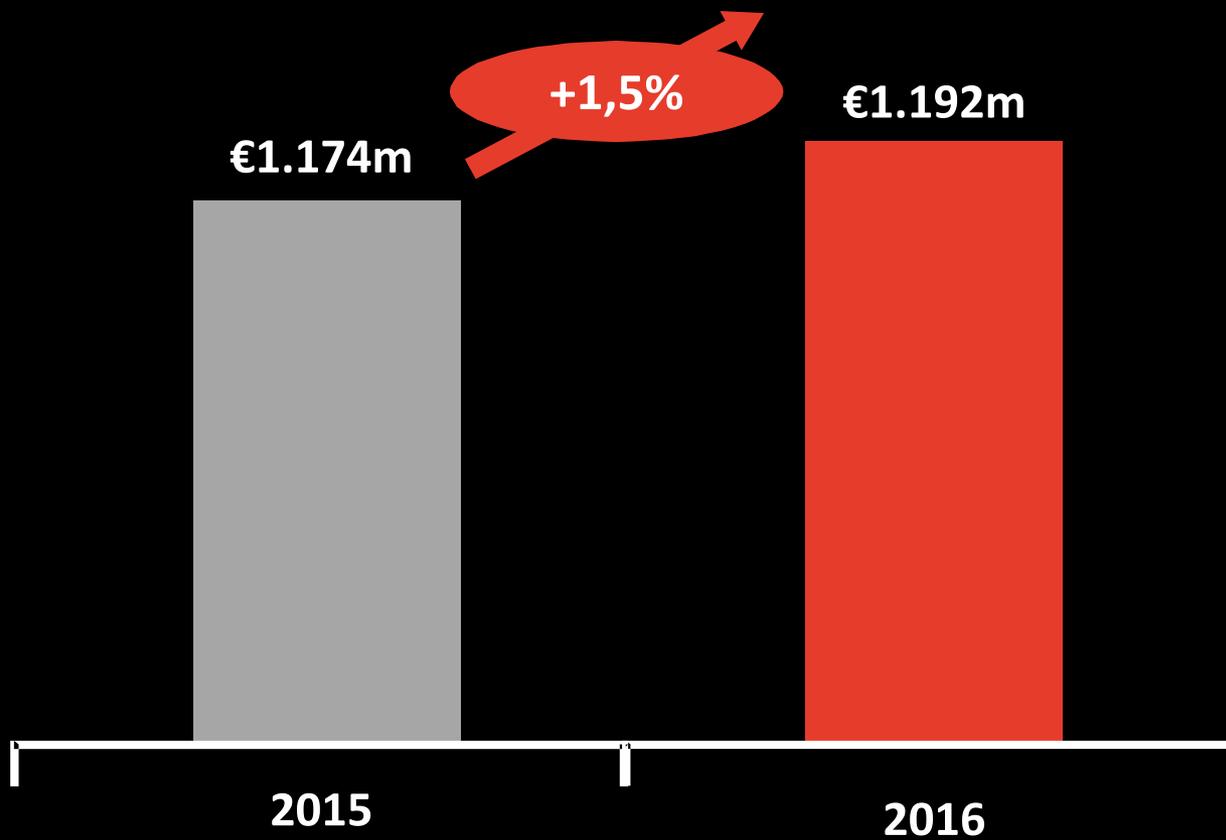
Y para terminar, solo me queda aprovechar la ocasión que me brinda esta junta para agradecer el apoyo de nuestros accionistas, del Consejo de Administración, y de todos mis compañeros de trabajo por hacer posible que ACCIONA continúe fiel a su misión de creación de valor, contribución al progreso de la sociedad a la que sirve, y a dar respuesta en la medida de nuestras posibilidades a algunos de los más grandes retos a los que se enfrenta nuestro mundo.

Muchas gracias.

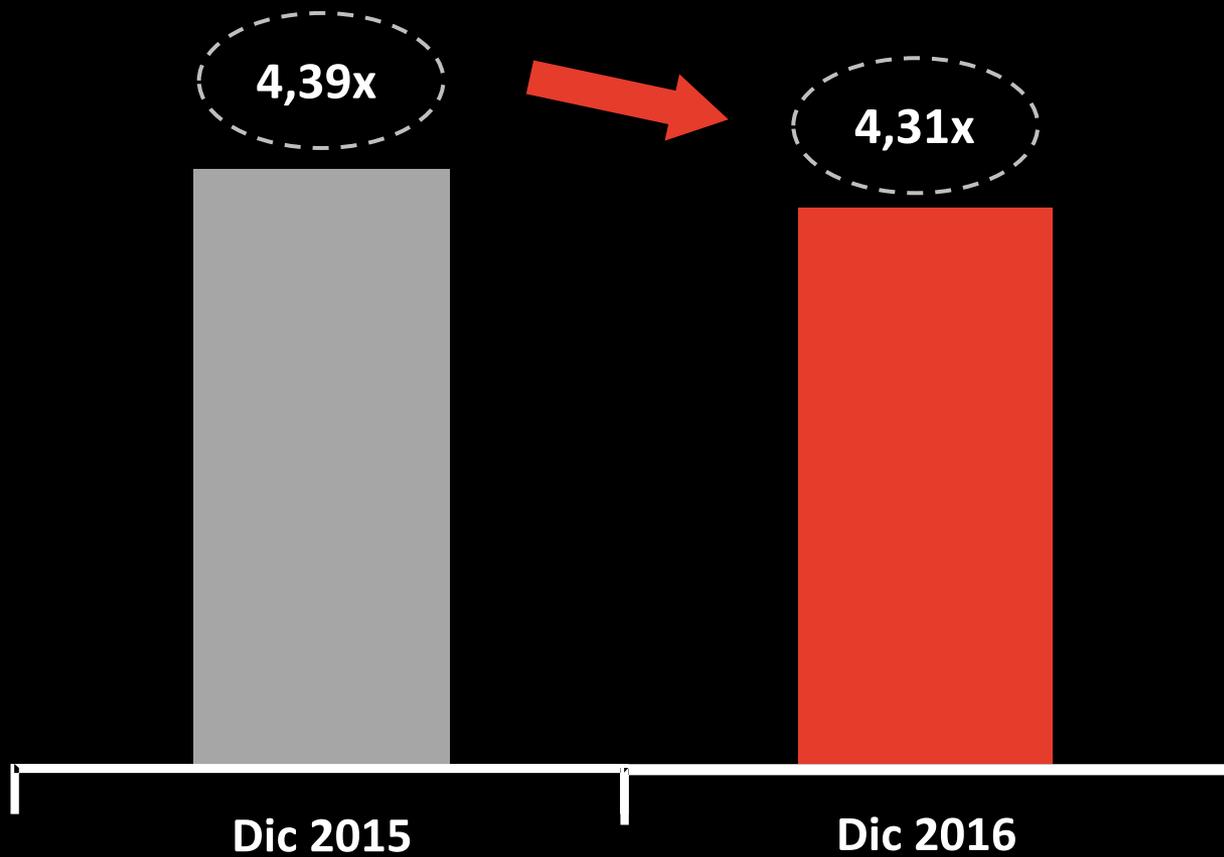
Junta General  
Ordinaria de  
Accionistas  
**2017**



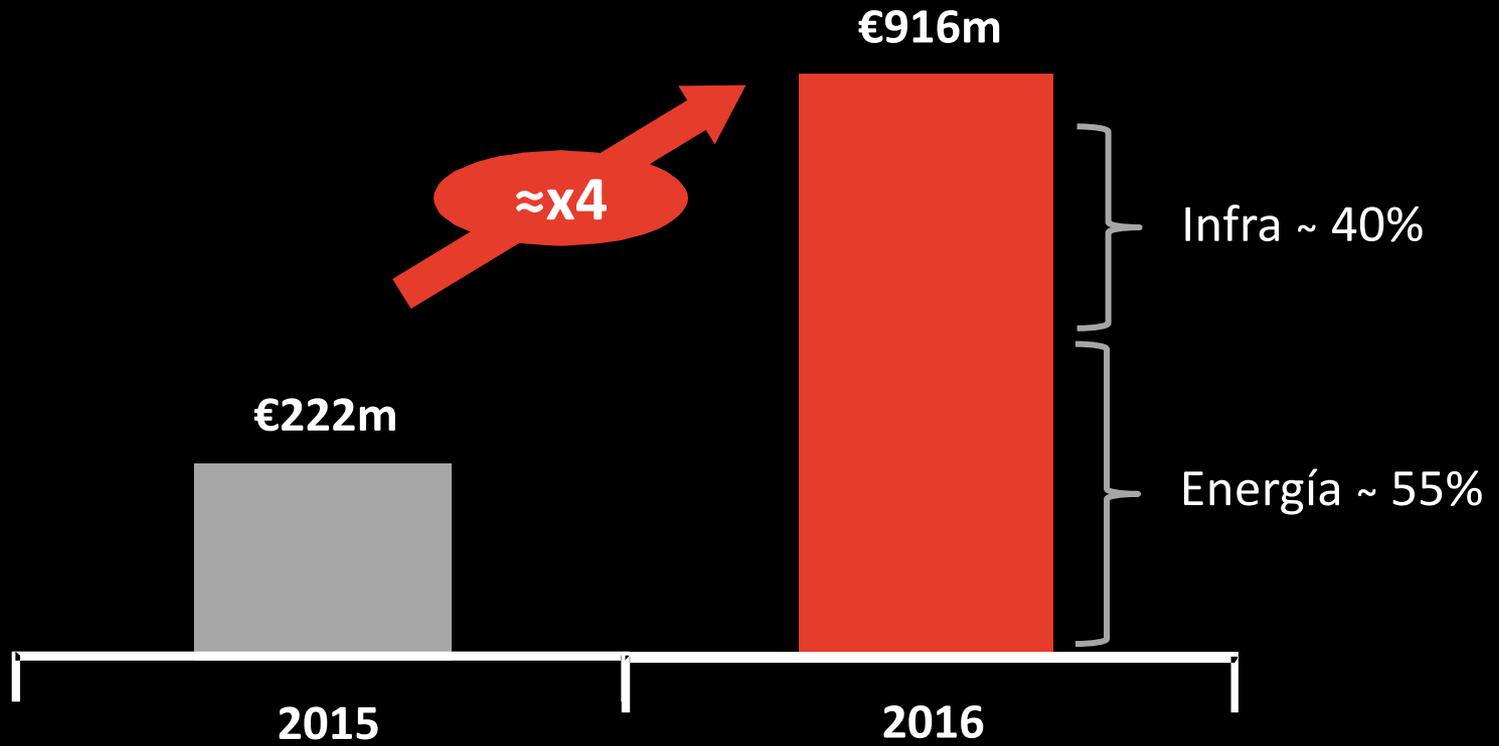
## EBITDA grupo



## Deuda financiera neta/EBITDA

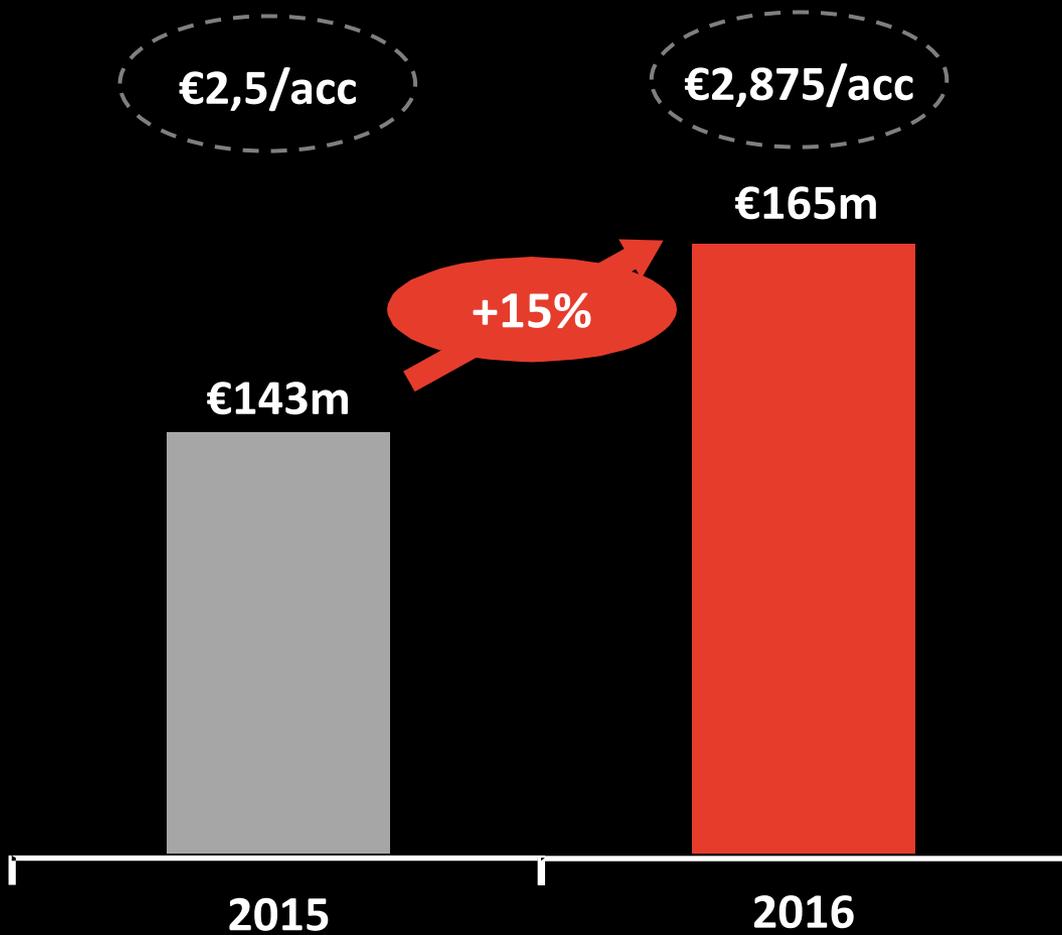


# Inversión neta ordinaria

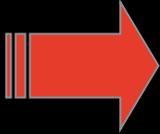


Año 2016: Vuelta al crecimiento

# Dividendo



# Energía



Revolución en torno a tres ejes fundamentales:

1

Descarbonización

2

Electrificación

3

Digitalización

# Energía: Tendencias complementarias

Solar fotovoltaica

Almacenamiento

Digital

*"Carbon pricing"*



- Revolución generación pequeña escala

- Sistema 100% renovable medio-largo plazo

- Eficiencia y nuevos modelos de negocio

- Implementación gravamen emisiones de carbono

# Infraestructuras: áreas de actividad

El crecimiento de la población urbana requiere nuevas infraestructuras sociales

Protección ante posibles desastre naturales

Proveer de recursos básicos

Tratamiento de ingentes cantidades de residuos

Desarrollo de soluciones de transporte entre y dentro de ciudades

# Metro de Quito, Ecuador



# Túneles ferroviarios Fóllo Line, Noruega



# Metro de Dubái



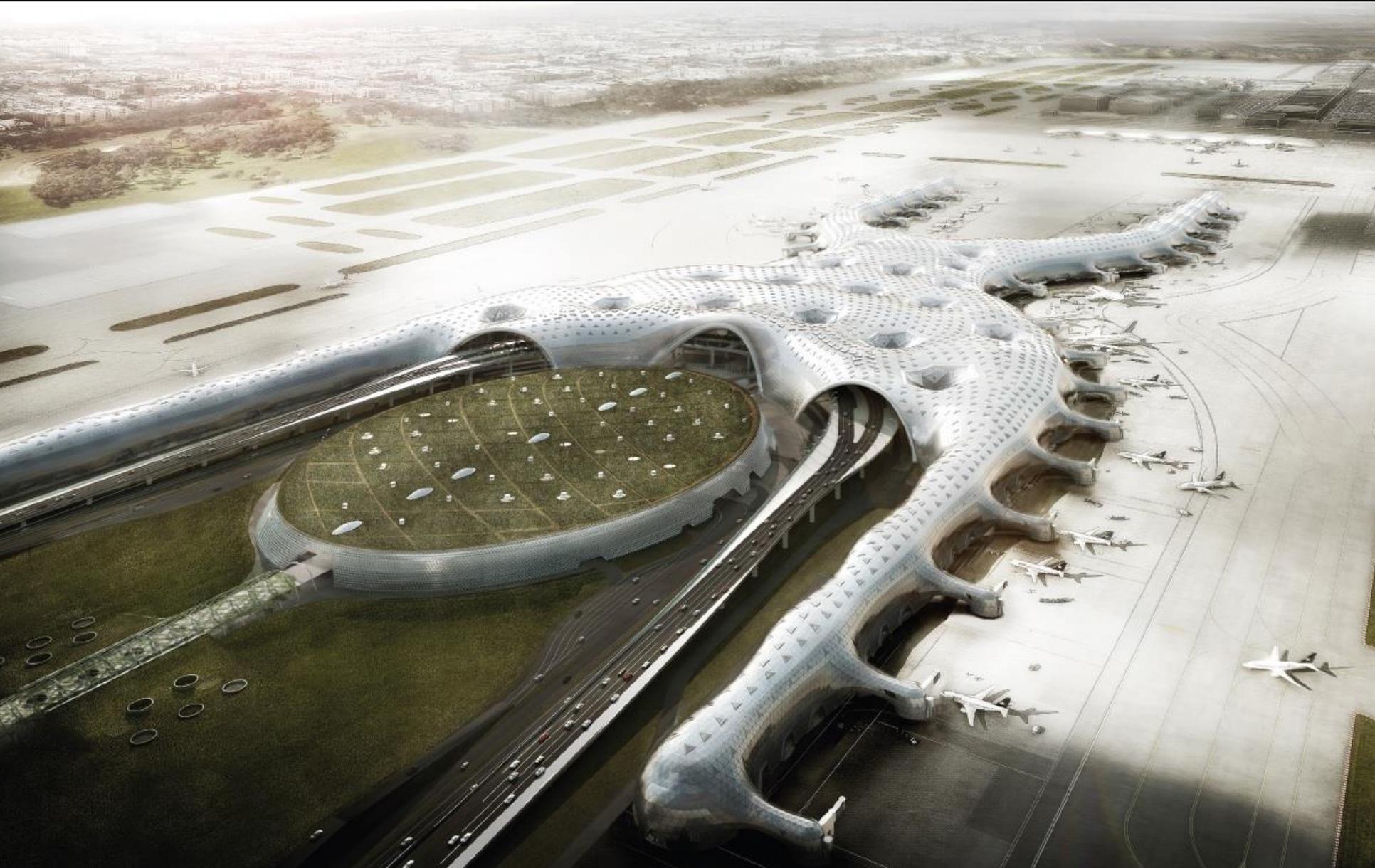
# Tranvía Sídney



# Concesión de una autopista, Nueva Zelanda



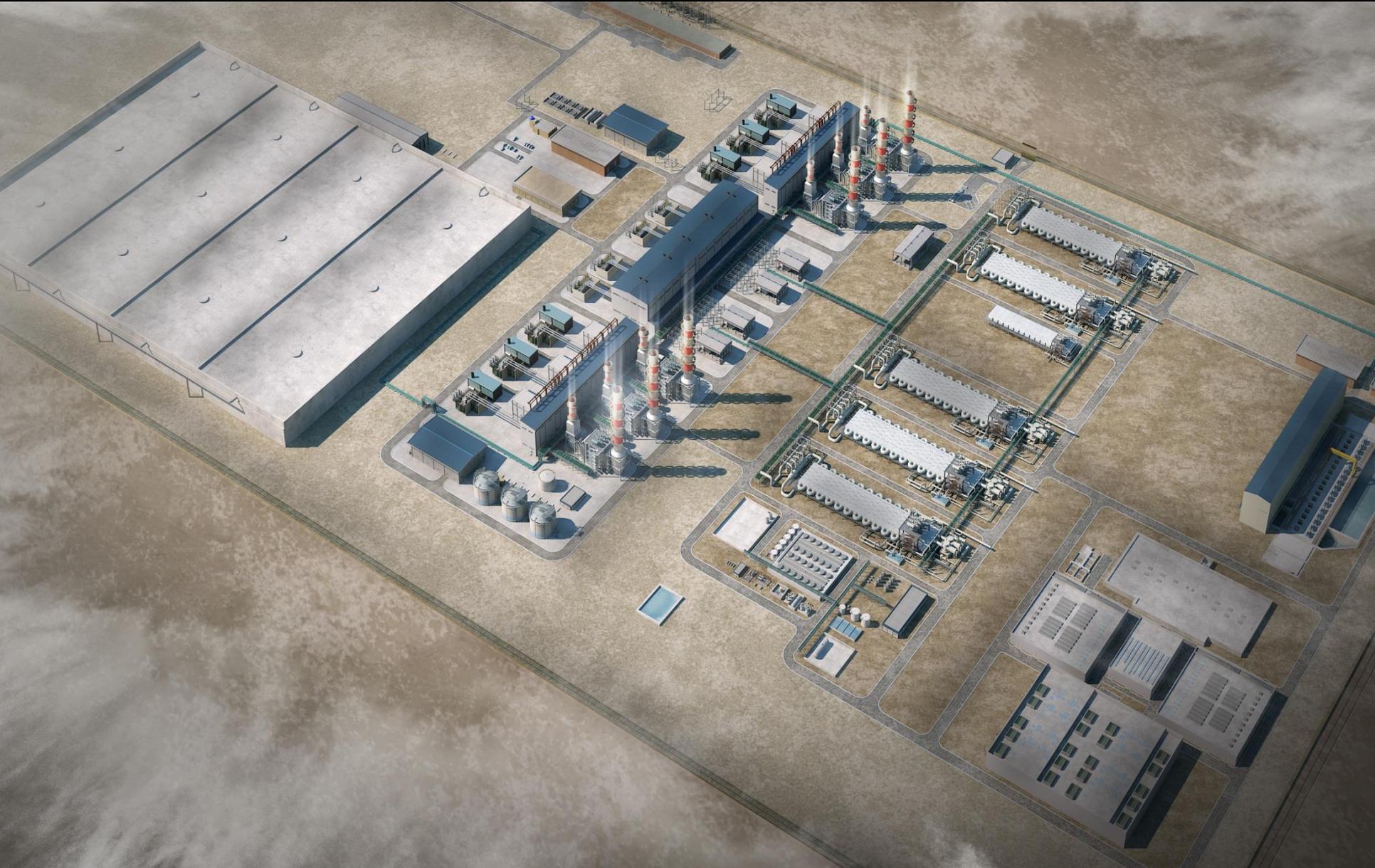
# Terminal del Nuevo Aeropuerto Internacional Ciudad de México



# Presa Site C, Canadá



# Plantas desaladoras de Catar



# Otros Negocios

## Inmobiliaria

- Reactivación actividad de promoción
- Contribución de la cartera de patrimonio a otros vehículos

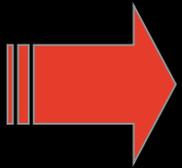
## Bestinver

- ~€6.000m de AuM
- 30 aniversario

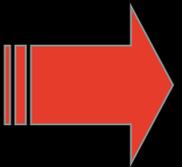
## Trasmediterránea

- Reestructuración exitosa
- Incremento EBITDA ~ 50%

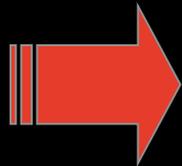
## Expectativas 2017



Crecimiento moderado en facturación, EBITDA, Beneficio recurrente

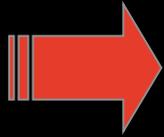


Inversión bruta en torno a €1.000m

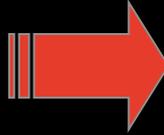


Deuda Neta/EBITDA parte baja rango 4,0 - 4,5x

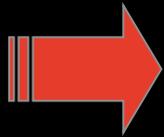
## Prioridades 2017



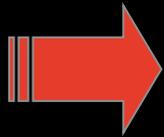
Energía: subastas públicas y privadas en mercados tradicionales y emergentes



Infraestructuras: adjudicación de proyectos en Australia, EE.UU. y Sudeste Asiático

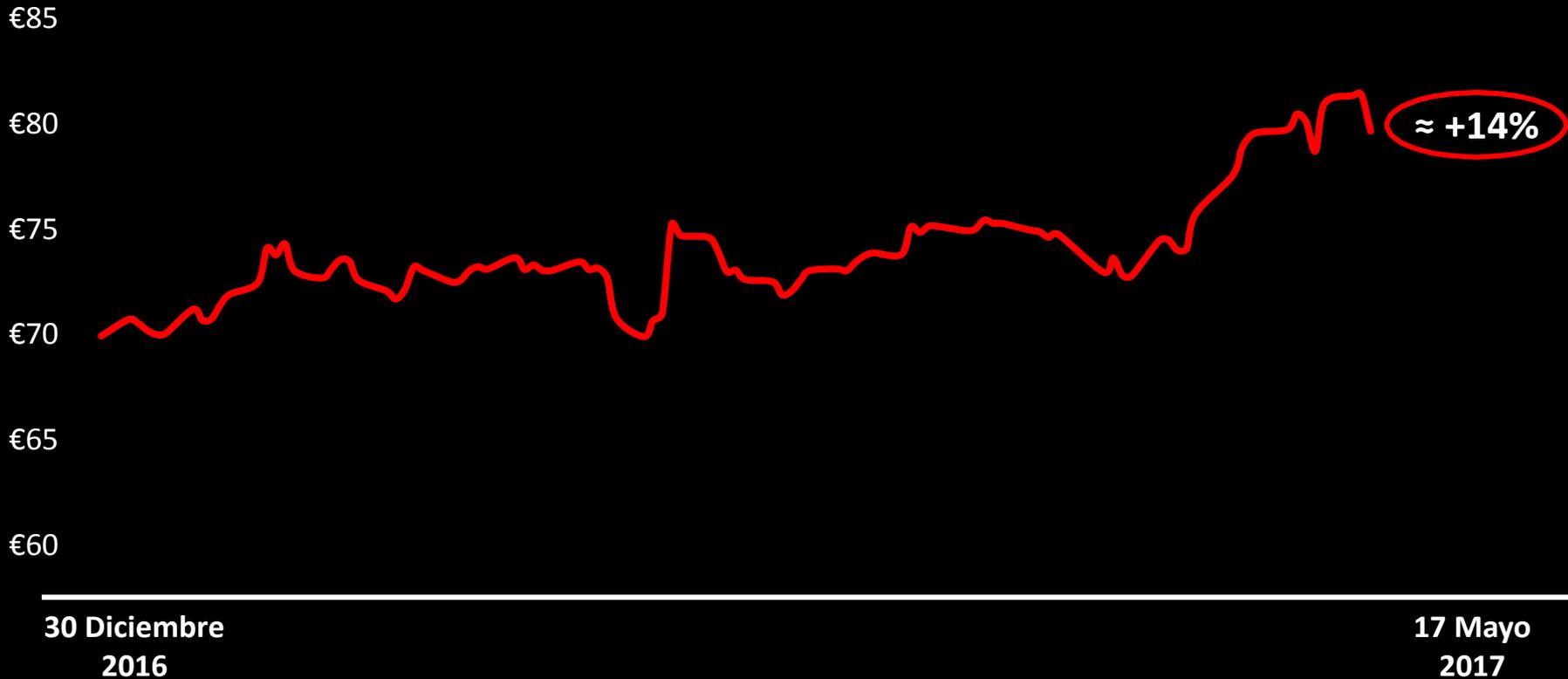


Otros Negocios: ejecución de nueva estrategia en Inmobiliaria



Reducción del apalancamiento y del coste de capital

# Comportamiento bursátil



**A día de hoy 75% de recomendaciones de compra\***

\*Consenso analistas 2016-2017: BPI, Sabadell, Macquaire, DB, BoAML, La Caixa, Alantra, JBCM, HSBC, Bankinter, Citi, Alphavalue, Fidentiis, GS, Intermoney, Norbolsa, Mirabaud, BNP, Santander, Kepler y BBVA

*Sostenibilidad*

*Mitigación*

*Adaptación*

*Resiliencia*

*Transformación*

Junta General  
Ordinaria de  
Accionistas  
**2017**

