

Informe Integrado

2016

ÍNDICE

4 Acerca de este Informe

6 Entrevista con el
Presidente

10 Un negocio con
un propósito
12. Modelo de creación de valor
14. ACCIONA en el mundo
16. Hitos del año 2016
32. Respondemos a los desafíos
del futuro

44 Líneas de Negocio
44. ACCIONA Energía
68. ACCIONA Infraestructuras
90. Otros Negocios

108 Gobierno Corporativo

120 Anexo I: Resumen
financiero

127 Anexo II: Información
sobre proyectos de
financiación verde



El Informe Integrado 2016 de ACCIONA está disponible en versión *online*. Puedes acceder capturando el código QR desde diferentes dispositivos.

ACERCA DE ESTE INFORME

ACCIONA presenta, una año más, su Informe Integrado — el quinto consecutivo desde el año 2012 —, elaborado conforme a las directrices del marco conceptual para la preparación de informes integrados del IIRC¹ (*International Integrated Reporting Council*).

Este informe es el resultado de un proceso de reflexión interna que persigue trasladar al lector, de manera sencilla y coherente, la realidad de la compañía, haciendo énfasis en cuáles son las claves de la generación de valor y qué sentido tiene para su entorno, a corto, medio y largo plazo, detallando cómo la estrategia de la compañía es capaz de responder a algunos de los principales desafíos globales de la humanidad.

En sintonía con los años anteriores, y con el objetivo de seguir avanzando en la integración de la información, ACCIONA ha tenido en consideración nuevamente la opinión de sus grupos de interés en el momento de concretar la estructura y contenidos del informe.

IDENTIFICACIÓN DE ASUNTOS RELEVANTES

ACCIONA monitoriza continuamente la evolución del contexto global y las tendencias de los mercados en los que opera, identificando las cuestiones que impactan sobre su negocio. Para la elaboración de este informe se ha tenido en cuenta este análisis y los matices de significado propios para la compañía.

Además, ACCIONA profundiza en aquellos aspectos que son relevantes para sus grupos de interés. En 2016, además de considerar la opinión y las valoraciones de la Alta Dirección de la compañía — conocedores del negocio, la estrategia y el entorno en el que se desenvuelven — se han tenido en cuenta las inquietudes manifestadas por los inversores con relación a los sucesos acontecidos durante el año y las perspectivas de evolución de la compañía.

Asimismo, se han considerado otras consultas realizadas a asociaciones y entidades sectoriales de referencia en el marco del análisis de asuntos relevantes en materia de sostenibilidad.



CUESTIONES RELEVANTES SOBRE LAS QUE INFORMAR

En base a los análisis realizados, se han identificado diferentes asuntos relevantes que se tratarán en el contenido del informe. Unos están relacionados con factores exógenos – contexto externo y tendencias – que tienen impacto en el desempeño y la estrategia de la compañía. Otros se vinculan a la realidad de ACCIONA, a sus procesos, a su estilo de gestión y a sus perspectivas de futuro.



Factores exógenos

- Compromisos internacionales para limitar el calentamiento global.
- Estabilidad y rentabilidad de los mercados internacionales.
- Idoneidad de los marcos regulatorios en entornos de operación.
- Perspectivas del mercado eléctrico: variabilidad de los precios de la energía, subastas, etcétera.
- Tecnologías aplicadas en el ámbito de la energía, las infraestructuras y los servicios.
- Desafíos globales: gap de infraestructuras, crecimiento demográfico, urbanización, escasez de recursos, digitalización y tecnología.



Cuestiones internas

- Equilibrio entre la inversión y la estructura del balance.
- Estrategia con relación a los negocios complementarios.
- Evolución de la cotización bursátil y política de dividendos.
- Capacidad de respuesta frente a los compromisos adquiridos.
- Innovación.
- Gestión de los recursos humanos.
- Relación con los grupos de interés.

ALCANCE DE LA INFORMACIÓN

Los datos cuantitativos del informe corresponden al ejercicio 2016 y hacen referencia a toda la compañía o a cada uno de los negocios, según se indique en cada caso.

Para facilitar la comprensión del negocio y entender su evolución histórica, la narración no se limita al desempeño actual de la organización, sino que incluye cifras y hechos acontecidos en el pasado, ofreciendo así una perspectiva de análisis más amplia.

La información prospectiva que se ofrece en el presente documento responde a un análisis del contexto actual y de su evolución esperada, no comprometiendo dichos objetivos a su consecución, por estar sometida a riesgos e incertidumbres del entorno.

CONECTIVIDAD

Siguiendo el principio de conectividad de la información, el Informe Integrado puede complementarse con otros informes corporativos y con los contenidos de las páginas web de ACCIONA.

Informes corporativos



CUENTAS ANUALES

MEMORIA DE SOSTENIBILIDAD

INFORME ANUAL DE GOBIERNO CORPORATIVO

INFORME DE RESULTADOS

www.acciona.com/es/accionistas-inversores/informacion-financiera

Páginas webs

CORPORATIVO
www.acciona.com
ACCIONA ENERGÍA
www.acciona-energia.com
ACCIONA INFRAESTRUCTURAS
www.acciona-infraestructuras.com
ACCIONA INMOBILIARIA
www.acciona-inmobiliaria.es

BESTINVER
www.bestinver.es
TRASMEDITERRANEA
www.trasmediterranea.es
GRUPO BODEGAS PALACIO 1894
<http://www.grupobodegaspalacio.es/>

(1) Web del Consejo Internacional de Informes Integrados [<http://integratedreporting.org/>]

ENTREVISTA CON EL PRESIDENTE

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



José Manuel Entrecanales
Presidente de ACCIONA

Como ya es habitual, les presentamos nuestro Informe Integrado de ACCIONA 2016, que ofrece una visión transversal de la compañía, de forma concisa y transparente, poniendo de relieve no sólo el desempeño de la organización a lo largo del año, sino también su visión de futuro a través de sus líneas estratégicas y sus negocios y el modo en el que contribuye a generar valor y un desarrollo sostenible.

¿Cómo valora los resultados obtenidos en 2016?

Los resultados de ACCIONA merecen una valoración muy positiva desde el punto de vista estratégico y ponen de manifiesto la fortaleza de nuestro modelo de negocio y su capacidad para generar valor.

Creemos que el año 2016 consolida el cambio de ciclo iniciado en 2015 hacia una nueva etapa de crecimiento que, sin descuidar una gestión rigurosa del balance, se apoyará en unos mayores niveles de inversión durante los próximos años.

Desde el punto de vista económico-financiero, a pesar de la debilidad de los precios de la energía en España y de la desconsolidación contable de ACCIONA Windpower, el EBITDA se ha incrementado ligeramente respecto al año anterior, gracias al crecimiento experimentado por la división de Infraestructuras, con la mejora del negocio internacional de construcción, la integración global de ATLL y los buenos resultados de los otros negocios de la compañía.

El apalancamiento financiero ha mejorado sustancialmente respecto al año 2015, manteniéndose dentro del rango objetivo de confort definido por la compañía y consolidando la tendencia de mejora continua de nuestro balance.

Esta mejora de los ratios de deuda se ha complementado con un gran avance en la transformación del modelo de financiación de la compañía. Las operaciones de refinanciación de deuda de

proyecto con deuda corporativa realizadas durante el año nos otorgan ahora una mayor flexibilidad en la gestión de la deuda y de la tesorería, y reducen significativamente el coste de capital, con importantes ahorros a partir de 2017.

La intensa actividad inversora del período, con un *cash flow* neto de inversión en torno a los 720 millones de euros, ha sido una de las claves del año, liderada por la división de Energía y la entrega de nueva capacidad instalada en Chile y Estados Unidos, y las inversiones realizadas por la división de Infraestructuras para la ejecución de grandes proyectos en los mercados internacionales.

Estos resultados anticipan, en definitiva, unas perspectivas de futuro muy positivas para nuestro negocio y nos permiten ofrecer a nuestros accionistas una remuneración atractiva y sostenida en el tiempo.

¿Cuál será la evolución de ACCIONA y sus negocios principales a corto plazo?

Afrontamos el año 2017 y siguientes con un prudente optimismo, en un contexto internacional a priori favorable que estará marcado por un crecimiento moderado del EBITDA, impulsado por los negocios de Energía e Infraestructuras que seguirán enfocados en la búsqueda de nuevas oportunidades a largo plazo en mercados estratégicos y rentables.

Los niveles de inversión se mantendrán estables respecto a 2016 para hacer frente a esas nuevas oportunidades, manteniendo una gestión proactiva del balance que no comprometa los resultados de la compañía.

La evolución del negocio de la energía en España estará determinado por la evolución del precio de la electricidad y los mayores ingresos regulatorios tras la reciente revisión trienal.

Afrontamos el año 2017 y siguientes con un prudente optimismo

En el panorama internacional, el éxito de ACCIONA Energía en las subastas de nueva capacidad en las que ha participado así como en el mercado de PPAs corporativos, aseguran un crecimiento significativo y rentable, con un total de casi 750 MW a construir en los próximos años. Esto requerirá nuevamente un esfuerzo inversor, con foco estratégico en la innovación tecnológica.

Respecto a la actividad de Infraestructuras, las proyecciones a corto plazo se mantienen también optimistas, en línea con el nivel de adjudicaciones de los últimos años que han dado lugar al crecimiento de la cartera de la división, así como por el prometedor comienzo que ha tenido la actividad en 2017. Nuestros esfuerzos también se enfocarán al fortalecimiento de los márgenes de la actividad internacional, para consolidar el cambio de ciclo iniciado en 2016.

¿Cómo han evolucionado los Otros Negocios a lo largo del tiempo y qué proyección hace de ellos?

En muchas ocasiones se nos pregunta por la aportación, actual y futura, de los otros negocios a la compañía. Históricamente ACCIONA ha complementado su actividad en los ámbitos de la energía renovable y el desarrollo de infraestructuras con presencia relevante en otros sectores como son en la actualidad el naviero, inmobiliario, financiero y vitivinícola, aprovechando oportunidades de negocio y ayudando a diversificar la oferta de la compañía.

A pesar de que estos negocios no son comparables en entidad y volumen con los negocios más estratégicos de ACCIONA, encierran una gran oportunidad para generar valor, ya sea por su propio crecimiento o su potencial de alcanzar un mayor grado de excelencia en la gestión, así como por las operaciones corporativas que se puedan favorecer. Gestionar y cristalizar este valor es una prioridad para ACCIONA.

Estos negocios han jugado un papel importante en los resultados del Grupo durante el ejercicio 2016, con un crecimiento de doble dígito, contribuyendo más de un 10% del EBITDA del Grupo y con unas necesidades de inversión y endeudamiento muy limitadas.

¿Cuál es el valor que puede aportar la compañía en el futuro?

Somos una compañía con una visión de largo plazo en actividades que seguirán creciendo en el futuro.

El incremento de la población y la mejora de la calidad de vida impulsarán la demanda de nuevas infraestructuras, en gran medida energéticas, creando además nuevas necesidades asociadas al crecimiento de las ciudades. Por otra parte, ya nadie duda de que las energías renovables son una solución clave para hacer frente al cambio climático y contener el aumento de las emisiones de gases de efecto invernadero.

En este contexto, ACCIONA se encuentra plenamente capacitada para responder a los desafíos globales a través de proyectos innovadores de energía renovable e infraestructuras, liderando la transición hacia un modelo energético libre de carbono, al tiempo que contribuye a mejorar la calidad de vida de las sociedades en las que está presente.

Esto es posible gracias a los más de 32.000 profesionales que hoy forman parte de la compañía y que comparten nuestra vocación natural de contribuir a un desarrollo sostenible.

Por otra parte, nuestra visión de largo plazo nos empuja continuamente a apostar por la innovación como un sinónimo de la sostenibilidad que ayuda a construir el futuro inmediato y el venidero.

Este compromiso transversal con el desarrollo sostenible se articula en torno al Plan Director de Sostenibilidad 2020 y concreta nuestras aspiraciones en objetivos para toda la organización y cada una de las líneas de negocio. Al respecto me alegra poder comunicar que en 2016 hemos logrado alcanzar uno de nuestros hitos más ambiciosos, la neutralidad en carbono.

Para finalizar, nuestro posicionamiento como compañía sostenible es reconocido gracias a nuestra participación activa en foros y debates internacionales, a los que seguiremos acudiendo asiduamente para buscar soluciones conjuntas –públicas y privadas– a los retos y desafíos planteados con relación a nuestras actividades.

Somos una
compañía con
una visión de
largo plazo en
actividades
que seguirán
creciendo en el
futuro

Un negocio con un propósito

MODELO DE CREACIÓN DE VALOR

ACCIONA es un grupo líder en soluciones sostenibles de infraestructuras y proyectos de energía renovable en todo el mundo. Cuenta con una oferta que cubre toda la cadena de valor, desde el diseño y la construcción, hasta la posterior operación y mantenimiento.

Con unas ventas de 5.977 millones de euros en 2016 y con presencia en los cinco continentes, la compañía desarrolla su actividad empresarial bajo el compromiso de contribuir al desarrollo económico y social de las comunidades en las que opera.

ACCIONA se posiciona en el epicentro de la mitigación de los efectos del cambio climático, de la escasez de recursos y del impacto medioambiental así como de la adaptación a los retos derivados del crecimiento de la población, su desarrollo económico y las nuevas necesidades sociales, mirando con optimismo al futuro en su misión de promover el desarrollo sostenible a través de sus actividades en el ámbito de la energía renovable, las infraestructuras y otros negocios que diversifican y complementan las actividades principales de la compañía.

Este modelo de crecimiento está basado en el largo plazo, y combina de manera eficiente los recursos tangibles e intangibles para generar un impacto positivo en términos de sostenibilidad del negocio, que retroalimenta la creación de valor en las comunidades en las que está presente y que, en última instancia, se traduce en una rentabilidad para el accionista sostenida en el tiempo.

Con un equipo altamente especializado, una marca reputada y una estrategia de crecimiento enfocado y sostenible, la estructura de ACCIONA tiene sentido en el medio y largo plazo, pues son precisamente sus negocios principales –energías renovables e infraestructuras en sentido amplio– los que mayor capacidad tienen para responder a las necesidades de las administraciones públicas y la sociedad.



MISIÓN

Responder 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



VISIÓN

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



VALORES

- Honestidad
- Liderazgo
- Excelencia
- Preocupación por el entorno
- Responsabilidad social
- Enfoque a largo plazo
- Solidez financiera
- Orientación al cliente
- Innovación
- Cuidado de las personas

i Más información en los capítulos:

- Respondemos a los desafíos del futuro [página 32]
- Una estrategia enfocada hacia la consolidación del cambio de tendencia [página 35]
- ACCIONA Energía [página 45]
- ACCIONA Infraestructuras [página 68]
- Otros negocios [página 90]

UN MODELO DE NEGOCIO DIVERSIFICADO QUE SATISFACE LAS NECESIDADES DE LOS CIUDADANOS

Los negocios de ACCIONA generan valor y responden a los desafíos del desarrollo sostenible



* ACCIONA ENERGÍA

- 100 % renovables
- 9 GW EN OPERACIÓN
- 14 PAÍSES DE LOS 5 CONTINENTES
- LÍDER DEL TOP 100 GREEN UTILITIES (según Energy Intelligence)

- Foco en las tecnologías más competitivas
- 86% CARTERA EÓLICA Y SOLAR FOTOVOLTAICA
- >300 ACTIVOS EN LAS PRINCIPALES TECNOLOGÍAS RENOVABLES



- La mayor experiencia
- >20 AÑOS EN EL SECTOR
- EN TODA LA CADENA DE VALOR



- Crecimiento rentable
- ~1 GW EN CONSTRUCCIÓN Y ~4,5 GW EN CARTERA
- MERCADOS ESTRATÉGICOS Y NUEVOS MERCADOS
- NUEVOS MODELOS DE NEGOCIO



ACCIONA INFRAESTRUCTURAS

- CONSTRUCCIÓN**
- 100 años de experiencia en megaproyectos
- ESPECIALIZADA EN:
- PUENTES, CARRETERAS Y ESTRUCTURAS ESPECIALES;
- FERROCARRILES Y TÚNELES;
- PUERTOS Y OBRAS HIDRÁULICAS



- CONCESIONES**
- Promoción de infraestructuras sociales y de transporte
- 6 HOSPITALES
- 14 CARRETERAS
- 2 FERROCARRILES
- 2 CANALES Y PUERTOS



- AGUA**
- Gestión del ciclo integral del agua
- +75 PLANTAS DESALADORAS
- + 300 PLANTAS DEPURADORAS
- 115 PLANTAS DE TRATAMIENTO DE AGUA POTABLE



- INDUSTRIAL**
- Proyectos industriales de alto contenido tecnológico
- GENERACIÓN TÉRMICA, HIDROELÉCTRICA Y FV
- OIL&GAS
- REDES DE TRANSMISIÓN Y SUBESTACIONES
- INSTALACIONES



- SERVICIOS**
- Soluciones integrales de servicios asociados a activos de:
- INFRAESTRUCTURAS
- SECTOR INDUSTRIAL
- CIUDADES



OTROS NEGOCIOS

- TRASMEDITERRANEA**
- Compañía naviera con 100 años de historia
- 32 RUTAS Y 23 BUQUES dan servicio a más de:
- 2,5 M DE PASAJEROS Y
- 5,8 M METROS LINEALES



- ACCIONA INMOBILIARIA**
- + 9.000 viviendas desarrolladas en 25 años
- EN ESPAÑA, MÉXICO, POLONIA, PORTUGAL
- CON CRITERIO SOSTENIBLE



- BESTINVER**
- Gestora de fondos independiente líder en España
- FILOSOFÍA DE VALUE INVESTING
- 5,2 MME DE FONDOS BAJO GESTIÓN
- Y MÁS DE 41.800 CLIENTES



- GRUPO BODEGAS PALACIO 1894**
- 5 bodegas en las zonas vitivinícolas más prestigiosas de España:
- 400 ha VIÑEDO PROPIO
- 40 % FACTURACIÓN INTERNACIONAL
- 16 M DE BOTELLAS VENDIDAS



ACCIONA en el mundo

La compañía, con presencia en más de 40 países y en los cinco continentes, ha apostado por la internacionalización de sus actividades.



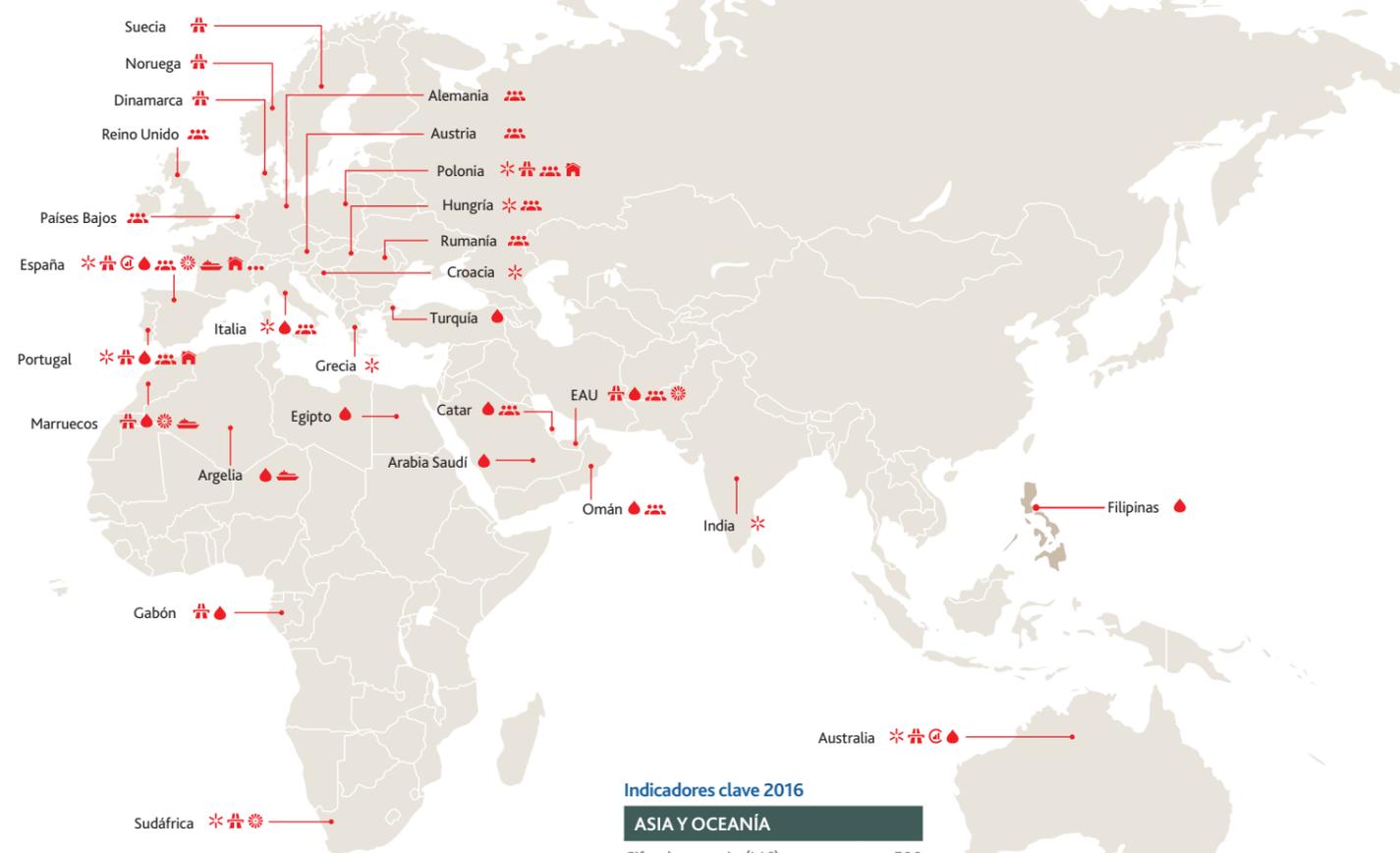
- Energía
- Construcción
- Concesiones
- Agua
- Servicios
- Industrial
- Transmediterranea
- Inmobiliaria
- Otros negocios

Indicadores clave 2016

ESPAÑA	
Cifra de negocio (M€)	3.087
Energía producida (GWh)	12.847
Agua gestionada (hm³)	535,2
Cifra de I+D+i (M€)	55,2
Plantilla media equivalente	19.908

Indicadores clave 2016

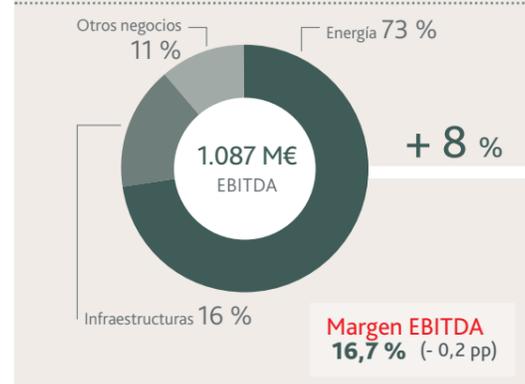
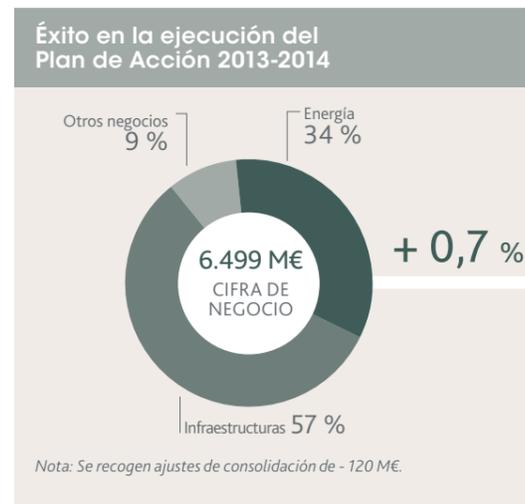
EUROPA EXCLUIDO ESPAÑA	
Cifra de negocio (M€)	705
Energía producida (GWh)	1.042
Agua gestionada (hm³)	145,2
Cifra de I+D+i (M€)	35,9
Plantilla media equivalente	4.223



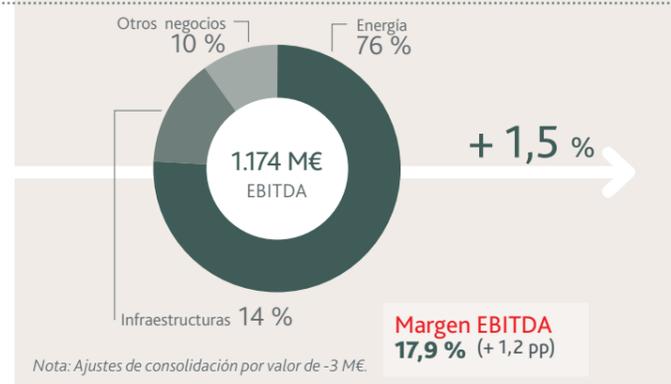
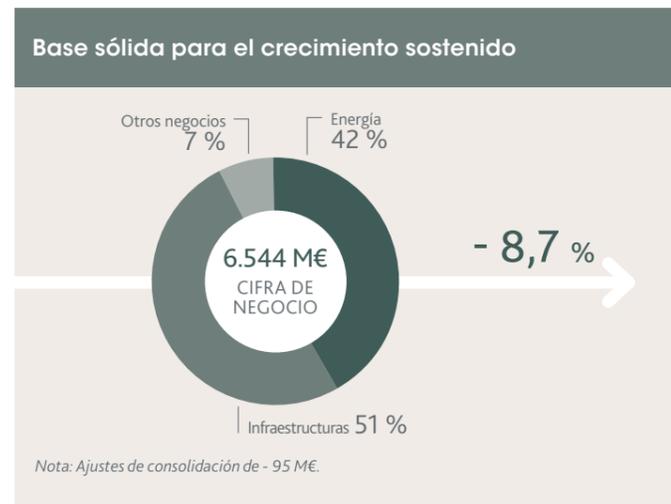
HITOS DEL AÑO 2016

Consolidación de los resultados

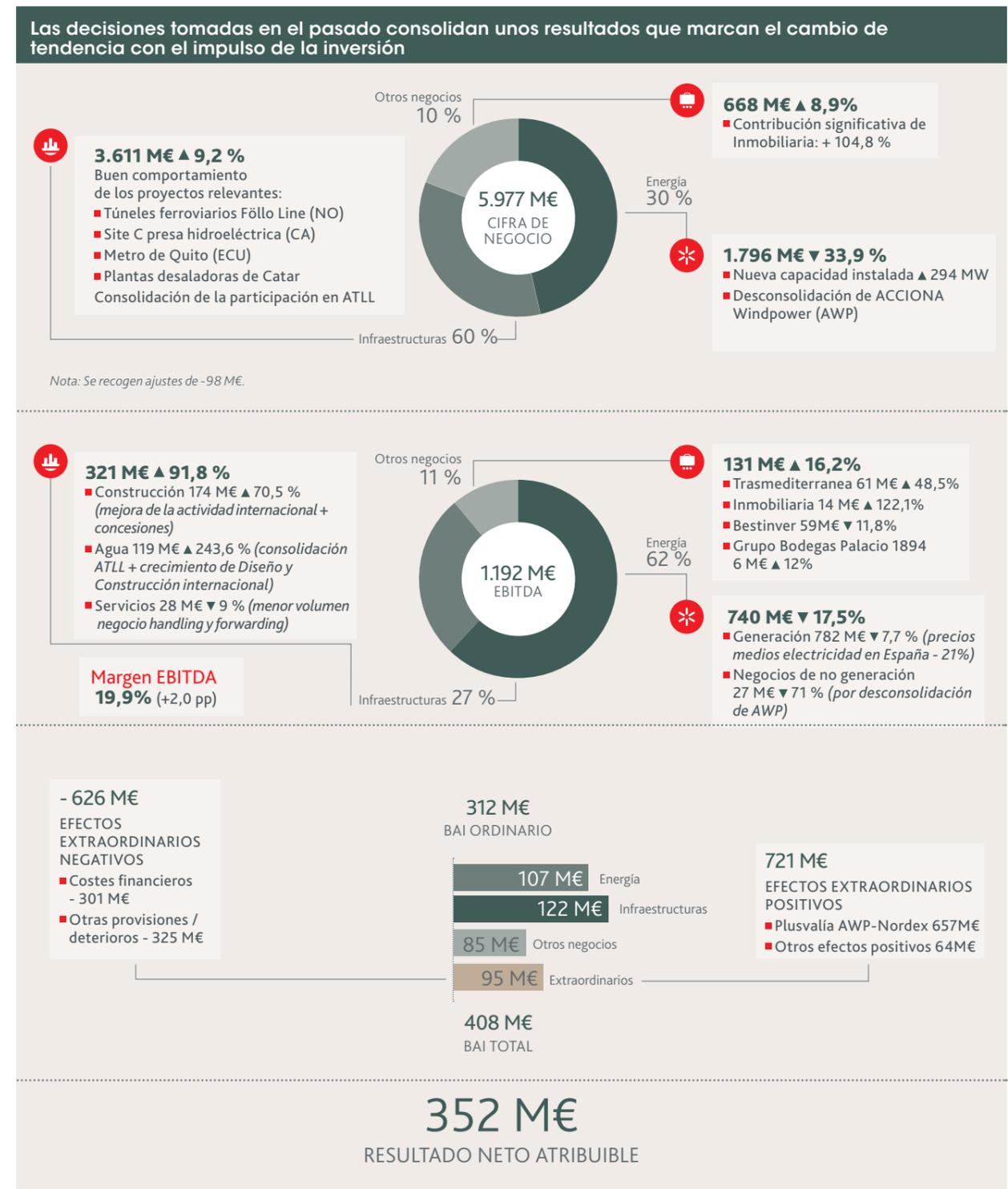
2014



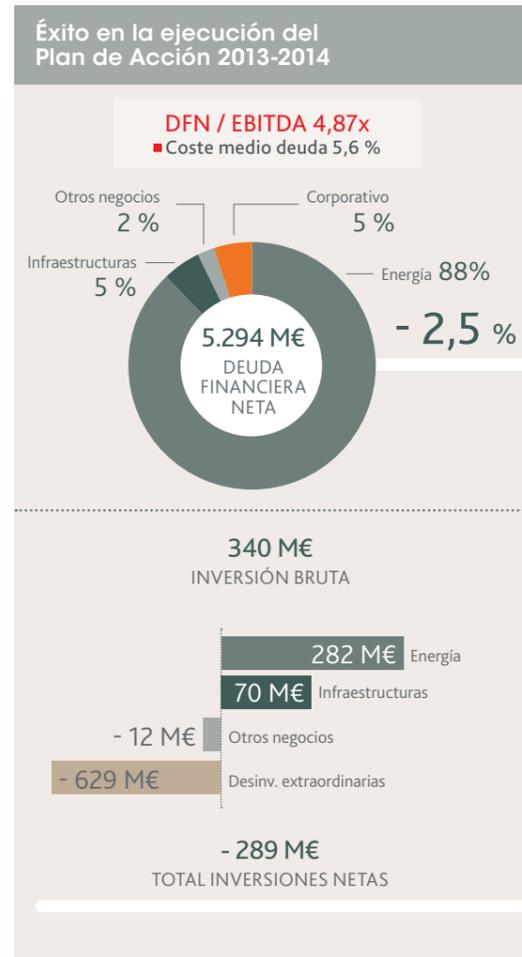
2015



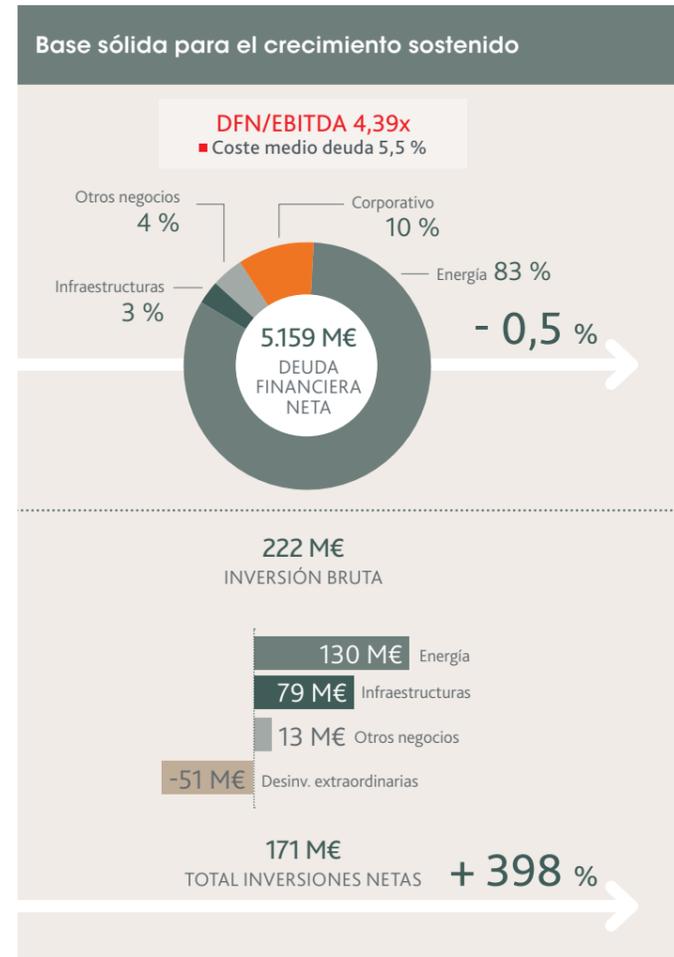
2016



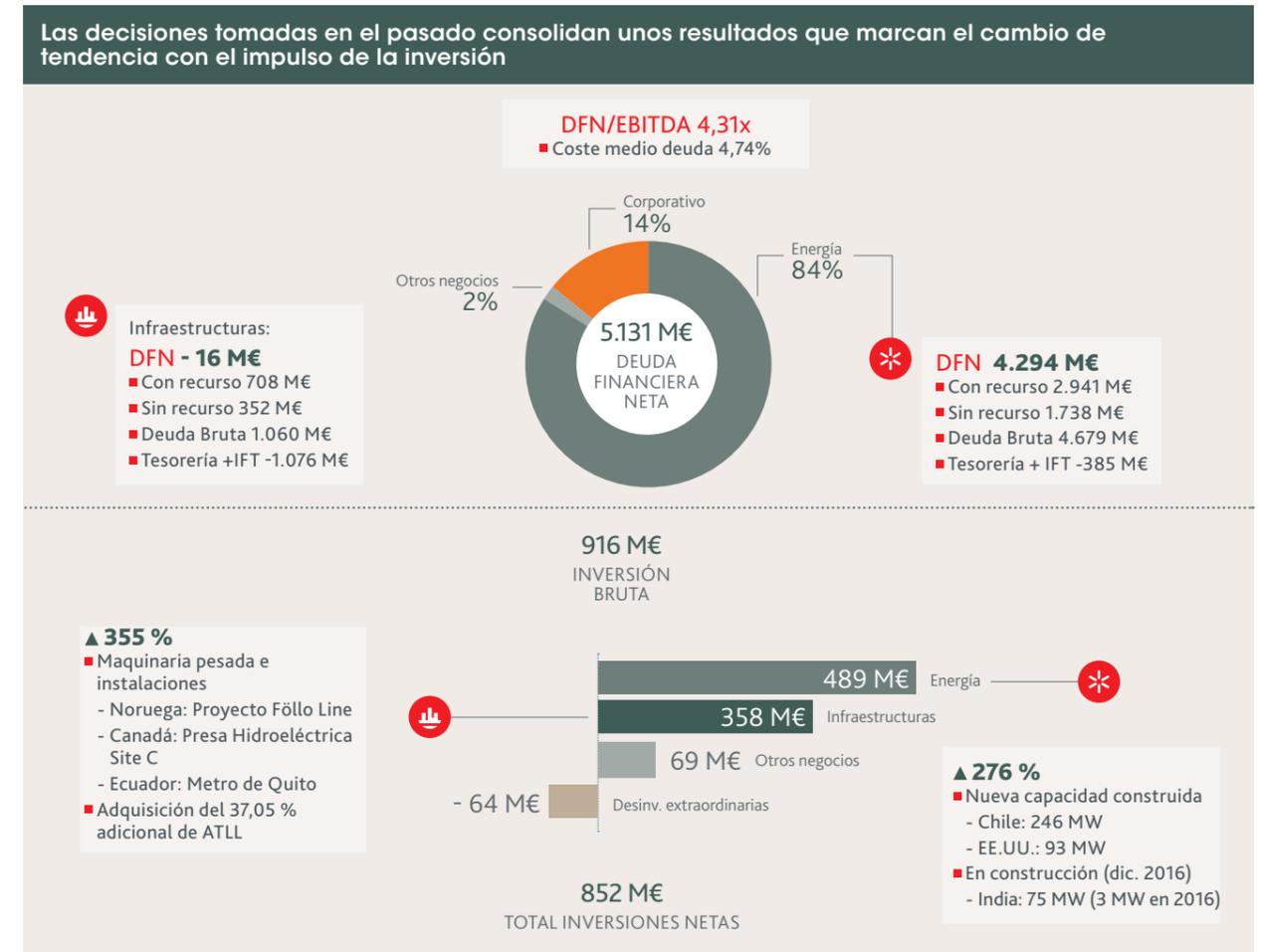
2014



2015



2016



PLAN DIRECTOR DE SOSTENIBILIDAD 2020

AVANCES 2016

SOCIEDAD	CAMBIO CLIMÁTICO	MEDIOAMBIENTE	BUEN GOBIERNO	PERSONAS	CADENA DE VALOR	INNOVACIÓN
82 proyectos con Gestión de Impacto Social en 23 países (5 más que en 2015)	Compañía neutra en carbono: balance neto de emisiones de CO ₂ e = 0	Huella hídrica: contribución neta positiva 510 hm ³	Lanzamiento del curso anticorrupción para gerentes y directivos (realizado por el 60%)	Reducción del índice de frecuencia de empleados en un 4,7% (vs. 2015)	+ 10.000 proveedores con mapa de riesgo	Ratio de intensidad innovadora sobre ventas de 3,2, superior a la media europea

OBJETIVO 2020

Reforzar la Gestión del Impacto Social de la actividad de la compañía	Neutralidad en carbono: reducir y compensar nuestras emisiones	Colaborar en la gestión sostenible del agua	Progresar en el cumplimiento de los objetivos en materia de derechos humanos, ética, gobierno corporativo, gestión de riesgos y transparencia	Reducir el índice de frecuencia en un 15 % respecto al dato de 2015	Mitigar el riesgo ambiental, social y de gobierno corporativo en la cadena de suministro	Mantener una cifra de innovación sobre ventas superior a la media europea
---	--	---	---	---	--	---

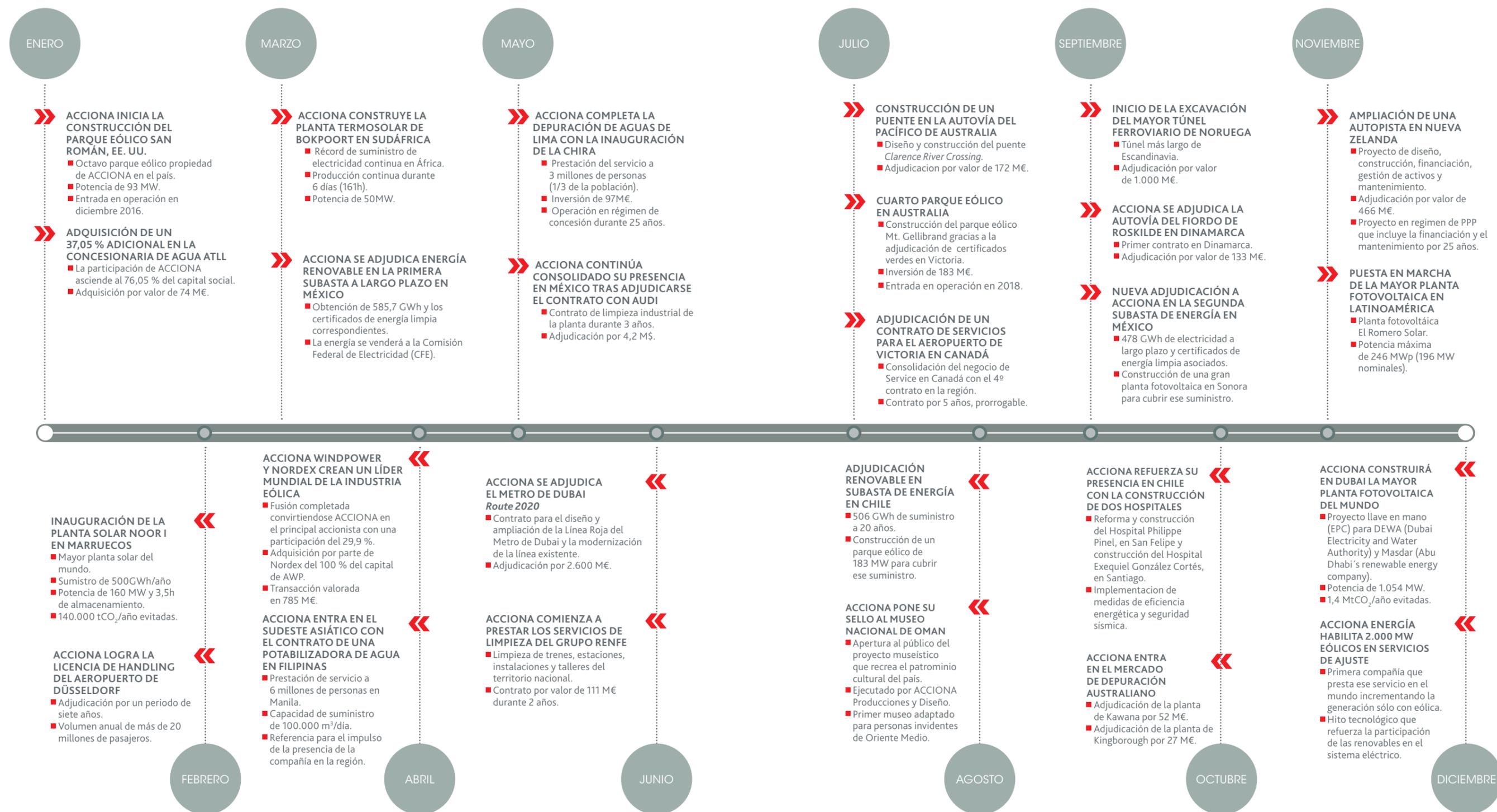
PERSPECTIVAS 2017

CRECIMIENTO MODERADO DEL EBITDA IMPULSADO POR ENERGÍA E INFRAESTRUCTURAS



32.835 personas contribuyen cada día con su trabajo a estos resultados

Hechos destacados en 2016



La acción y el retorno para el accionista

Evolución de la acción y perspectivas

	2015	2016
Precio a cierre de año (€/acción)	79,08	69,93
Precio de inicio de año (€/acción)	56,20	79,08
Revalorización (%)	40,7	-11,57
Precio mínimo (€/acción)	54,24 (06/01/15)	61,99 (11/02/16)
Precio máximo (€/acción)	80,19 (30/12/15)	79,08 (01/01/16)
Volumen medio diario (acciones)	246.695	213.129
Volumen medio diario (€)	17.294.957	14.433.468
Número de acciones	57.259.550	57.259.550
Capitalización Bursátil a cierre de año (millones de euros)	4.528	4.004
Dividendo (€/acción)	2,5	2,875*

* Propuesto por el Consejo de Administración a la Junta General de Accionistas 2017.

Tras una revalorización de más del 40 % en 2015 fundamentada en la superación de la revisión regulatoria en España, la buena evolución de los negocios y la mejora significativa del ratio de apalancamiento del Grupo, la cotización de ACCIONA ha tenido un comportamiento más desfavorable durante el año 2016, cayendo un 11,6 %. La cotización se ha visto afectada por la importante caída de los precios mayoristas en el mercado eléctrico español y su impacto en el EBITDA de la división de Energía, que combinado con unas expectativas de inversión considerablemente más altas que en 2015, crearon cierta

preocupación en los mercados sobre la capacidad de ACCIONA de continuar mejorando sus niveles de apalancamiento en este contexto. En cualquier caso, ACCIONA ha cumplido sus compromisos financieros con el mercado en cuanto al ejercicio 2016, presentando un ligero crecimiento a nivel de EBITDA a pesar de los bajos precios energéticos, y una mejora en su ratio de apalancamiento que se sitúa ya en la parte media del rango de confort, lo que se ha traducido en una evolución muy positiva de la cotización durante los primeros meses de 2017.

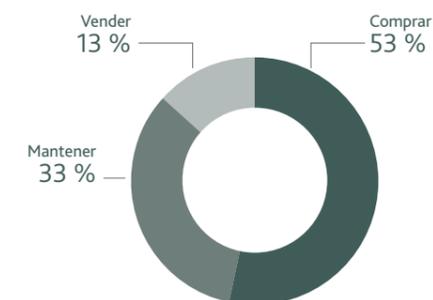
La evolución de la acción vs. Ibex 35 en 2016



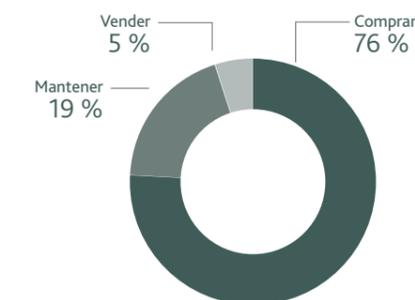
La comunidad de analistas tiene una visión muy favorable sobre el valor, con un 76% de las recomendaciones en compra a diciembre de 2016, frente a un 53% el año anterior. El precio objetivo medio se situaba en 83 euros por acción.

Recomendaciones de los analistas

Recomendaciones a diciembre de 2015



Recomendaciones a diciembre de 2016

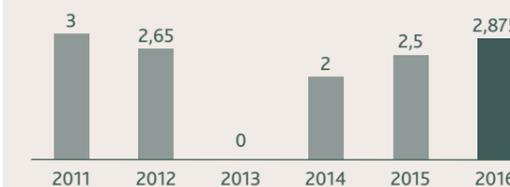


EL DIVIDENDO SE INCREMENTA UN 15 % RESPECTO AL EJERCICIO ANTERIOR

El Consejo de Administración de ACCIONA ha propuesto a la Junta General de Accionistas la distribución en 2017 de un dividendo bruto de 2,875 euros por acción con cargo al ejercicio anterior, un 15 % superior respecto al dividendo repartido en el año anterior. Este incremento es reflejo de la buena situación y perspectivas de la compañía:

- el año 2016 ha sido positivo para ACCIONA desde el punto de vista estratégico
- la posición financiera y estratégica es sólida
- la cartera asegura el crecimiento para los próximos años
- las macro-tendencias respaldan la visibilidad a largo plazo

Evolución del dividendo (€/acción)



Aumento significativo de la inversión

ACCIONA ha consolidado el crecimiento en 2016 con un cambio de tendencia en la inversión — respecto a los años anteriores —, buscando aprovechar las oportunidades que se han presentado en el mercado internacional.

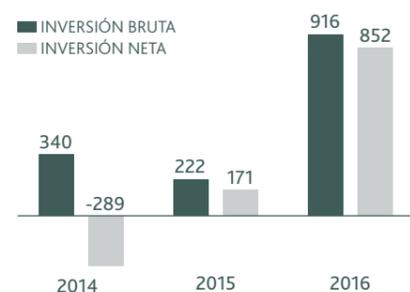
En 2016, la inversión bruta ha ascendido a 916 millones de euros. Este significativo aumento (222 millones de euros en 2015) ha sido parcialmente financiado con desinversiones por valor de 64 millones de euros en activos de patrimonio terciarios correspondientes a ACCIONA Inmobiliaria

— en concreto, el 50% de un centro comercial, así como un edificio adyacente y un hotel en Barcelona —, llegando así a una inversión neta de 852 millones de euros, que en términos de flujo de caja de inversión neta supone 719 millones de euros².

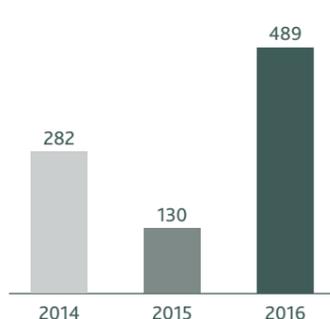
Estas inversiones se han abordado de manera escalonada y flexible a lo largo de todo el año, ajustándose a la evolución de los negocios y siempre condicionadas a preservar la solidez del balance y a mantener los ratios de deuda en su rango objetivo.

Evolución de la inversión en el período 2014 - 2016

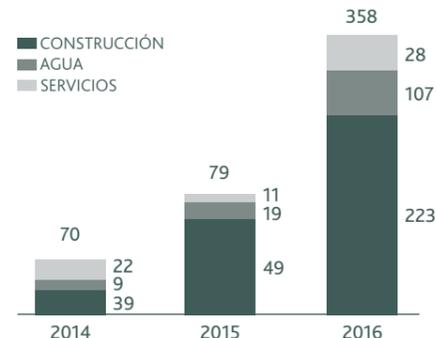
ACCIONA: Inversión bruta vs. inversión neta
(millones de euros)



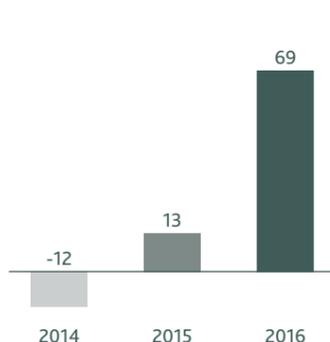
Inversión ACCIONA Energía
(millones de euros)



Inversión ACCIONA Infraestructuras
(millones de euros)



Inversión Otros negocios
(millones de euros)



(2) Cashflow de inversión neta calculado como la suma de la inversión bruta menos las desinversiones y +/- otros flujos de inversión (relativos al diferimiento de pagos).

ACCIONA Energía concentra el mayor esfuerzo inversor del período, con 489 M€, sobre todo en Chile, Estados Unidos e India

Por divisiones, ACCIONA Energía concentra el mayor esfuerzo inversor del período, con 489 millones de euros, derivado fundamentalmente de la nueva capacidad instalada en Chile, Estados Unidos e India. La inversión de la división de Infraestructuras (358 millones de euros), se ha focalizado en maquinaria pesada e instalaciones realizadas por los negocios de Construcción e Industrial (más del 60 % de la inversión de la división) para la ejecución del proyecto Fóllo Line en Noruega, la presa hidroeléctrica Site C en Canadá y el metro de Quito en Ecuador.

En relación a las inversiones no recurrentes, también en 2016 ha tenido lugar la adquisición de un 37,05 % adicional de la concesionaria de agua ATLL por 74 millones de euros, y la compra de dos buques para Trasmediterranea por un total de 50 millones de euros, que refleja la recuperación del negocio marítimo de la compañía.

Para el año 2017, ACCIONA prevé mantener la inversión bruta en niveles similares a la de 2016, pero con aumento en las desinversiones.

Evolución y proyecciones de deuda

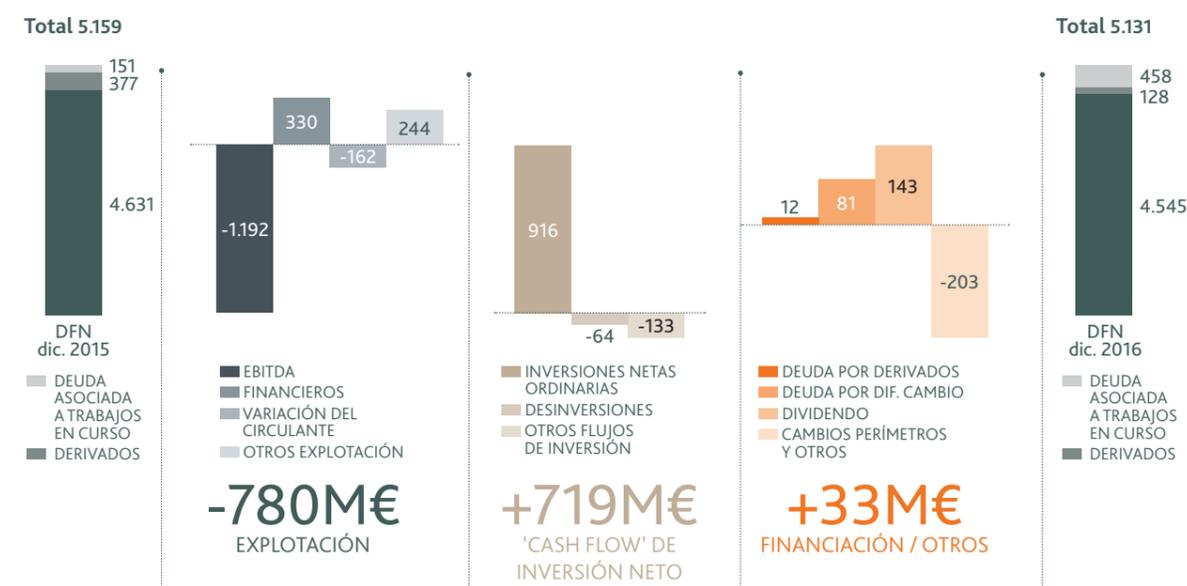
La deuda financiera neta (DFN) asciende en 2016 a 5.131 millones de euros, un 0,5 % inferior respecto al año anterior, y mejora el ratio de deuda financiera neta / EBITDA hasta 4,31x, manteniéndose así dentro del rango objetivo de confort³.

El ratio de apalancamiento también mejora respecto al año anterior y se sitúa en el 125 % (12 puntos básicos menos que en 2015) gracias al incremento del patrimonio neto. Para 2017, ACCIONA aspira a seguir reduciendo el apalancamiento financiero, llevando el ratio de deuda financiera neta / EBITDA hacia la parte baja del rango 4,0x-4,5x.

La evolución de la deuda ha estado condicionada en 2016 por el aumento del flujo de caja operativo hasta los 780 millones de euros y una mayor actividad inversora en el período, con un flujo neto de 719 millones de euros a finales de año, así como el pago de dividendo del ejercicio 2015 que ha tenido lugar durante el tercer trimestre de 2016, entre otros factores.

La deuda financiera neta en 2016 asciende a 5.131 M€, un 0,5 % inferior al año anterior

Reconciliación deuda neta 2016 (millones de euros)



(3) El rango objetivo de confort definido por ACCIONA se sitúa entre ~4,0x-4,5x.

TRANSFORMACIÓN DEL MODELO DE FINANCIACIÓN Y REBAJA DEL COSTE MEDIO

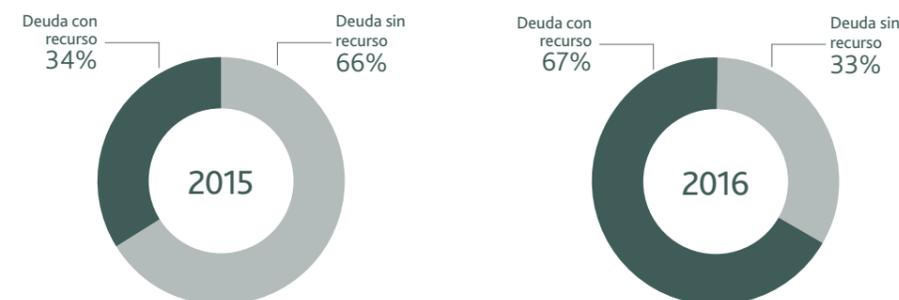
Durante 2016 ACCIONA ha llevado a cabo operaciones de refinanciación muy significativas con el objetivo de reducir el coste medio de la deuda, optimizar la gestión de la caja e incrementar la flexibilidad.

En concreto, en 2016 se ha acometido la refinanciación de varios *project finance* asociados a activos energéticos — de origen termosolar y eólico — con deuda corporativa, con el objetivo de disociar la deuda de la gestión de los activos y reestructurar así el

modelo de financiación de la compañía, con un mayor peso de la deuda corporativa en detrimento de la deuda sin recurso.

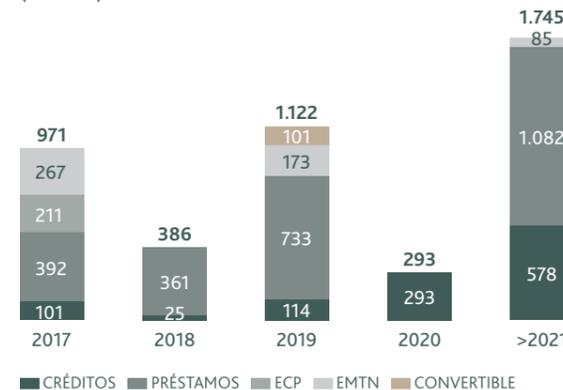
Estas operaciones han permitido a la compañía obtener una rebaja sustancial del coste de la deuda que se ha reducido 75 puntos básicos en 2016, hasta el 4,74 % — con un ahorro estimado de 75 millones de euros a partir de 2017 —, al tiempo que han contribuido a optimizar la gestión de tesorería e incrementar la flexibilidad.

Evolución deuda sin recurso vs. deuda con recurso

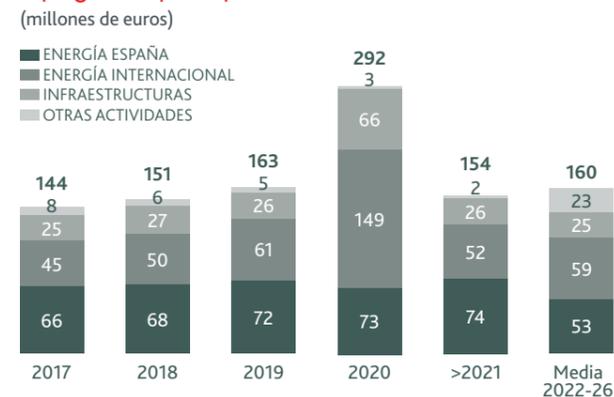


En cuanto a la liquidez, cabe destacar el aumento del importe del préstamo sindicado firmado en 2015 por un valor de 1.800 millones de euros hasta los 2.200 millones de euros y la ampliación del plazo de vencimiento hasta el año 2021.

Perfil del vencimiento de la deuda con recurso (4.517M€)



Amortización de la deuda sin recurso: repagos de principal 2017-2026 (millones de euros)



La gestión activa de la deuda y la reducción de los costes financieros fortalecen las posiciones del balance de ACCIONA y protegen los niveles de liquidez, situando a la compañía en una muy buena posición para afrontar futuras inversiones.

DIVERSIFICACIÓN DE LAS FUENTES DE FINANCIACIÓN: NUEVAS OPORTUNIDADES EN LOS MERCADOS DE CAPITALES

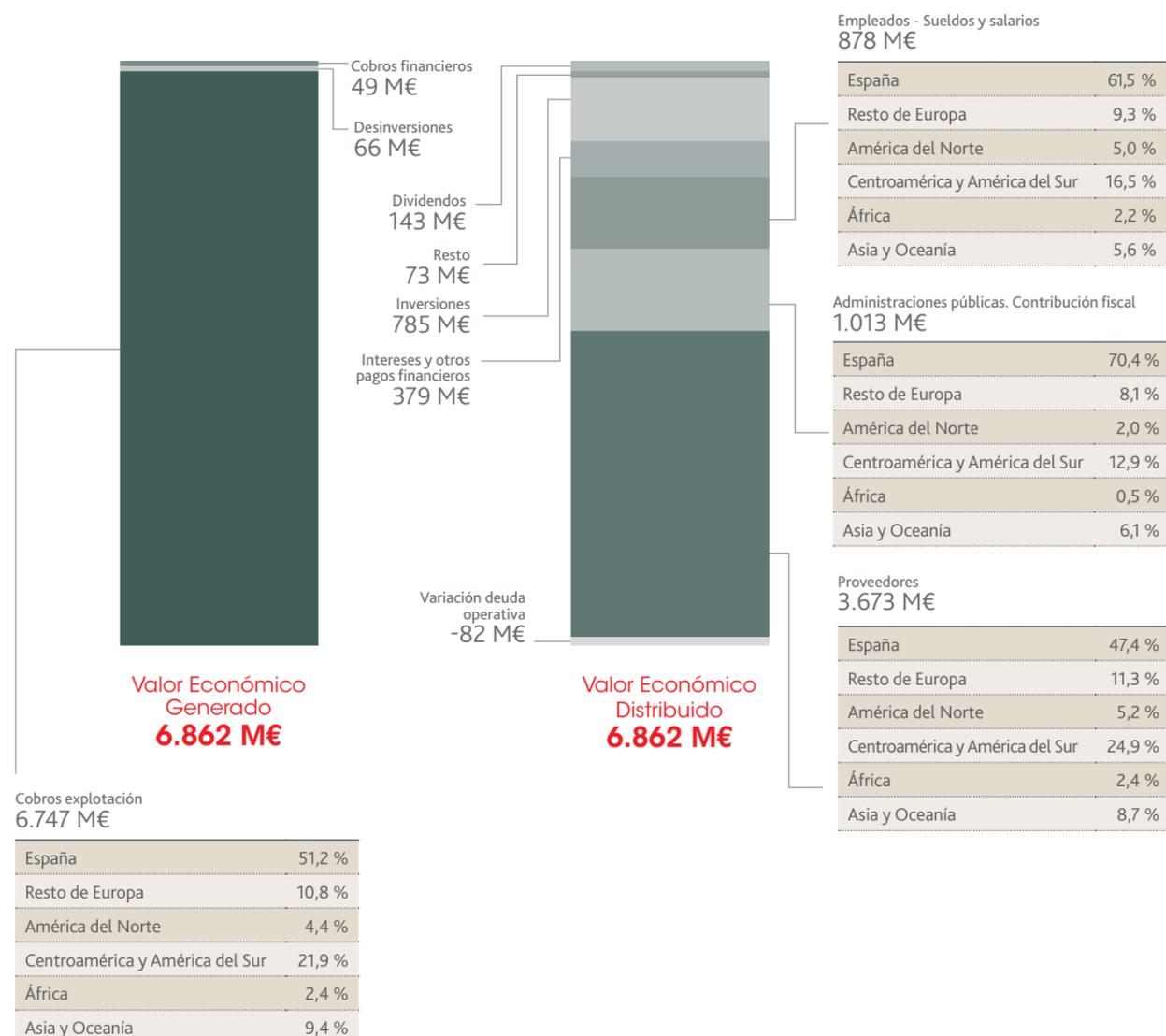
ACCIONA ha continuado explorando proactivamente nuevas oportunidades en los mercados de capitales. En 2016, la compañía ha hecho su primera incursión en el mercado alemán con la emisión de 150 millones de euros a través de un *green schuldschein*, un tipo de deuda sometida a regulación alemana, y, en este caso, asociado a la financiación de proyectos verdes, un nuevo nicho de liquidez para la compañía que le facilita el acceso a nuevos mercados e inversores.

Además, en 2017, ACCIONA ha suscrito un préstamo verde a largo plazo de 100 millones de euros con BBVA para financiar parcialmente sus proyectos de energía fotovoltaica y eólica en Chile.

Para más información sobre la contribución a la sostenibilidad de los proyectos financiados, ver el Anexo 2 de este Informe.

'Cash flow' social y contribución tributaria en 2016

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. Para ello, se tienen en cuenta las partidas que suponen una entrada y salida real de efectivo que tienen impacto en los diversos grupos de interés*. Por lo tanto, el *cash flow* social representa el valor económico generado y distribuido por la compañía.



* La aportación de valor se mide tanto por los flujos de caja que genera la compañía (percibidos de sus clientes, desinversiones, operaciones financieras, etc.) como por los flujos de caja distribuidos a través de los pagos a proveedores, administraciones públicas, accionistas y empleados, entre otros.

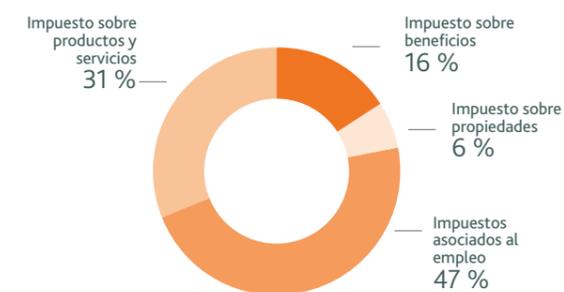
Durante el año 2016 la contribución económica y social mediante el pago de impuestos por parte de ACCIONA a las administraciones públicas ascendió a 1.013 millones de euros, de los cuales 500 millones de euros corresponden a impuestos soportados y 513 millones a impuestos recaudados.

La Contribución Tributaria del Grupo en 2016 supone 2,9 veces el Beneficio Después de Impuestos atribuido y 6,9 veces el Beneficio Neto Ordinario. Esta contribución supone

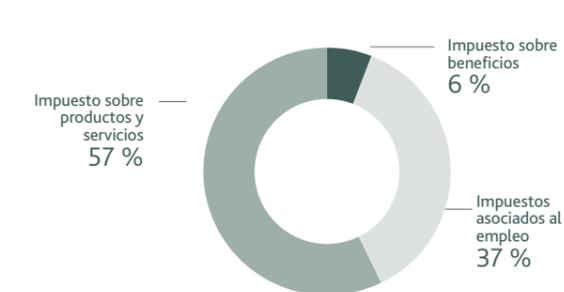
que de cada 100 euros de cifra de negocios del ejercicio, 17 euros se destinaron al pago de impuestos, de los cuales 8 euros corresponden al pago de impuestos soportados y 9 euros al pago de impuestos recaudados, siendo España, México, Australia, Polonia, Chile y Portugal los principales países.

La Contribución Tributaria ha aumentado un 5,8 % respecto al 2015 y sigue destacando el gran peso de los impuestos asociados al empleo.

Impuesto soportado 2016. Desglose



Impuesto recaudado 2016. Desglose



Contribución tributaria total 2016. Desglose por país

País	Impuestos soportados (M€)	Impuestos recaudados (M€)	Total (M€)	% sobre el total
España	377,7	335,7	713,5	70,4 %
México	17,4	45,9	63,3	6,2 %
Australia	18,9	36,7	55,5	5,5 %
Polonia	11,6	21,7	33,4	3,3 %
Chile	5,3	20,7	26	2,6 %
Portugal	7,1	12	19,1	1,9 %
Brasil	14,1	2,7	16,8	1,7 %
Alemania	7,3	3,8	11,1	1,1 %
Colombia	5,1	5,7	10,8	1,1 %
EE. UU.	6,6	3,3	9,9	1 %
Canadá	2,9	7	9,9	1 %
Italia	7,2	2,7	9,8	1 %
Otros países	18,7	15,3	34	3,4 %
Total	499,9	513,2	1.013,2	

RESPONDEMOS A LOS DESAFÍOS DEL FUTURO

Tendencias que suponen una oportunidad para ACCIONA

CALENTAMIENTO GLOBAL⁴

La ratificación del Acuerdo de París supone un compromiso global para frenar el cambio climático, limitando el aumento de la temperatura del planeta por debajo de los 2º C.

El reto global supone reducir las emisiones de gases de efecto invernadero por debajo de los niveles preindustriales.

ESCASEZ DE RECURSOS HÍDRICOS^{5,6}

El agua es un recurso fundamental para el desarrollo económico y social de la humanidad.

Uno de los mayores retos a los que se enfrenta la sociedad radica en asegurar la protección y la adecuada gestión del agua.

CRECIMIENTO DEMOGRÁFICO^{7,8,9}

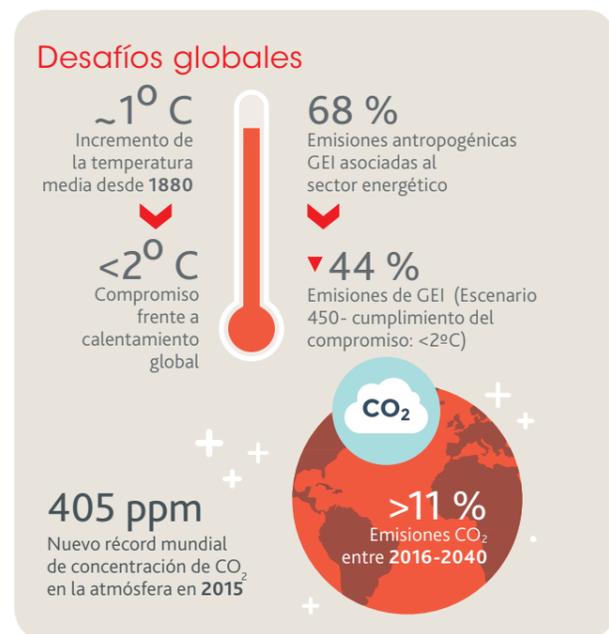
La población aumentará alrededor de un 26 % durante los próximos 25 años y se incrementará de forma generalizada el poder adquisitivo.

El reto al que se enfrentan los mercados es garantizar una disponibilidad recursos e infraestructuras suficientes y eficientes que garanticen la calidad de vida de la creciente población.

CONCENTRACIÓN URBANA^{10,11,12,13}

El 66 % de la población mundial vivirá en áreas urbanas en 2050.

Debido a que el 80% del PIB global recae en las ciudades, el desafío consiste en garantizar una urbanización inteligente (*smart cities*), que resuelva las necesidades de la población y salvaguarde el bienestar de los ciudadanos y el medioambiente.



Oportunidad para ACCIONA

- Dedicación mayoritaria a energías renovables, única solución hacia un modelo energético descarbonizado.
- Especialización en las tecnologías más competitivas no solo en términos de costes, sino también en fiabilidad y garantía del suministro a largo plazo.
- Aplicación de criterios de economía circular, reduciendo así la generación de residuos y fomentando la reutilización de los recursos.

Oportunidad para ACCIONA

- Suministro de agua con altos estándares de calidad en los cinco continentes, sobre todo en países en desarrollo.
- Desarrollo de tecnologías de desalación, depuración y potabilización, apostando por una gestión sostenible de los recursos hídricos en todo el ciclo del agua y por la innovación tecnológica.
- Implantación de energías renovables - con consumo casi nulo de agua- en zonas de escasez hídrica.

Oportunidad para ACCIONA

- Desarrollo de infraestructuras y servicios que respondan a la demanda de agua y energía de calidad, de manera segura, competitiva en costes y respetuosa con el medioambiente.
- Mayor planificación energética basada en la electrificación de la economía y el empoderamiento del consumidor, con capacidad para gestionar su demanda.

Oportunidad para ACCIONA

- Diseño, construcción y gestión de nuevas infraestructuras y reconversión y adaptación de infraestructuras obsoletas (en mercados maduros).
- Desarrollo de soluciones innovadoras relacionadas con servicios urbanos tales como el transporte público, la infraestructura hospitalaria, el tratamiento de residuos, la gestión del agua, y otros servicios asociados a las necesidades de la urbe.

(4) El Escenario 450 hace alusión al número de parte por millón (ppm) de CO₂ concentrados en la atmósfera y que, en un escenario ideal de sostenibilidad ambiental, no debería rebasarse para mantener el aumento de la temperatura por debajo de los 2º C.
 (5) Organización de las Naciones Unidas. 2015. Los objetivos de desarrollo sostenible (Objetivo 6).
 (6) Grupo Banco Mundial. 2016. High and dry: climate change, water and the economy. <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/23665/K8517%20Executive%20Summary.pdf>

(7) Naciones Unidas, Departamento de Asuntos Económicos y Sociales: División de población. 2015. World Population Prospects: The 2015 Revision.
 (8) Agencia Internacional de la Energía. 2016. World Energy Outlook 2016.
 (9) Banco Mundial. 2016. Agua: Panorama General. <http://www.bancomundial.org/es/topic/water/overview>
 (10) Instituto Global McKinsey. 2016. Urban World: meeting the demographic challenge. <http://www.mckinsey.com/global-themes/urbanization/urban-world-meeting-the-demographic-challenge-in-cities>
 (11) Bloomberg New Energy Finance. 2016. Electric vehicles to be 35% of global new car sales by 2040. <https://about.bnef.com/blog/electric-vehicles-to-be-35-of-global-new-car-sales-by-2040/>
 (12) Naciones Unidas. 2014. World Urbanization Prospects.
 (13) Instituto de Desarrollo Sostenible y Relaciones Internacionales. State of the Low-Carbon Energy Union: Assessing the EU's progress towards its 2030 and 2050 climate objectives.

REVOLUCIÓN DIGITAL^{14, 15, 16, 17, 18}

Los hábitos de consumo de la sociedad y la dinámica de hacer negocios se han visto fuertemente influenciados por los avances tecnológicos y el internet de las cosas (IoT, por sus siglas en Inglés).

El reto se centra en saber aprovechar las ventajas que supone la tecnología en favor de la sociedad.



DISPONIBILIDAD DE INVERSIÓN^{19, 20, 21}

El crecimiento económico está ligado a necesidades de inversión para cerrar la brecha de infraestructuras, principalmente energéticas.

El desafío radica en garantizar el desarrollo de nuevos modelos e instrumentos de financiación que promuevan la creación de proyectos sostenibles.



Oportunidad para ACCIONA

- Fortalecimiento de ventajas competitivas como aumento de la productividad, mejora de eficiencia y ahorros de costes.
- Desarrollo de modelos de negocio que responden de manera anticipada a las necesidades del mercado.
- Gestión de infraestructuras críticas gracias al desarrollo de sistemas seguros, confiables y robustos.

Oportunidad para ACCIONA

- Disponibilidad de financiación para acometer proyectos de infraestructuras y condiciones de acceso a crédito favorable bajo nuevos modelos.
- Emisión de bonos verdes como palanca de acceso a nuevos mercados de capitales e inversores, garantizando el desarrollo de proyectos sostenibles, alineada con la filosofía de la compañía.
- Impulso del desarrollo de infraestructuras a través de modelos de colaboración público-privada (PPPs).

Una estrategia enfocada hacia la consolidación del cambio de tendencia

ACCIONA afronta una nueva etapa, más alejada de las presiones de años anteriores, en la que mira con optimismo al futuro gracias a una posición de balance equilibrado que le permite impulsar nuevamente la inversión— sin perder el foco en el crecimiento selectivo y la rentabilidad de los proyectos— y aprovechar el potencial de crecimiento que ofrecen sus negocios.

Posición de balance sólida

ACCIONA ha seguido trabajando en la reestructuración de su perfil crediticio para acompañar su modelo de financiación a la tipología y el riesgo de los activos de la compañía en el entorno actual.

Las operaciones de refinanciación contribuyen a la transformación del modelo de endeudamiento, traduciéndose en un abaratamiento de los costes de financiación y en una mayor flexibilidad en el perfil de los vencimientos de deuda.

Esta nueva estructura permite a la compañía mantener a corto y medio plazo los niveles de deuda dentro del rango objetivo definido y garantiza liquidez, sin menoscabar sus planes de crecimiento e inversión, en sintonía con un incremento razonable del dividendo para el accionista, acorde a los beneficios.

En 2016

- Mejora del ratio deuda financiera neta/ EBITDA: 4,31x (vs 4,39x en 2015).
- Operaciones de refinanciación de activos energéticos con deuda corporativa.
- Propuesta de dividendo por acción de 2,875 €*.

Previsiones 2017

- Seguir reduciendo niveles de apalancamiento, ratio deuda financiera neta/EBITDA en la parte inferior del rango 4,0x-4,5x.
- Continuar con la gestión proactiva del balance.
- Crecimiento sostenido del dividendo.

(14) Evers. 2016. Tech giants, corporations and disruptives. Start-ups: the truth of the IoT ecosystem.
 (15) Research Centre of Governance, Sustainability and Reputation de Corporate Excellence y el Instituto de Empresa. 2017. Approaching the future: tendencias en gestión de intangibles. <http://www.canvasconsultores.com/wp-content/uploads/2017/03/Approaching-the-Future-Tendencias-en-Gestio%CC%81n-Intangibles-2017-1.pdf>
 (16) Instituto Global McKinsey. 2015. The internet of things: Mapping the value beyond the hype. https://www.mckinsey.de/files/unlocking_the_potential_of_the_internet_of_things_full_report.pdf
 (17) World Economic Forum. 2016. Informe Global de Tecnología de la Información. <http://reports.weforum.org/global-information-technology-report-2016>
 (18) Gartner. Global Internet of Things Market Size – IoT Market Growth Analysis
 (19) Climate Bond Initiative. 2017. Green Bonds Highlights 2016. <https://www.climatebonds.net/green-bonds-highlights-2016>
 (20) Instituto Global McKinsey. 2016. Bridging global infrastructure gap. <http://www.mckinsey.com/industries/capital-projects-and-infrastructure/our-insights/bridging-global-infrastructure-gaps>
 (21) World Energy Outlook (WEO) 2016. International Energy Agency, IEA. <http://www.worldenergyoutlook.org/publications/weo-2016/>

i Más información en este Informe sobre el balance de la compañía y la perspectivas de evolución de la deuda y su perfil crediticio en el epígrafe:
 ■ Hitos del año 2016: páginas 16-19
 ■ Evolución y proyecciones de deuda – página 26

* Dividendo propuesto por el Consejo de Administración a la Junta General de Accionistas 2017.



Impulso a la inversión

La estrategia de ACCIONA se apoya en un aumento significativo de la inversión durante los próximos años, en línea con la evolución esperada del negocio y sin comprometer la estructura del balance. Este cambio de tendencia responde a un nuevo ciclo de crecimiento intensivo en capital con el objetivo de aprovechar las oportunidades que ofrecen los mercados internacionales en el ámbito de la energía y el desarrollo de infraestructuras.

La inversión en activos energéticos favorece la generación de flujos de caja estables y a largo plazo, permitiendo que la división de Energía continúe constituyendo un núcleo sólido y de gran visibilidad dentro de ACCIONA.

En Infraestructuras, la inversión se concentra principalmente en las aportaciones de capital en las concesiones que la compañía construye y luego opera, así como en las necesidades de maquinaria e instalaciones propias para la ejecución de los grandes proyectos de construcción.

En 2016

- Inversión bruta de 916 M€
 - Energía: 489 M€
 - Infraestructuras: 358 M€
 - Otros negocios: 69 M€
- Desinversiones: -64 M€
- *Cashflow** neto de inversión : 719 M€

Previsiones 2017

- Inversión bruta en niveles similares a 2016:
 - Energía: ~60% de las inversiones.
 - Infraestructuras: menor inversión ordinaria.
- Desinversión parcial en concesiones y activos inmobiliarios.
- *Cashflow* neto de inversión*: ~650 M€

i Más información en este Informe sobre la evolución de la inversión en el epígrafe:
 ■ Hitos del año 2016: páginas 16-19
 ■ Aumento significativo de la inversión: página 24



Crecimiento enfocado

ACCIONA apuesta por un crecimiento controlado y rentable en los mercados internacionales en los que está presente, aportando un valor diferencial a sus clientes y sin renunciar a nuevas oportunidades de negocio que puedan surgir en otros mercados para la realización de proyectos específicos que ofrezcan una elevada rentabilidad o una nueva oportunidad para desarrollar el negocio a largo plazo.

La diversificación geográfica fortalece el perfil internacional de la compañía y reduce su vulnerabilidad frente a situaciones adversas en un determinado país.

Cada una de las divisiones principales de ACCIONA enfoca su expansión en función de los intereses estratégicos con el objetivo de maximizar el potencial de las actividades que se desarrollan.

En 2016

- ACCIONA Energía: crecimiento significativo y rentable de la cartera de proyectos gracias al éxito obtenido en subastas y licitaciones en Chile, México y Australia, con un total de 750 MW a construir en los próximos 3 años.
- ACCIONA Infraestructuras: adjudicación de grandes proyectos internacionales con buenas perspectivas de rentabilidad en Emiratos Árabes Unidos, Nueva Zelanda y Filipinas, entre otros.

Previsiones 2017

- ACCIONA Energía: expansión en mercados con gran potencial de crecimiento que combinan la abundancia de recurso renovable con una creciente demanda energética.
- ACCIONA Infraestructuras: aprovechamiento de las oportunidades estratégicas para cada uno de los negocios, dando respuesta a los desafíos del sector.

i Más información en este Informe sobre la presencia internacional de la compañía y la estrategia de crecimiento de los negocios en los epígrafes:
 ■ ACCIONA en el mundo – página 14-15
 ■ ACCIONA Energía – página 45
 ■ ACCIONA Infraestructuras – página 68

* *Cashflow* de inversión neto calculado como la suma de la inversión bruta menos las desinversiones y +/- otros flujos de inversión (relativos al diferimiento de pagos).

Los Otros negocios contribuyen significativamente a la rentabilidad y al crecimiento de la compañía



Maximización del valor de los negocios complementarios

La diversificación de las actividades de ACCIONA, más allá de los ámbitos de la energía y las infraestructuras ofrece en la actualidad nuevas oportunidades para la compañía, no sólo en términos de rentabilidad y crecimiento –con una menor intensidad de capital que los negocios core–, sino también como contribución a la cuenta de resultados global. Además, pueden favorecer nuevas operaciones en el futuro, en un contexto optimista de los sectores en los que ACCIONA está presente.

En 2016

- ACCIONA Inmobiliaria: implementación de la nueva estrategia.
- Bestinver: los fondos gestionados batieron sus índices de referencia.
- Trasmediterranea: importante aumento de su contribución a resultados.
- Grupo Bodegas Palacio 1894: nueva etapa de transformación de la marca.

Previsiones 2017

- ACCIONA Inmobiliaria: desarrollo de la actividad promotora y rotación de activos de gestión patrimonial.
- Bestinver: asegurar rentabilidades atractivas en el largo plazo y crecimiento de los fondos bajo gestión.
- Trasmediterranea: nuevas oportunidades y foco en la relación comercial.
- Grupo Bodegas Palacio 1894: innovación y mejora del posicionamiento en segmentos Premium.

■ Más información sobre estos negocios de la compañía y el valor que aportan en el siguiente epígrafe del Informe:
 ■ Hitos del año 2016: páginas 16-19
 ■ Otros negocios: página 90



LA SOSTENIBILIDAD NOS HACE MEJORES

ACCIONA asume el reto de la sostenibilidad como propio y lo incorpora en el desarrollo de sus modelos de negocio. Las actuaciones en este campo se lideran desde el máximo nivel de gobierno de la compañía. Desde 2009, ACCIONA cuenta con una Comisión de Sostenibilidad, dentro del Consejo de Administración, encargada de aprobar y supervisar los objetivos y las iniciativas en sostenibilidad.

La estrategia de sostenibilidad de ACCIONA se instrumentaliza a través del Plan Director de Sostenibilidad (PDS). Tras hacer un balance de los

logros y desafíos experimentados en los cinco años del Plan anterior (2010-2015), la compañía ha definido una nueva estrategia con un horizonte temporal a 2020.

El Plan Director de Sostenibilidad 2020 (PDS 2020) se estructura en torno a una serie de objetivos estratégicos y operativos en las áreas de sociedad, cambio climático, medio ambiente, buen gobierno, personas, cadena de valor e innovación. Dichos objetivos son de aplicación a toda la organización, con especificaciones para las diferentes líneas de negocio en función de su naturaleza.

Entre otros compromisos, cabe destacar que ACCIONA trabaja en:

- la mejora de la calidad de vida de las personas;
- la mitigación del cambio climático, incluido el objetivo de ser una compañía neutra en carbono (compromiso cumplido con éxito en 2016);
- la provisión de soluciones medioambientales sostenibles desde sus negocios, dando respuesta a retos como el estrés hídrico.

■ Para más información, consulte el Plan Director de Sostenibilidad 2020 (<http://pds2020.acciona.com>) y la Memoria de Sostenibilidad 2016 (informeannual2016.acciona.com/Sostenibilidad).



GESTIÓN DIFERENCIAL DEL CAPITAL HUMANO

Gran parte del éxito de la compañía se debe a que se favorece un entorno en el que los empleados puedan desarrollar sus responsabilidades con libertad para crear, aportar e innovar, y en donde predomine el respeto, la igualdad de oportunidades, la meritocracia, la diversidad y la transparencia.

ACCIONA cuenta con profesionales altamente especializados que disponen de habilidades técnicas, comerciales y de gestión que aportan un alto valor añadido a la compañía, contribuyendo diariamente con su trabajo en la consecución de los objetivos estratégicos y en su diferenciación frente a los competidores.

Dada la relevancia que tiene para ACCIONA contar con el mejor talento,

ahora y en el futuro, la compañía está trabajando en las siguientes líneas:

- Revisión de los programas de atracción y selección de los mejores profesionales: acciones para fortalecer la *marca empleadora*, y revisión de los procesos internos de selección de candidatos.
- Refuerzo a los procesos de identificación y desarrollo del talento interno:
 - Nuevo sistema para reforzar el proceso de valoración del desempeño que permita identificar y gestionar de forma eficiente y con una mayor agilidad el talento interno en toda la compañía (*Performance Status*).
 - Nuevos espacios para que cada empleado pueda impulsar su propio desarrollo dentro de la organización.

- Desarrollo de algunos colectivos de profesionales clave: *technical leaders*, directores de proyecto, personas de alto potencial directivo, entre otros.
- Nuevo modelo de fijación y gestión de objetivos.

En 2016, los cuatro focos de prioridad han sido:

- La globalización;
- La simplificación y optimización de los procesos de gestión de personas;
- La digitalización y transformación digital;
- La mejora de la calidad de la información.

■ Para más información, consulte la sección de Personas en la web de ACCIONA (<https://www.acciona.com/es/personas/>) y la Memoria de Sostenibilidad 2016 (informeannual2016.acciona.com/Sostenibilidad).

Agente de cambio

ACCIONA se presenta como agente de cambio, liderando activamente la respuesta a los desafíos globales y a las tendencias que afectan a sus negocios. La estrategia de ACCIONA, su diferencial competitivo y la efectiva colaboración con sus grupos de interés posicionan a ACCIONA como referente mundial en energía, infraestructuras, agua y servicios.

En el ámbito de la energía		
Colaboración con administración y entes reguladores	Colaboraciones con empresas y asociaciones sectoriales	Participación en foros y eventos
<p>ACCIONA promueve ante administraciones y entes reguladores posiciones destinadas a apoyar e incentivar el crecimiento y competitividad de las tecnologías limpias.</p> <ul style="list-style-type: none"> En España, algunos de los principales logros del grupo en el año 2016, en relación a la regulación energética, es la mayor incorporación de la energía eólica como prestadora de servicios de ajuste del sistema. En el ámbito de la UE, varias reivindicaciones de ACCIONA se han visto contempladas en las propuestas del Paquete de Energía Limpia de la Comisión Europea: dotar al marco jurídico de las energías renovables de seguridad y estabilidad a través de la prohibición de implementar cambios retroactivos desfavorables, o la propuesta de un diseño de mercado mucho más orientado a la mayor incorporación y participación de las energías renovables. 	<p>ACCIONA continúa trabajando, individualmente y a través de colaboraciones con empresas y asociaciones sectoriales, en la elaboración y traslado de propuestas regulatorias, destinadas a mejorar la posición competitiva de las energías renovables:</p> <ul style="list-style-type: none"> Ámbito regional y de España: Asociación Empresarial Eólica (AEE), Asociación de Productos de Energías Renovables (APPA), Unión Española Fotovoltáica (UNEF) y Asociación Española de la Industria Solar Termoeléctrica (Protermosolar). Ámbito europeo: <i>WindEurope</i>, ESTELA (Asociación Europea de la Industria Solar Termoeléctrica) y EUOFES (<i>The European Forum for Renewable Energy Sources</i>). Ámbito internacional: GWEC (<i>Global Wind Energy Council</i>). 	<p>Altos representantes de ACCIONA han participado en eventos convocados por organizaciones y medios de comunicación en España, entre ellos:</p> <ul style="list-style-type: none"> Foro sobre Compromiso de las empresas con la sostenibilidad El debate sobre propuestas políticas en energías renovables. <p>ACCIONA patrocina y promueve la celebración de eventos que puedan servir de foro de discusión sobre el futuro de la Energía en la UE:</p> <ul style="list-style-type: none"> La audiencia pública sobre los Costes de la Energía y la Competitividad de la Industria de la UE. Participación y colaboración con EUFOREs en la 16ª Reunión Interparlamentaria.
En el ámbito de infraestructuras, agua y servicios		
Colaboración con administración y entes reguladores	Colaboraciones con empresas y asociaciones sectoriales	Participación en foros, eventos, etc
<p>ACCIONA mantiene un diálogo con administraciones públicas y grupos de interés centrado en promover que la trasposición de las directivas se traduzca en un marco jurídico atractivo para la inversión, que facilite la puesta en marcha de un proceso de contratación generador de un crecimiento sostenido y sostenible en todos los aspectos tanto económicos, como sociales y ambientales. ACCIONA defiende la necesidad de que, entre los criterios de adjudicación, siempre se tengan en consideración la calidad, la innovación y aspectos medioambientales y sociales.</p>	<p>ACCIONA participa en asociaciones como:</p> <ul style="list-style-type: none"> Asociación de empresas de construcción y concesionarias de infraestructuras, SEOPAN, en el ámbito de infraestructuras. La Asociación de Empresas Ferroviarias Privadas, en el ámbito del transporte ferroviario. Asociación Española de Empresas Gestoras de los Servicios de Agua Urbana, AGA, y Asociación Española de Abastecimiento de agua y saneamiento, AEAS, para promover y defender los intereses comunes de las empresas de servicios relacionadas con el ciclo integral del agua. 	<p>ACCIONA participa en foros y eventos como miembro del:</p> <ul style="list-style-type: none"> <i>Board of Directors of the Water supply and sanitation Technology Platform (WssTP)</i>. <i>Board of Directors of the European Desalination Society (EDS)</i>.

ACCIONA promueve un entorno favorable, que influye en las acciones de las administraciones, las empresas y la sociedad hacia un modelo económico sostenible

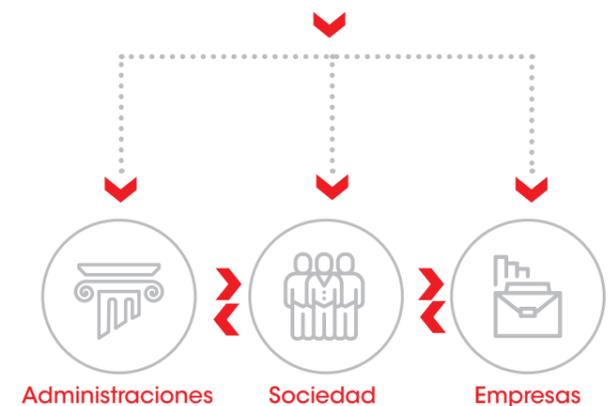
Consciente de los desafíos actuales, ACCIONA direcciona sus negocios hacia un modelo que asegura la transición hacia una economía descarbonizada cumpliendo así con los compromisos de lucha contra el cambio climático, asumidos en el Acuerdo de París.

En este contexto, ACCIONA promueve la colaboración público-privada y el consenso de todos los grupos políticos y principales agentes del sector como palanca fundamental para el cambio. Además, colabora en el establecimiento de un marco regulatorio estable, robusto y transparente con una base legal sólida, que permita movilizar la inversión. Por ello, ACCIONA considera los mercados de carbono eficientes (que internalicen los costes de la contaminación), la innovación y la eliminación de los subsidios a los combustibles fósiles como piezas claves para la transformación de la economía.

Para hacer llegar este mensaje, ACCIONA impulsa un entorno de opinión social favorable que sea capaz de influir tanto a las administraciones públicas, como al sector privado y la sociedad. De esta manera, se busca fomentar un cambio de actitud en el consumidor final a través de la diferenciación y puesta en valor de las energías renovables y la eficiencia energética, con el fin de que constituyan a su vez objetivos ejemplarizantes para la Administración.



ACCIONA
 Agente de cambio
 Crear conciencia social que promueve la transición hacia una economía descarbonizada



ACCIONA, neutra en carbono desde 2016

ACCIONA ya es una compañía neutra en carbono, cumpliendo así con el compromiso anunciado por el presidente, José Manuel Entrecanales, en la Cumbre del Clima de París celebrada en Diciembre de 2015.

Enmarcado dentro del Plan Director de Sostenibilidad 2020, ACCIONA ha compensado sus emisiones de 2016 con la adquisición de Certificados de Reducción de Emisiones (o CERs, por sus siglas en inglés), de proyectos social y ambientalmente responsables en economías emergentes, otorgados por las Naciones Unidas.

El objetivo principal de este modelo de compensación es fomentar la implicación de los negocios en la reducción de emisiones, a través de la implementación de medidas de eficiencia energética.

La compañía alcanza la neutralidad en carbono avanzando en eficiencia energética, incrementando su consumo de electricidad de origen renovable, y compensado las emisiones mediante la compra de derechos de CO₂

Asimismo, de acuerdo a su estrategia global en materia de sostenibilidad, ACCIONA mantiene una posición de liderazgo participando activamente en iniciativas, foros y organizaciones, y colaborando con organismos supranacionales.



COP22-CUMBRE DEL CLIMA DE MARRAKECH

La compañía ha desarrollado un rol activo en la Cumbre del Clima

de Marrakech que tuvo lugar en noviembre de 2016. La COP22 fue considerada como la COP de la "acción", dando lugar a los siguientes documentos: La declaración de Marruecos, La Alianza de Marrakech para la acción climática global y el establecimiento del órgano de decisión del Acuerdo de París.



WORLD ECONOMIC FORUM

El presidente de ACCIONA, José Manuel Entrecanales, ha participado en una nueva edición del World Economic Forum en

Davos en el lanzamiento del grupo de trabajo *Carbon Pricing Corridors*. Es una iniciativa promovida por CDP y *We Mean Business Coalition* para establecer un precio del carbono que impulse la transición hacia una economía baja en carbono.



PACTO MUNDIAL DE LAS NACIONES UNIDAS

Desde el año 2005 ACCIONA es miembro activo del Pacto Mundial

de las Naciones Unidas, que promueve el cumplimiento de Diez Principios relacionados con los derechos humanos y laborales, el medio ambiente y la lucha contra la corrupción. La compañía pertenece a los Comités Directivos de *Global Compact LEAD* y *Caring for Climate* y al Consejo Asesor de la iniciativa *Sustainable Energy for All*.



BANCO MUNDIAL

En lo referido al cambio climático, el Banco Mundial promueve iniciativas para poner un precio al carbono, entre

las que destaca *Carbon Pricing Leadership Coalition (CPLC)*. En 2016, ACCIONA participó en la asamblea de alto nivel de CPLC, celebrada en Washington (EE.UU.). A principios de 2017, CPLC ha lanzado el documento "Carbon Pricing Leadership report- carbon pricing stories" en el que ACCIONA ha participado dando a conocer su historia en materia de establecimiento de un precio de carbono en la compañía.



CORPORATE LEADERS GROUP (CLG)

CLG es un grupo europeo de líderes empresariales cuyo

propósito es promover el desarrollo de políticas para combatir el cambio climático a largo plazo. Durante 2016, la compañía se ha involucrado en numerosos grupos de trabajo, así como en la elaboración de publicaciones, como el informe "21st century energy: Business reflections on renewables in Europe". Asimismo, ha celebrado una sesión donde ha compartido su estrategia de mitigación del cambio climático con el grupo.



GRUPO ESPAÑOL PARA EL CRECIMIENTO VERDE (GECV)

ACCIONA ha participado en el GECV del que forma parte de la Junta Directiva

desde sus inicios en mayo de 2015. Este grupo promueve la colaboración con las empresas y administraciones para crear una hoja de ruta hacia una economía baja en carbono, con el objetivo de liderar iniciativas a medio o largo plazo y demostrar el compromiso de incorporar políticas climáticas a las estrategias empresariales. En 2016, ACCIONA ha participado activamente en los grupos de trabajo de economía circular, financiación, políticas de cambio climático y transición energética



WORLD BUSINESS COUNCIL FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT (WBCSD)

ACCIONA forma parte de la iniciativa

Low Carbon Technology Partnerships (LCTPI) para acelerar la transición hacia el uso de las tecnologías bajas en carbono. La compañía también participa en el proyecto WISE Power, que pretende impulsar la participación de las comunidades locales en la planificación y desarrollo de proyectos de energía eólica.

Líneas de negocio

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

ACCIONA ENERGÍA

Contribuimos a un modelo energético sostenible

ACCIONA Energía es el mayor operador energético a nivel global dedicado en exclusiva a la producción de electricidad a partir de fuentes renovables. Con ello, ACCIONA responde a un compromiso social y gubernamental de lucha contra el cambio climático que se materializa en la necesidad de transformar el modelo energético actual para garantizar un suministro energético seguro, competitivo en costes y respetuoso con el medioambiente.

Con más de 20 años de experiencia en toda la cadena de valor y un modelo de negocio basado en el largo plazo, ACCIONA Energía es hoy una de las compañías globales mejor posicionadas para materializar los acuerdos suscritos durante la Cumbre del Clima de París, ratificados hasta la fecha por más de 140 partes²².

ACCIONA Energía es líder en el desarrollo, ingeniería, construcción, operación y mantenimiento de activos renovables, con una sólida experiencia en las principales tecnologías y foco en las energías eólica *onshore* y solar fotovoltaica. Desarrolla proyectos en propiedad y también pone su experiencia en el sector al servicio de terceros, a través de contratos EPC (*Engineering, Procurement & Construction*) y de la prestación de servicios, tanto de operación y mantenimiento (O&M), como de venta de energía.

La estrategia de ACCIONA Energía se basa en la excelencia en sus operaciones, utilizando la innovación y la mejora continua como palanca competitiva, y el crecimiento selectivo en los mercados estratégicos con mayor potencial y rentabilidad, acompañado de la búsqueda de nuevas oportunidades de negocio en otros mercados.

ⁱ Para más información visita la web de ACCIONA Energía [<http://www.accion-energy.com/es>]
 (22) http://unfccc.int/paris_agreement/items/9444.php

ACCIONA Energía en 2016

ACCIONA Energía sigue afianzando su crecimiento gracias a su gran equipo de profesionales y al esfuerzo comercial realizado durante el año, con un criterio selectivo y visión de largo plazo en los proyectos. A cierre de 2016, los bajos precios del *pool* eléctrico español⁽²³⁾ junto con la desconsolidación de ACCIONA

Windpower (AWP) han afectado negativamente a la evolución del EBITDA. El aumento de capacidad en cartera no ha tenido un impacto relevante en la producción anual de 2016, ya que la entrada en operación comercial de la nueva potencia instalada este año ha tenido lugar a finales de año.



Nota: En 2016 ACCIONA Energía ha puesto en operación 246 MW fotovoltaicos y 96 MW eólicos nuevos. Sin embargo, el impacto en producción es limitado, por haber entrado la planta en operación a final de año. En 2017 el efecto sí será relevante.

(23) El precio medio de la electricidad en el mercado eléctrico español ha sido de 39,67€/MWh en 2016, un 21% menor que en el año 2015.

Hitos 2016

Un balance positivo en términos de capacidad instalada

ACCIONA Energía ha consolidado en 2016 su crecimiento en términos de capacidad total instalada, con 8.913 MW en funcionamiento.

Durante los últimos doce meses, la cartera se ha incrementado en 294 MW, un 3,4 % más respecto a la capacidad instalada hasta el año 2015. Se han incorporado 246 MW fotovoltaicos en Chile, 93 MW eólicos en Estados Unidos y otros 3 MW en India⁽²⁴⁾.

Este incremento afianza la tendencia de crecimiento y la intención de la división de seguir incorporando capacidad en su cartera durante los próximos años.

Evolución de la capacidad instalada (MW)



Nueva capacidad instalada en 2016 por tecnología (%)



Primera compañía en el mundo en prestar servicios de ajuste exclusivamente con energía eólica

A principios de 2016, ACCIONA protagonizó un hito al convertirse en la primera compañía en el mundo en prestar servicios de ajuste incrementando la generación exclusivamente con energía eólica, un ámbito hasta hace poco reservado exclusivamente a las energías convencionales.

ACCIONA Energía ha superado este hito al alcanzar la cifra de 2.000 MW eólicos (el 42 % de la potencia eólica de la división en España) habilitados para la prestación de los servicios de ajuste del sistema eléctrico que garantizan el equilibrio entre la generación y la demanda de energía, imprescindible para asegurar la calidad del suministro eléctrico.

Este hecho pone de manifiesto la capacidad plena de las energías renovables para penetrar en el sistema, ya que la habilitación — competencia de Red Eléctrica de España⁽²⁵⁾ — exige a las renovables los mismos requerimientos que a las tecnologías convencionales.

(24) Durante el año se han dado de baja 48 MW en Grecia.

(25) Operador técnico del sistema eléctrico español y responsable de su funcionamiento en términos de calidad y seguridad.

El crecimiento futuro está garantizado

Durante el año 2016 ACCIONA Energía se ha asegurado el crecimiento significativo y rentable de su cartera de proyectos para los próximos años gracias al éxito obtenido en las subastas de energía en las que ha participado en Chile, México y Australia, con un total de más de 650 MW a construir durante el período 2016 – 2019. La división ha sabido aprovechar también las nuevas oportunidades de negocio que ofrece el mercado, más allá de estas subastas, y ha realizado importantes operaciones para la venta de energía renovable a clientes corporativos (PPA por sus siglas en inglés), interesados en obtener energía segura a un coste competitivo y que contribuye a reducir su huella de carbono, como es el caso del Centro de Datos de Google en Chile, cuyo suministro se inició en 2016.

Adjudicaciones y proyectos contratados en 2016

México

- Adjudicados 1ª subasta CENACE: 586 GWh/año + CELs correspondientes
- Adjudicados 2ª subasta CENACE: 478 GWh/año + CELs + 29 MW

- PPA privado con Tuto Energy para 112 MWp

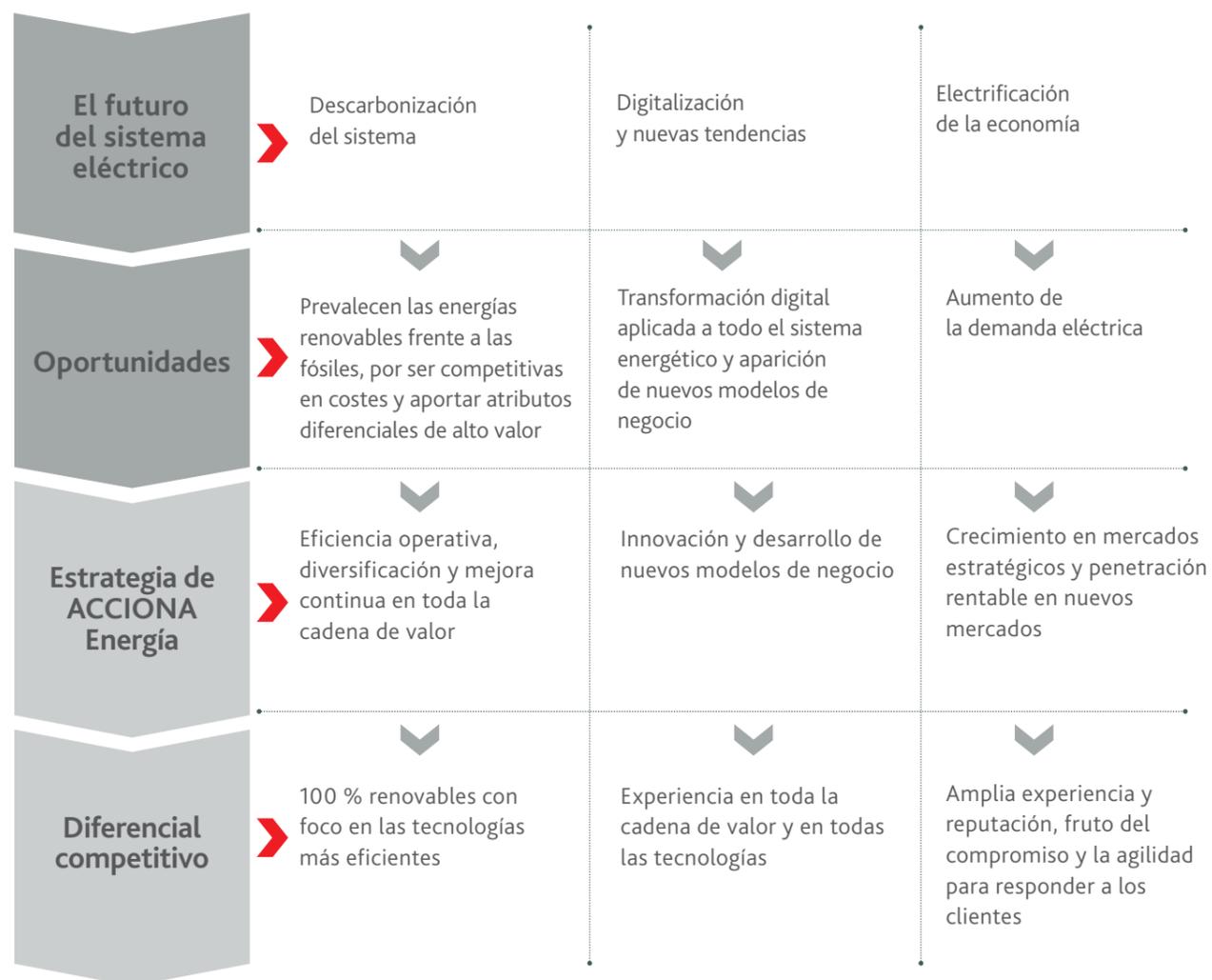
Chile

- Adjudicados Licitación de Suministro 2015/01 CNE en agosto 2016: 506 GWh/año

Australia

- Subasta del Gobierno del Estado de Victoria: 197.120 LGCs/año

Estamos transformando el modelo energético global



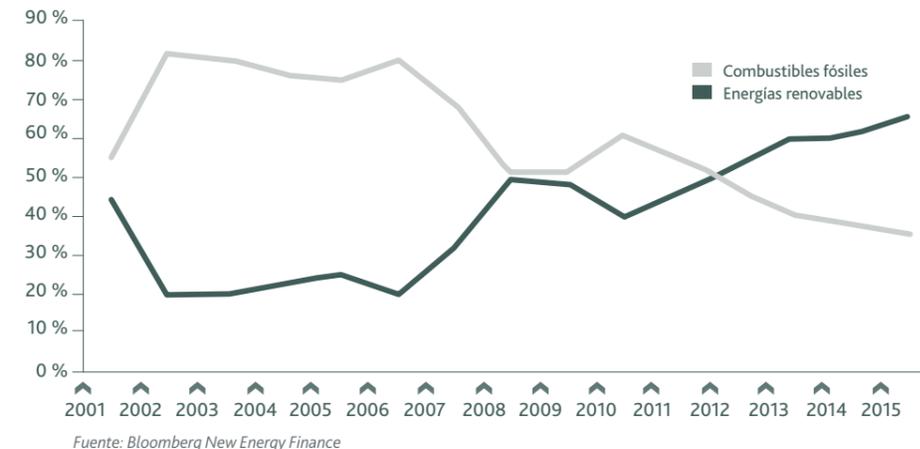
ACCIONA y el futuro del sistema eléctrico

El actual sistema eléctrico se está transformando en un sistema mucho más dinámico: descarbonizado, interconectado, descentralizado y digitalizado.

LA DESCARBONIZACIÓN DE LA ECONOMÍA: LAS RENOVABLES SON YA LAS TECNOLOGÍAS QUE MÁS CRECEN Y LO SEGUIRÁN HACIENDO

La tecnología renovable ha alcanzado ya un alto nivel de competitividad frente a las energías convencionales, no sólo en términos de costes, sino también en cuanto a capacidad técnica, fiabilidad y calidad, aportando además mayor rapidez de construcción de las plantas y mayor creación de valor. Estas características hacen que alcanzar el compromiso mundial adquirido para hacer frente al cambio climático sea un objetivo alcanzable.

Las energías renovables son ya las tecnologías de mayor crecimiento. Desde el año 2012, la nueva capacidad renovable instalada ha sido superior a la fósil. Los próximos 25 años las tecnologías renovables serán las que más inversión atraigan, superando los siete billones de dólares hasta 2040, representando casi dos tercios del crecimiento global de nueva capacidad instalada²⁶.



(26) IEA, International Energy Agency: World Energy Outlook, 2016.

DIGITALIZACIÓN Y NUEVAS TENDENCIAS : UNA REVOLUCIÓN APLICADA AL SECTOR ENERGÉTICO

El mundo está inmerso en una revolución posibilitada por los enormes avances en tecnología y en materia digital. En concreto, se está produciendo una transformación del modelo funcional, anteriormente lineal, hacia un modelo mucho más flexible, distribuido, dinámico, interconectado y automatizado.

Como consecuencia de la aplicación de herramientas digitales como *Internet Of Things (IoT)*, *Big Data* y otras de procesamiento e interpretación de datos y automatización, las empresas más innovadoras del sector están optimizando sus operaciones, mejorando en procesos, tiempos de respuesta, vida útil, etcétera, con el desarrollo de tecnologías para la operación en remoto de activos y mantenimiento avanzado. En paralelo, el desarrollo de la tecnología, combinado con los avances en materia digital, ha hecho posible la comercialización a precios competitivos de nuevas opciones que posibilitan el nuevo modelo energético, antes mencionado, como por ejemplo, la generación distribuida, el almacenamiento eléctrico, microrredes, etcétera.

Además, de la combinación de estas nuevas tecnologías, con los avances digitales y la innovación en negocio, están surgiendo nuevas oportunidades en el sector, que promueven esa revolución anteriormente mencionada: *Demand Response*, *Smart Grids*, *Smart Cities*, *Vehicle to Grid (V2G)*, etcétera.

LA ELECTRIFICACIÓN DE LA ECONOMÍA: LA MEJOR SOLUCIÓN PARA LA REDUCCIÓN DE LAS EMISIONES

La electrificación progresiva del modelo energético incrementará la demanda eléctrica y el peso de la electricidad en el consumo final de la energía.

La electrificación de la economía, acompañada de la descarbonización del sistema eléctrico a partir de energías renovables, es la única vía para llegar al escenario global de un sistema energético sostenible en términos de eficiencia, seguridad, costes y respeto al medioambiente.

Esta electrificación se está produciendo ya en sectores clave de la economía, como el transporte, una de las principales fuentes de contaminación atmosférica, responsable de más del 20 % de las emisiones de gases de efecto invernadero. Se estima que el crecimiento de las ventas de vehículos eléctricos durante los próximos años será exponencial hasta representar, en 2040, el 35 %²⁷ de las ventas globales de vehículos, lo que conllevará un aumento de la demanda eléctrica global de aproximadamente un 10 %.

Desafíos a los que debemos hacer frente en este contexto

Es necesario favorecer un marco regulatorio adecuado para la justa competición entre las distintas fuentes de energía, que variará en función de la realidad del mercado eléctrico de la región.

En los mercados de adición, con necesidades de infraestructura energética que den respuesta al crecimiento relevante de la demanda, las leyes naturales del mercado favorecen la expansión progresiva de la tecnología renovable, gracias a su competitividad en costes, una mayor agilidad de la instalación de las plantas, la creación de valor a nivel local y la voluntad global de contener las consecuencias del calentamiento global.

En éstos, la competencia es en sí misma un mecanismo eficaz de asignación eficiente de recursos, siempre y cuando exista un crecimiento ordenado de la demanda y una planificación adecuada del sistema energético a largo plazo.

En los mercados de sustitución, aquellos donde no hay crecimiento relevante de la demanda eléctrica y, en general, con predominio de capacidad instalada de origen fósil, es esencial definir un marco legal apropiado y atractivo para fomentar la inversión al sector e impulsar el reemplazo de la capacidad obsoleta por nuevas plantas de generación eléctrica competitivas y sostenibles.

En estos mercados, los entes reguladores deben asegurar el retiro ordenado de capacidad obsoleta, ociosa y contaminante que luego sí puede ser sustituida por una nueva generación más adecuada y en línea con la planificación energética regional y global mediante subastas bien diseñadas u otros mecanismos de mercado que favorezcan la libre competencia.

Los procesos de subasta de energía se han extendido globalmente en la última década, sin embargo, éstas sin los adecuados requisitos de preselección de los participantes, junto con la reducción de costes experimentada y previsible a futuro de las tecnologías eólica y solar fotovoltaica, están propiciando estrategias cortoplacistas y especulativas por parte de algunas empresas, que reducen precios artificialmente y, en ocasiones, no son capaces de llevar a cabo los proyectos ganados en forma y plazo.

Para evitar este tipo de consecuencias, que pueden afectar negativamente a la credibilidad de todo el sector renovable, es importante que la regulación de las subastas incluya los mecanismos adecuados para garantizar que, una vez adjudicados, los proyectos se materializan. El diseño de los procedimientos para el desarrollo de las subastas debe estar alineado con la política energética del país, y con mecanismos que apuesten por la eficiencia económica en la fase de selección, garantizando la estabilidad adecuada a la inversión y evitando la adjudicación de ofertas no competitivas.

(27) Bloomberg New Energy Finance

La estrategia de ACCIONA Energía

Línea estratégica: eficiencia operativa, diversificación y mejora continua en toda la cadena de valor

ACCIONA Energía revisa continuamente los procesos internos para optimizar e impulsar medidas que mejoren la excelencia operativa y de gestión de la compañía para consolidar su posición de liderazgo en un mercado cada vez más competitivo. La división realiza esfuerzos continuados para reducir los costes de operación y mantenimiento y desarrolla iniciativas para la mejora de la disponibilidad y el rendimiento de los activos.

De este modo, se asegura el crecimiento constante y rentable, al tiempo que desarrolla nuevos productos y modelos de negocio que, a través de la diversificación, reducen el riesgo y garantizan el futuro de ACCIONA Energía más allá de las disrupciones que puedan aparecer en los próximos años.

La experiencia en la venta de energía renovable en diversos mercados a nivel mundial, así como el desarrollo de PPAs con corporaciones privadas, ofrecen enormes oportunidades a nivel mundial.

Diferencial competitivo

ACCIONA Energía es un operador energético 100 % renovable con foco en las tecnologías más eficientes y un perfil único muy competitivo en el sector.

Es reconocido como uno de los actores globales más importantes en el sector renovable y energético, sin un legado condicionante.

Cuenta con capacidad demostrada en las principales tecnologías renovables, concentrando el crecimiento de su cartera a futuro en proyectos eólicos y fotovoltaicos, que son las tecnologías con mayor grado de madurez y competitividad.

Desempeño

Entre otros cabe destacar los siguientes hitos:

- Centro de Control de Energías Renovables (CECOER): supervisa en remoto el funcionamiento de más de 12.700 MW (propios y de clientes) en 18 países. Capaz de solucionar en remoto el 55 % de las incidencias que se producen.
- Reducción del coste de O&M: - 25 % desde el año 2010 y - 20 % desde 2013 (Proyecto CoE - *Cost of Energy*).
- Excelencia en construcción a través de la aplicación de la metodología *Lean manufacturing*:
 - trabajo coordinado entre áreas de compras, ingeniería y construcción
 - mejora en tiempos de construcción hasta 100 MW/mes
- Venta de energía: 16 mercados mayoristas / 9 productos:
 - búsqueda continua de nuevas estrategias de venta de energía como participación en servicios de ajustes, mercados intradiarios y reducción de desvíos
- 2.000 MW eólicos habilitados en 2016 para la participación en sistemas de ajuste en España.
- PPAs corporativos contratados con Google y Cemex y trabajando en otras oportunidades.
- Mejoras en materia de seguridad y salud en el trabajo: el índice de frecuencia de accidentes con baja (empleados propios y subcontratados) se ha reducido en un 14,41 % respecto a 2015.
- Medición del impacto socioeconómico y ambiental de los proyectos*: en 2016, ACCIONA Energía ha calculado la huella socioeconómica de la planta fotovoltaica El Romero Solar en Chile y, además, se han realizado comparativas del impacto de las renovables en México y Sudáfrica frente a otras tecnologías no renovables (planta de carbón y gas natural).
- Gestión del Impacto Social (GIS): en 2016, ACCIONA Energía ha aplicado la metodología de GIS en 18 proyectos. Ésta incluye un proceso de análisis y tratamiento de las consecuencias sociales, tanto negativas como positivas, de los proyectos sobre las personas.



Objetivos

- Incrementar la disponibilidad de los activos para maximizar la producción — en 2016, debido a la capacidad instalada actual, el aumento de un punto porcentual de disponibilidad de la flota equivale a una planta de 90 MW —.
- Buscar nuevos mecanismos para incrementar el volumen de ventas a través de nuevos productos y servicios: objetivo de alcanzar a corto plazo unos 3.500 MW eólicos autorizados para participar en los servicios de ajuste.
- Buscar oportunidades en nuevos mercados y a partir de nuevos negocios asegurando la rentabilidad.

 Para más información: <http://www.acciona-energia.com/es/sostenibilidad/cecoer/>

* Permite conocer los beneficios que generan los proyectos de la compañía a lo largo de todo su ciclo de vida en términos de generación de empleo (directo, indirecto e inducido) y contribución al PIB del país, además de contemplar otros efectos positivos en el medioambiente y las comunidades

Línea estratégica: innovación y desarrollo de nuevos modelos de negocio

ACCIONA Energía desarrolla su actividad de innovación con una estrategia orientada a la obtención de resultados y una cartera de proyectos focalizada en las necesidades del negocio, equilibrada en cuanto al balance de riesgo tecnológico y el retorno esperado de las actividades de innovación.

La división realiza un esfuerzo continuo para ser pioneros en la detección e integración de la mejor tecnología disponible y favorece la colaboración con empresas tecnológicas y otros agentes que contribuyan a mantener el liderazgo de la compañía y la rentabilidad de los proyectos.

La compañía mantiene una atención permanente con una actitud activa hacia los nuevos negocios que puedan surgir derivados de los avances tecnológicos del sector.

Diferencial competitivo

La experiencia en toda la cadena de valor – desarrollo de proyectos, ingeniería y construcción, fabricación de aerogeneradores, producción y gestión y venta de energía –, otorga a la división de Energía unas capacidades únicas en el sector de la energía renovable para detectar nuevas oportunidades, haciendo un uso transversal de la innovación tecnológica en todas las áreas implicadas en la ejecución de los proyectos. Además, permite el desarrollo de nuevas formas de negocio en el corto, medio y largo plazo.

ACCIONA Energía tiene un profundo conocimiento del desarrollo de un proyecto renovable en diferentes entornos regulatorios y financieros, con equipos que combinan capacidades técnicas y conocimiento local con la aplicación de sistemas innovadores para la optimización continua de los activos, con un importante componente tecnológico.

Desempeño

Algunas de las líneas de innovación tecnológica que conviene destacar son:

Eólica onshore

- **Turbine for Life:** acuerdo en 2016 con la compañía Sentient Science, cuya tecnología permite prever fallos potenciales y adoptar estrategias de O&M que contribuyen a alargar la vida útil de las turbinas.

- Proyectos Control Remoto (mejora de la disponibilidad) y *Craneless* (optimización de los procesos de construcción).

Solar fotovoltaica

- **Advanced — PV,** desarrollo de sistemas automáticos de operación, gestión y mantenimiento:

- seguimiento avanzado de la producción (*big data, machine learning, etcétera*)

- sistemas automatizados de análisis termográfico y limpieza de módulos.

Almacenamiento

ACCIONA Energía ha desarrollado herramientas propias de simulación y diseño de sistemas de almacenamiento para la integración y control dentro de los siguientes proyectos:

- **PV + Storage:** desarrollo de estrategias optimizadas para control de la energía y reserva dinámica de capacidad de almacenamiento en plantas fotovoltaicas.

- **Wind + Storage:** desarrollo de sistema híbrido (módulos de energía y potencia) con nuevos convertidores y un sistema de control.

Biomasa + Solar termoeléctrica

Proyectos para la mejora de la eficiencia de las plantas de producción a partir de biomasa y solar termoeléctrica.

Hidráulica

Sistema de control para monitorización de elementos hidráulicos en las centrales.

Big Data

Las herramientas de predicción basadas en el análisis de datos permiten maximizar la producción y minimizar los costes en términos de diseño, fabricación, producción y operación y mantenimiento.



Objetivos

- Corto plazo — retorno más inmediato: mejorar la eficiencia de la generación de energía renovable en las instalaciones que opera, la reducción del coste de la energía que produce y la extensión de vida de los activos.
- Largo plazo: avanzar en la implementación de almacenamiento de energía eléctrica en plantas comerciales y en la transformación digital del negocio, con el objetivo de maximizar la capacidad de integración de las energías renovables en el sistema, garantizar la calidad y optimizar la gestión de la energía para ofrecer nuevos servicios complementarios al mercado eléctrico. Asegurar la competitividad del negocio actual a futuro y penetrar nuevos sectores de negocio que surgen de los avances y nuevas tendencias del sector.

Línea estratégica: crecimiento en mercados estratégicos y penetración rentable en nuevos mercados

La presencia global y la diversificación geográfica y tecnológica de la división, sitúa a la compañía en una posición privilegiada para aprovechar la disponibilidad de inversión global en energías renovables.

La selección de oportunidades de la división está basada en un modelo de análisis multicriterio que tiene en consideración un total de más de 120 parámetros — incluyendo variables macroeconómicas y características específicas del mercado eléctrico y del sector renovable en concreto — que permiten la monitorización rigurosa continua de los mercados analizados y la detección de las oportunidades más atractivas y con capacidad para aportar un valor mayor a la compañía.

Este crecimiento está focalizado en Australia, Chile, Estados Unidos, India y México, acompañado por la búsqueda de oportunidades en otros mercados que puedan resultar atractivas para ACCIONA Energía.

Diferencial competitivo

El *know-how* acumulado durante más de 20 años convierte a ACCIONA Energía en un actor ágil, fiable y competente dentro del sector de las energías renovables — ante la transformación que vive el sector eléctrico — y, de forma continua, detecta oportunidades y analiza nuevas oportunidades de negocio que abran otras vías de rentabilidad para posicionar a la división en el futuro.

ACCIONA Energía diseña soluciones específicas para cada nuevo proyecto adaptándose a los requerimientos y necesidades de cada cliente y manteniendo la excelencia en la gestión para optimizar los recursos y ofrecer propuestas muy competitivas.

Desempeño

- En 2016 se han monitorizado más de 130 mercados y oportunidades de negocio eólico y fotovoltaico.
- Durante el año 2016 se han obtenido contratos que se materializarán en los próximos dos a tres años y que sumarán más de 750 MW a la cartera de ACCIONA.
- En total, más de 4,4 GW en cartera en 23 países y oportunidades de negocio en análisis permanente.

Mapa de activos en operación y aprobados (MW)

Operando 9 GW en 14 países; aprox. 1 GW a construir en 2017 (62% eólica *onshore*, 38% solar fotovoltaica)
(A fecha de abril 2017)



Donde no se indica la tecnología, es eólica.
(Proyectos en construcción/aprobados)

Objetivos Buscar y seleccionar nuevas oportunidades para garantizar el compromiso público de inversión en energías renovables de más de 2.500 millones de dólares en el horizonte 2020, con el objetivo de alcanzar una capacidad total instalada superior a los 10.500 MW.

Gestión de riesgos en ACCIONA Energía

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 que conforman la cadena de valor de la división, tanto para nuevos proyectos como para los proyectos en cartera.

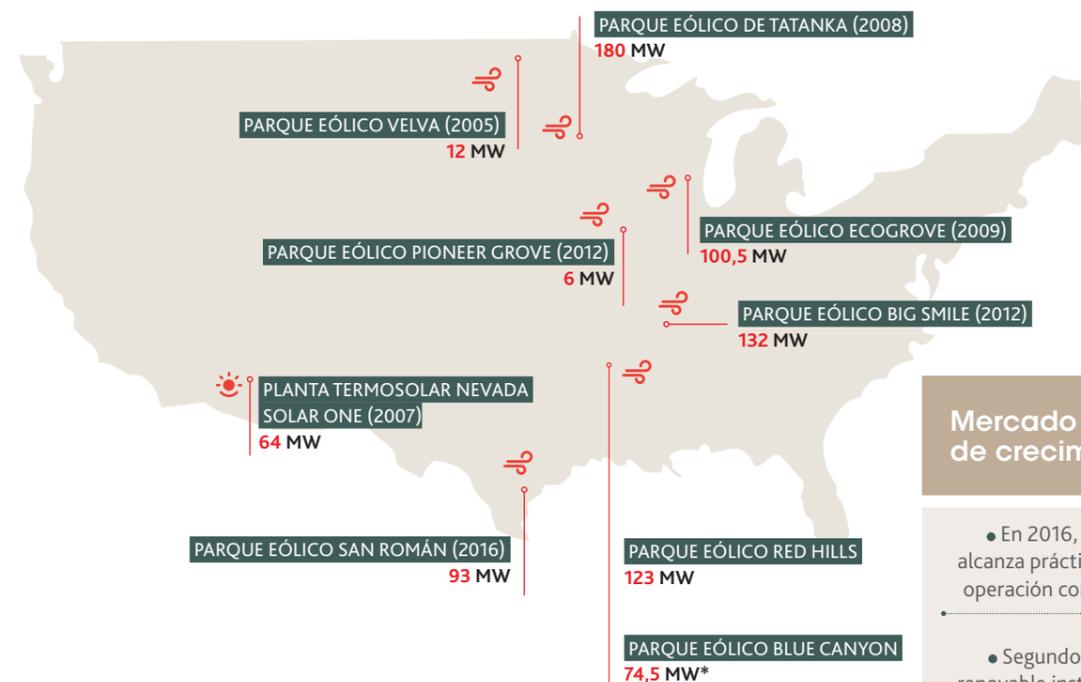


Durante el año 2016, las áreas de negocio de la división — desarrollo, ingeniería, construcción, compras y gestión de la energía — han trabajado en el desarrollo e implementación de procedimientos específicos de identificación y cuantificación de los riesgos, así como en los mecanismos de mitigación y seguimiento asociados a las fases del ciclo de vida de un proyecto, en función de la afección del riesgo.

Durante las distintas fases del proyecto, desde la de adquisición hasta la de O&M, la compañía identifica los riesgos estratégicos, financieros, legales y operacionales, así como aquellos específicos de cada fase.

Países estratégicos: los 'Cinco Grandes'

ACCIONA Energía en Estados Unidos



Mercado y perspectiva de crecimiento^{28, 29}

- En 2016, ACCIONA Energía alcanza prácticamente 800 MW en operación con su 8º parque eólico
- Segundo país en capacidad renovable instalada a nivel mundial

1.078 GW capacidad total instalada
140 GW renovable (no incluye hidráulica)

OBJETIVOS

- 26% - 28% reducción de emisiones CO₂ en 2025 (base 2005)
- 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)



* Participación minoritaria de ACCIONA Energía

(28) BNEF / The Business Council for Sustainable Energy 2017. Sustainable Energy in America Factbook.

(29) Federal Energy Regulatory Commission. Office of Energy Projects Energy Infrastructure Update December 2016).

ACCIONA Energía en México

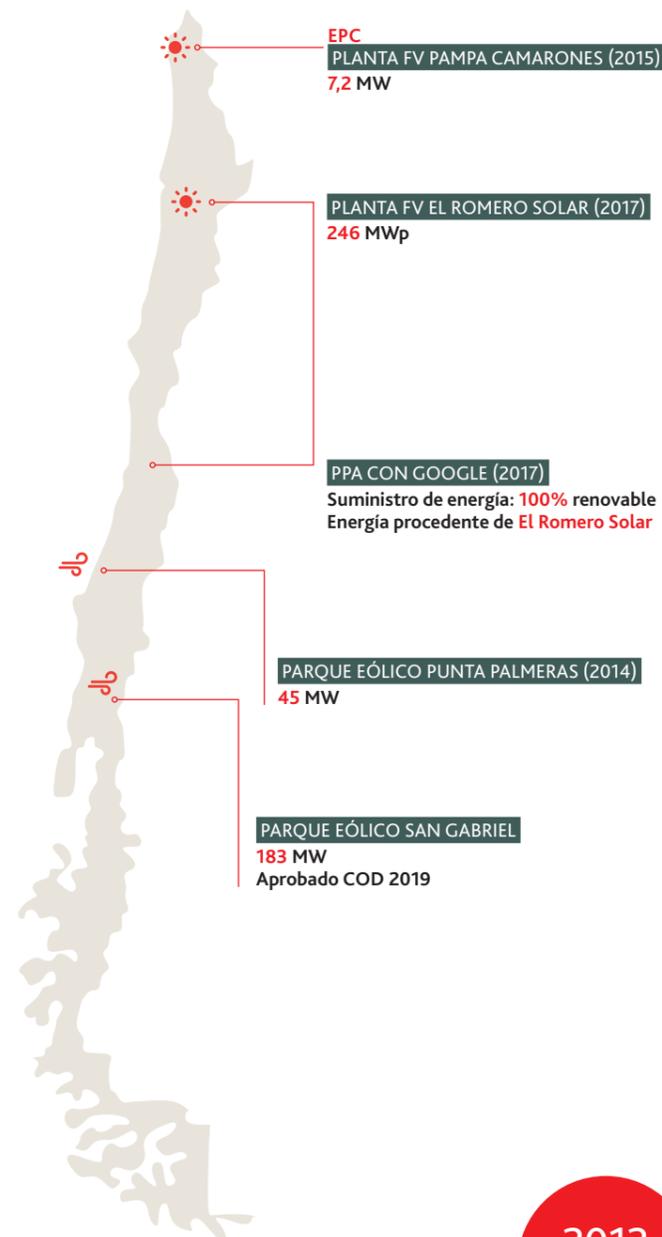


(30) Secretaría de Energía de México 2016. Prospectivas del Sector eléctrico 2016 – 2030.
 (31) Secretaría de Energía de México 2016. Prospectivas de Energías renovables 2016 – 2030.
 (32) Ley de transición energética 2015.
 (33) Gobierno de la República de México. Compromisos de mitigación y adaptación ante el cambio climático para el periodo 2020 – 2030.
 (34) KPMG. 2016. Oportunidades en el sector eléctrico en México
 (35) BNEF Datos 2015. 2016 no disponible

Mercado y perspectiva de crecimiento^{30, 31, 32, 33, 34, 35}

- ACCIONA Energía líder del mercado eólico
 - > 1.000 MW de potencia total instalada en propiedad en 2019 (un 68 % eólica y un 32 % fotovoltaica)
 - Crecimiento de la demanda eléctrica anual 3,7 %
- ~68 GW capacidad total instalada**
4,8 GW renovable (no incluye hidráulica)
~3 GW energía eólica
- OBJETIVOS**
- 35% de generación eléctrica a partir de fuentes no fósiles en 2024.
 Meta no condicionada de reducir un 22% las emisiones de gases de efecto invernadero a 2030.
- Subastas de energía y capacidad con certificados verdes
 - Contratos de venta de energía a largo plazo

ACCIONA Energía en Chile



Mercado y perspectiva de crecimiento^{36, 37, 38}

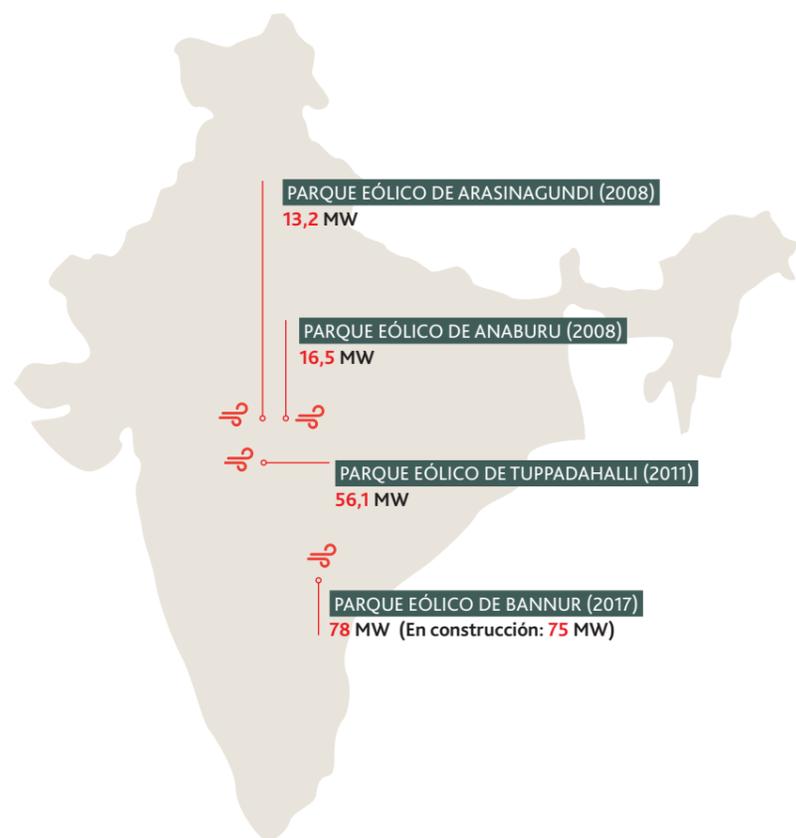
- ACCIONA Energía ha puesto en marcha en el desierto de Atacama la mayor planta fotovoltaica de Latinoamérica
 - Precios renovables altamente competitivos con energías convencionales
 - Crecimiento de la demanda eléctrica y alta dependencia energética
- ~22 GW capacidad total instalada**
2,6 GW renovable (no incluye hidráulica)
- OBJETIVOS**
- 60% generación ERNC en 2035 y 70% en 2050
 Reducción del 30% intensidad emisiones GEI 2030 (respecto 2007)
- Subastas de energía tecnológicamente neutras
 - Oportunidades en mercado de licitaciones y privado

(*) Energías renovables no convencionales.



(36) Ministerio de Energía, Gobierno de Chile 2016. Informe de seguimiento 2016 de la Política Energética Nacional.
 (37) Comisión Nacional de Energía 2017. Reporte sector energético Enero 2017.
 (38) BNEF. Datos 2015. 2016 no disponible

ACCIONA Energía en India



(39) Ministerio de Energía, Gobierno de India 2016. Borrador del Plan Nacional de Electricidad.
 (40) Ministerio de Energía, Gobierno de la India 2017. Reporte mensual de capacidad instalada (Diciembre 2016).
 (41) KPMG. 2017. India Oportunidades en Energía e Infraestructura.
 (42) BNEF. Datos 2016.

Mercado y perspectiva de crecimiento^{39, 40, 41, 42}

- ACCIONA Energía, pionera en el país donde fue el primer promotor español en construir parques eólicos

- Tercer país generador de energía
- 300 millones de personas sin acceso a electricidad

315 GW
capacidad total instalada:
47 GW renovable
 (no incluye hidráulica)

OBJETIVOS
 175 GW capacidad instalada renovable (100 solar, 60 eólica, 10 biomasa, 5 minihidro) en 2022
 40 % de potencia renovable para 2030

Reducir 33-35 % emisiones CO₂ en 2030 respecto a 2005

- Apuesta por renovables como solución al aumento de la demanda por crecimiento demográfico y económico.
- "Power for All" programa para suministrar energía fiable y asequible en 2019 – inversión prevista de +45 MM \$ en transmisión y distribución.

ACCIONA Energía en Australia



(43) The Renewable Energy Target (RET) Scheme
 (44) Contribución Nacional Determinada frente al cambio climático
 (45) BNEF

Mercado y perspectiva de crecimiento^{43, 44, 45}

- Cuarto país en implantación eólica de ACCIONA Energía
- Desmantelamiento de centrales de carbón cuya capacidad debe ser sustituida. País con alto recurso renovable.

67 GW capacidad total instalada
11 GW renovable
 (no incluye hidráulica)

OBJETIVOS
 Reducción 26 - 28 % emisiones GEI en 2030 (base 2005)
 23,5 % de electricidad generada de fuentes renovables en 2020 (33,3 TWh)

- Oportunidades de crecimiento en el sur y este de Australia a gran y pequeña escala
- Impulso renovable en planes energéticos por Estado

Proyectos emblemáticos

PROYECTOS EN CONSTRUCCIÓN Y APROBADOS QUE GARANTIZAN EL CRECIMIENTO FUTURO



El parque eólico de Bannur, en Karnataka, consolida a ACCIONA Energía en India

- 78 MW de capacidad con 26 aerogeneradores de 3MW de potencia de ACCIONA Windpower, compañía integrada en el grupo Nordex.
- Producción anual de energía renovable equivalente al consumo de 215.900 hogares.
- Evitará la emisión de 224.000 tCO₂ al año.
- Construcción iniciada en 2016 y entrada en operación comercial durante el año 2017.



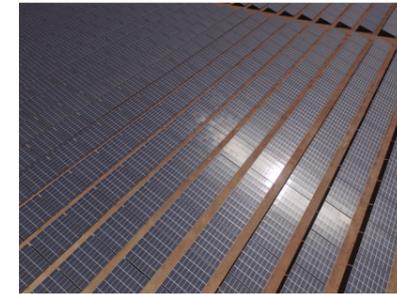
Mont Gellibrand será el cuarto proyecto eólico de ACCIONA Energía en Australia

- 132 MW de capacidad con 44 aerogeneradores de 3MW de potencia de ACCIONA Windpower, compañía integrada en el grupo Nordex.
- Producción de energía renovable equivalente al consumo eléctrico de unos 60.000 hogares.
- Evitará la emisión de 200.000 toneladas de CO₂ anuales evitadas en centrales de carbón.
- Inicio de la construcción en 2017 y entrada en operación en 2018.



Refuerzo de la presencia en México con la construcción del parque eólico El Cortijo, en Tamaulipas

- 168 MW de capacidad con 56 aerogeneradores de 3MW de potencia de ACCIONA Windpower, compañía integrada en el grupo Nordex.
- Generación equivalente al consumo de 350.000 hogares mexicanos.
- Evitará la emisión de más de 563.000 toneladas de CO₂ al año.
- Inicio de construcción en 2017 y entrada en funcionamiento en 2018.



ACCIONA Energía entra en el sector fotovoltaico de México con la planta Puerto Libertad

- Central fotovoltaica de 339 MWp participada al 50 % por ACCIONA Energía.
- Primera fase — de 227 MWp — asignada para suministrar electricidad a la CFE.
- Firma de un contrato de venta de energía (PPA) — el primero de ámbito privado suscrito de acuerdo a la nueva Ley de la Industria Eléctrica — que permitirá agregar 112 MWp al proyecto inicial.
- Capacidad eléctrica equivalente al consumo de 489.000 hogares mexicanos
- Más de 776.000 toneladas de CO₂ evitadas al año en centrales de carbón.
- Inicio de la construcción en 2017 con entrada en operación comercial en 2019.



El parque eólico San Gabriel reafirma el compromiso de largo plazo de ACCIONA Energía en Chile

- 183 MW de capacidad con 61 aerogeneradores de 3MW de potencia de ACCIONA Windpower, compañía integrada en el grupo Nordex.
- Generación de electricidad equivalente al consumo de 250.000 hogares.
- Evitará la emisión de más de 450.000 toneladas de CO₂ al año.
- Entrada en operación comercial en 2019.

EXCELENCIA EN LA EJECUCIÓN, LA OPERACIÓN Y EL MANTENIMIENTO


La construcción de la planta fotovoltaica El Romero Solar (Chile) se ha realizado en un tiempo récord

- En el desierto de Atacama, es la mayor planta fotovoltaica de Chile hasta la fecha y la de mayor potencia de Latinoamérica con 246 MWp.
- Consta de 776.000 módulos fotovoltaicos que totalizan una superficie de captación solar equivalente a 211 campos de fútbol.
- Instalación de los paneles y conexión a red en solo 13 meses.
- Utilización de la metodología de producción eficiente *lean manufacturing*.
- Capacidad de generación anual equivalente al consumo de 240.000 hogares chilenos.
- Capacidad para cubrir la totalidad del consumo eléctrico de las instalaciones de Google en Chile, contribuyendo a su objetivo de alimentar con energía 100 % renovable todas sus operaciones a nivel global en 2017.
- Impactos socioeconómicos estimados, entre otros:
 - Contribución al PIB durante toda su vida útil (35 años): 298 M€.
 - Creación de empleo durante toda su vida útil (35 años): 7.876 empleos-año. (*Empleos-año: puesto de trabajo equivalente a tiempo completo con una duración de un año*)


San Román en Texas, es el preludeo de las nuevas inversiones que tendrán lugar en Estados Unidos

- Primer parque de ACCIONA Energía en Texas y el octavo en el país.
- Con 93 MW de potencia, cuenta con 31 aerogeneradores de ACCIONA Windpower AW125/300, de 125 metros de rotor sobre torre de acero de 87,5 metro de altura de buje.
- Proyecto basado en estudios técnicos exhaustivos para minimizar su afección en el entorno natural.
- Durante sus 25 años de vida útil, se espera una contribución al desarrollo de la economía local de más de 30 millones de dólares en pago de impuestos locales y más de 25 millones de dólares por arrendamientos a los propietarios.


El complejo eólico Ventika (México), el mayor contrato EPC realizado por ACCIONA Energía en el mundo

- Con 242 MW, es el mayor proyecto realizado para terceros.
- Producción media estimada de unos 1.000 GWh anuales para cubrir la demanda de más de 630.000 hogares.
- Construcción llevada a cabo en 18 meses, anticipadamente a los plazos previstos; inaugurado en septiembre de 2016.
- Primera instalación eólica con torre de hormigón en el país, con dovelas fabricadas cerca del emplazamiento, lo que supone un importante ahorro de coste.
- La excelencia en la construcción y su carácter innovador le ha valido la concesión de dos Premios Obras CEMEX.

ACCIONA INFRAESTRUCTURAS

Reinventamos el presente para construir el futuro

ACCIONA Infraestructuras, una de las empresas de infraestructuras líderes en el mundo, ofrece soluciones innovadoras que satisfacen la creciente demanda global de infraestructuras.

Con más de 100 años de experiencia y presencia en más de 30 países en los cinco continentes, ACCIONA Infraestructuras cuenta con una amplia experiencia en el desarrollo y ejecución de proyectos de gran envergadura en los que implementa las técnicas más avanzadas y respetuosas con el medioambiente. La división desarrolla su actividad a través de las siguientes líneas de negocio:

ACCIONA Construcción - 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 del proyecto, desde el diseño y la ingeniería, hasta su posterior ejecución y mantenimiento, siendo un referente en el desarrollo de mega-proyectos.

ACCIONA Concesiones - Una de las principales compañías en la promoción privada de infraestructuras del mundo, tanto en número de proyectos como en volumen de negocio. Desarrolla y gestiona concesiones en los sectores de infraestructuras de transporte (carreteras, ferrocarriles, puertos y regadíos) e infraestructuras sociales (hospitales y universidades).

ACCIONA Agua – Aporta soluciones globales que contribuyen al desarrollo sostenible en el sector del agua a través de la innovación y la excelencia en el diseño, ejecución y operación de plantas de tratamiento, depuración y desalación de agua. Líder en la gestión del ciclo integral del agua, abarcando todas las etapas implicadas en su tratamiento.

ACCIONA Industrial - Especialista en proyectos industriales EPC o llave en mano de alto contenido tecnológico. Desarrolla sus actividades en cinco líneas de negocio: generación térmica, hidroeléctrica y fotovoltaica, *Oil&Gas*, redes de transmisión y subestaciones, e instalaciones; y en todas las fases del proyecto (ingeniería básica y de detalle, construcción, montaje y puesta en marcha).

ACCIONA Service - Ofrece soluciones integrales de servicios para la operación y el mantenimiento de activos en los ámbitos de las infraestructuras, el sector industrial y las ciudades, tanto en el sector privado como en el público, gracias, entre otras, a las sinergias con el resto de negocios de ACCIONA Infraestructuras, especialmente en las fases de O&M de los activos y en la gestión de servicios en entornos urbanos.

ACCIONA Infraestructuras en 2016

El año 2016 ha estado marcado por el buen comportamiento de la división con un aumento generalizado de la cifra de negocio, un crecimiento significativo del EBITDA de un 91,8 %, y un incremento de la cartera de proyectos de un 13,3 %⁽⁴⁶⁾.

Asimismo, en este año destaca la evolución de los proyectos internacionales (los túneles ferroviarios Fóllo Line en Noruega, Metro de Quito en Ecuador, la presa Site-C en Canadá y las plantas desaladoras en Catar), que han alcanzado un muy buen ritmo de producción tras las primeras etapas de los proyectos y han mejorado notablemente su rentabilidad.

La calidad técnica y la dilatada experiencia del equipo humano que conforman ACCIONA Infraestructuras y la apuesta por la innovación, garantizan el desarrollo y aplicación continua de las soluciones más eficientes en cada proyecto y han sido otro elemento fundamental en los buenos resultados de la división.

El desempeño del ejercicio y las buenas perspectivas (avaladas por las excelentes cifras de contratación de los últimos años) son reflejo del éxito de la estrategia iniciada con la integración de ACCIONA Infraestructuras y de la consolidación de un crecimiento sostenido.

ACCIONA Infraestructuras en 2016



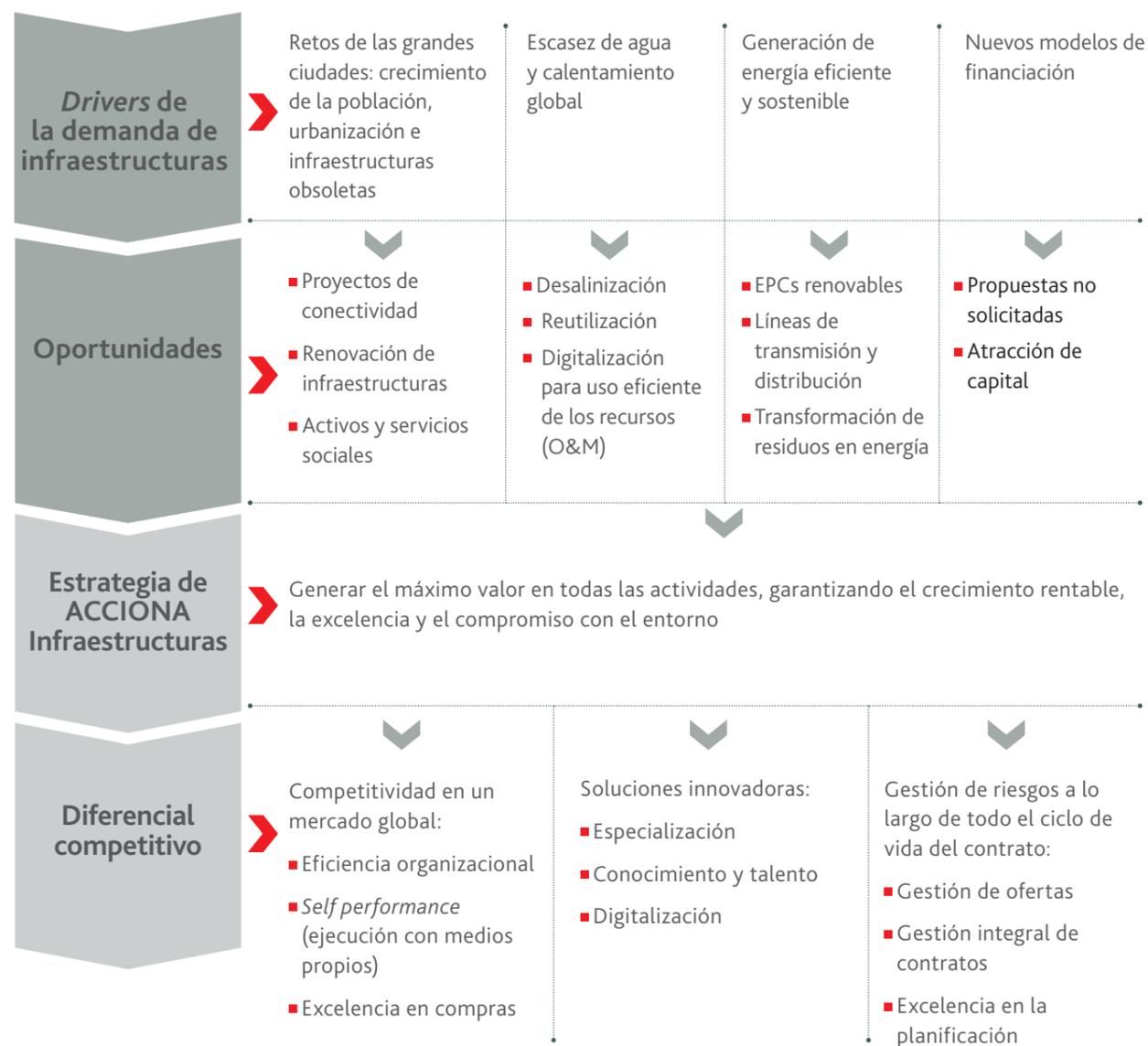
* Incluye Industrial
** No incluye ATLL
*** Inversión social asociada a proyectos y patrocinios

Nota: No se toman en consideración los ajustes de consolidación para las cifras del conjunto de la división

Experiencia y visión global al servicio de la sociedad

ACCIONA Infraestructuras cuenta con una estrategia orientada a la excelencia en todas sus actividades. Su especialización técnica y geográfica, su equipo profesional altamente capacitado y la amplia experiencia adquirida en cada una de las áreas de negocio

la convierten en una compañía comprometida con el entorno, sostenible a largo plazo y capaz de integrar soluciones que aportan un alto valor añadido para sus clientes y la sociedad.



El desarrollo global requiere infraestructuras: *drivers* de la demanda

El crecimiento de las grandes ciudades, la escasez de agua, la demanda energética eficiente y sostenible, y los diferentes modelos y fuentes de financiación ofrecen múltiples oportunidades al sector de las infraestructuras.

RETOS DE LAS GRANDES CIUDADES: CRECIMIENTO DE LA POBLACIÓN, URBANIZACIÓN E INFRAESTRUCTURAS OBSOLETAS

Se estima que para el año 2025 la población mundial aumentará en 1,2 mil millones de personas. Este crecimiento, unido al fuerte proceso de urbanización, requerirá tanto de la provisión de infraestructuras nuevas y complejas como de la mejora, reutilización y optimización de las ya existentes.

El crecimiento sostenible de las ciudades conlleva implícito un incremento de la demanda de transportes colectivos, que favorezcan la conectividad de manera eficiente y sostenible, así como de infraestructuras y servicios sociales que cubran las necesidades y mejoren la calidad de vida de una población urbana creciente⁴⁷.

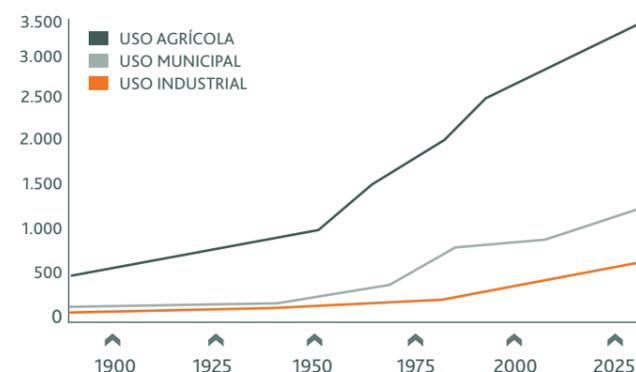
ESCASEZ DE AGUA Y CALENTAMIENTO GLOBAL

La demanda de agua aumentará notablemente en los próximos años, en concreto, se espera un incremento del 55 % para 2050⁴⁸.

Dada su escasez, será necesario fomentar técnicas de desalinización y reutilización del agua, así como la aplicación de la tecnología para la optimización de su gestión.

En 2050, el 66 % de la población mundial vivirá en ciudades⁴⁶

Evolución del uso de agua (km³/año)



Fuente: Water Sector Board of the Sustainable Development Network of the World Bank Group. "Climate change and urban water utilities: challenges & opportunities".

GENERACIÓN DE ENERGÍA EFICIENTE Y SOSTENIBLE

El rápido aumento de la población y de la calidad de vida conllevará un incremento en la demanda de energía, haciendo necesario el desarrollo de nuevas infraestructuras energéticas.

Este desafío requerirá la implementación de soluciones energéticas integrales desde la generación hasta las líneas de transmisión y distribución de electricidad (T&D).

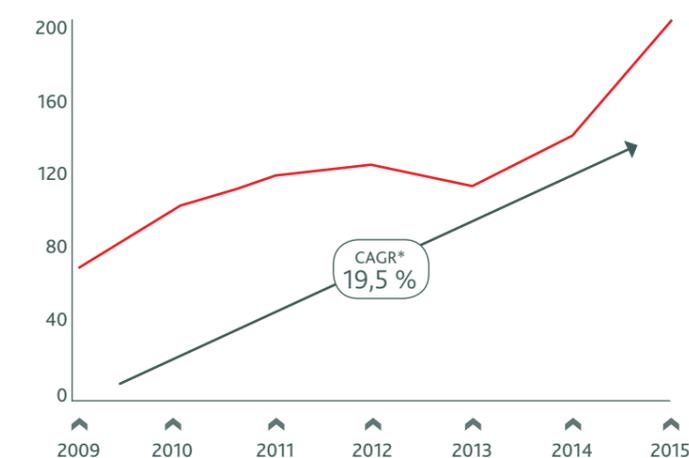
Además, la creciente demanda, proveniente no solo del aumento poblacional sino también del desarrollo económico en todas las zonas del mundo, hace que cada vez más las energías limpias y las técnicas de aprovechamiento de los recursos disponibles se estén posicionando como mercados de gran potencial.

MODELOS DE FINANCIACIÓN

Los modelos de colaboración público-privada (PPPs) impulsan el desarrollo de infraestructuras críticas en colaboración con las administraciones públicas, gracias a la capacidad de involucrar al sector privado en la configuración y financiación de los proyectos, con retornos a largo plazo para todos los *stakeholders*.

Evolución de la inversión en modelos PPP

(CAPEX en PPPs: miles de millones de euros)



* Tasa de crecimiento anual (Compound Annual Growth Rate, CAGR)

Desafíos a los que debemos hacer frente en este contexto

El entorno regulatorio será, de nuevo, clave para resolver las necesidades de infraestructuras. Actualmente, se están desarrollando programas y planes específicos que tienen como objetivo potenciar el sector de las infraestructuras en determinados países donde la división se encuentra presente. En este sentido, gran parte de los países que prevén realizar inversiones relevantes en infraestructura en los próximos años vienen impulsando la definición de marcos regulatorios que favorezcan el desarrollo de modelos de financiación público-privados, como las participaciones público-privadas (PPPs).

(47) United Nations. 2014. *World Urbanization Prospects. The 2014 Revision*.

(48) World Economic Forum. 2016. *The Global Risks Report 2016. 11th Edition*.

La estrategia de ACCIONA Infraestructuras

 Línea estratégica: generar el máximo valor en todas las actividades, garantizando el crecimiento rentable, la excelencia y el compromiso con el entorno

La estrategia de ACCIONA Infraestructuras, ligada a las necesidades y desafíos del sector de las infraestructuras, está enfocada en aprovechar las oportunidades de negocio centrándose en aquellos proyectos donde más valor puede aportar y buscar plataformas de crecimiento para cada una de sus cinco actividades. Las prioridades de la división actualmente son:

Construcción: Realizar proyectos en geografías con alto potencial de desarrollo, consolidando la presencia en Norteamérica, Latinoamérica, Australia y Oriente Medio, y reforzando la penetración en Europa Central, Escandinavia y el Sudeste Asiático; así como el impulso de los contratos con clientes privados en España.

Concesiones: Potenciar el valor generado a través de modelos PPP, garantizando las sinergias en la fase de construcción y operación y una adecuada rotación de activos que aseguren la rentabilidad. Entre los objetivos de crecimiento destaca la apuesta por el desarrollo de la presencia de la compañía en Estados Unidos, mercado con expectativas de crecimiento que viene impulsando los proyectos con participación privada a través de PPPs.

Agua: Mantener el liderazgo en España, Italia y Portugal, y seguir siendo un referente mundial en desalación. En cuanto a las áreas de crecimiento, a nivel geográfico, consolidar la posición en Latinoamérica, Oriente Medio, el Norte de África y el Sudeste Asiático, e impulsar la presencia en Norteamérica y Australia; por negocio: incrementar el peso de los servicios de operación a largo plazo con el objetivo de mantener un modelo de negocio equilibrado entre proyectos y operaciones.

Industrial: Aumentar los proyectos relacionados con energías renovables, el desarrollo de líneas de transmisión y aprovechar las oportunidades de transformación del aprovechamiento energético de los residuos. Crecimiento internacional en países clave como Canadá, Australia, Sudáfrica, México, Emiratos Árabes Unidos y Chile.

Servicios: Incrementar la cartera internacional e impulsar los servicios de operación y mantenimiento de líneas de transmisión, los servicios de *handling* en aeropuertos internacionales, las concesiones hospitalarias y la actividad de ACCIONA Producciones y Diseño (APD).

Diferencial competitivo

Fruto del compromiso con la mejora continua, la división viene acometiendo un proceso de transformación interna para fortalecer su competitividad en un mercado global, ofrecer soluciones innovadoras y reforzar la gestión de riesgos.

COMPETITIVIDAD EN UN MERCADO GLOBAL

- Fortalecimiento de las sinergias entre las líneas de negocio, potenciando una oferta integrada y especializada, así como una gestión más eficiente de los recursos.
- Ejecución de los proyectos con los recursos y capacidades propios de la división, respondiendo de manera precisa a las necesidades de los clientes y aportando un alto valor añadido en todas las fases del proyecto.

SOLUCIONES INNOVADORAS

- Papel central de las Unidades de Negocio Especializadas que favorecen la aplicación de la experiencia técnica y el conocimiento necesario en cada proyecto, que cuentan con una operativa más eficiente y un mayor control técnico y de gestión.
- Equipo profesional altamente especializado que reúne las competencias y conocimientos técnicos necesarios para afrontar proyectos complejos y acometer una excelente ejecución en un mercado dinámico y global.
- Inversión en I+D+i, implementación de las técnicas más avanzadas en la ejecución de las obras, e implementación de nuevas herramientas tecnológicas que contribuyen al aumento de la eficiencia operacional, la disminución de costes y la excelencia en la ejecución.

GESTIÓN DE RIESGOS A LO LARGO DE TODO EL CICLO DE VIDA DEL CONTRATO

- Gestión activa e integral de riesgos en todas las fases del proyecto, asegurando una visión transversal y multidisciplinar, así como el refuerzo de la gestión de ofertas y contratos, y la excelencia en la planificación.

Desempeño

ACCIONA Infraestructuras cuenta con una oferta complementaria y de alcance global que le permite integrar soluciones para cada tipo de proyecto.

Las Unidades de Negocio Especializadas, que se coordinan con los equipos de desarrollo locales para la selección y ejecución de proyectos, aportan su experiencia y conocimiento para afrontar los desafíos técnicos más complejos y la dificultad que entraña la ejecución de los grandes proyectos en todo el mundo.

Por su parte, la especialización geográfica permite centrar los esfuerzos en entornos con alto potencial. En cada región, la División cuenta con una serie de "países plataforma" desde donde se coordina la gestión de los recursos en sus áreas de influencia, garantizando que el conocimiento y las capacidades de los equipos centrales cubren las necesidades de todos los mercados estratégicos.

La selección de nuevos proyectos es sometida a un riguroso proceso con el propósito de garantizar un contexto estable que cumpla con los umbrales de rentabilidad y riesgo fijados. La aplicación de una

política selectiva de licitación permite un uso más eficiente de todos los recursos de la división, a la vez que garantiza la aportación de un alto valor añadido en todos sus proyectos.

Unidades de Negocio Especializadas de ACCIONA Infraestructuras



Regiones y países plataforma



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

 Desempeño
GESTIÓN DEL TALENTO

ACCIONA Infraestructuras reúne a los mejores profesionales, para lo que lleva a cabo programas de atracción y gestión del talento:

- Metodología ACCIONA TAP (*Talent Acquisition Process*): permite identificar diferentes perfiles en múltiples lugares del mundo, con nuevos y complejos requerimientos derivados de la diversificación y especialización de los negocios.
- Programa ACCIONA Hace Cantera: favorece la creación de una cantera internacional de jóvenes profesionales que den respuesta a las necesidades de la división en el medio y largo plazo.
- Programa *Technical Leaders*: pone en valor el excepcional conocimiento técnico que poseen los expertos de la compañía promoviendo la difusión de los mismos tanto en el ámbito interno como externo.
- Programa *Emerging Talent*: su objetivo es asesorar en la gestión de sus competencias a profesionales recientemente designados en posiciones gerenciales.

INNOVACIÓN

La división se sitúa a la vanguardia en I+D+i, aplicando soluciones específicas con alto componente tecnológico en cada uno de los proyectos. Esto se refleja en la forma de resolver los retos, promoviendo soluciones más sostenibles, eficientes y adaptadas a las necesidades del entorno de ejecución. En 2016, la cifra de innovación ha sido de 120 millones de euros, un aumento de un 4,5 % respecto al año anterior. Asimismo, la mejora continua de los procesos gracias a la innovación, ha permitido a la división generar valor para sus clientes y optimizar sus operaciones a través de 77 iniciativas.

Cifra en I+D+i por negocio en ACCIONA Infraestructuras
 (millones de euros)

	2014	2015	2016
Infraestructuras	107,4	114,7	119,9
Construcción*	87,7	54,4	63,8
Agua	19,1	18,3	35,6
Servicios	0,3	16,5	2,6
Industrial	0,3	25,5	18

* Incluye Ingeniería.

Algunos reconocimientos

- *JEC Internacional World 2016 Innovation Award* por el faro de Materiales Compuestos de Valencia.
- Premio *Global Water Intelligence* a la mejor empresa desalinizadora.
- Premio Banco Interamericano de Desarrollo Infraestructuras 360º por la EDAR Atotonilco como reconocimiento a la implementación integral de una estrategia de sostenibilidad.
- Premio B-IWA por la Mejor Investigación *From the affinity constant to the half-saturation index: Understanding conventional modeling concepts in novel wastewater treatment processes*.
- Premio al proyecto WATINTECH, en el Salón iWater de Barcelona como Mejor Investigación 2016.
- Premio Mejor proyecto de energía renovable del año 2016 por la planta Termosolar Bokpoort CSP, otorgado por la Asociación Nacional de la Energía de Sudáfrica (SANEA).

 Desempeño

La innovación en ACCIONA Infraestructuras se canaliza a través de sus centros tecnológicos:

- El Centro en Madrid tiene por objeto liderar el desarrollo tecnológico en las áreas de infraestructuras de la construcción, transporte y medioambiente. En concreto, centra sus trabajos en el desarrollo de nuevos materiales, y la mejora de los procesos constructivos en las infraestructuras para el transporte y la minería.
- El centro en Barcelona desarrolla e investiga soluciones de vanguardia para la depuración, desalinización, potabilización y gestión de redes de distribución, a lo largo de toda la cadena de valor del ciclo del agua.

Entre las acciones desarrolladas en materia de innovación y digitalización, cabe mencionar la aplicación del *big data*, en centros de control de túneles y, en la gestión del ciclo integral del agua, el uso de plataformas BIM (*Building Information Modelling*) y la sensorización de procesos y activos productivos.

GESTIÓN DE RIESGOS

Por otra parte, la gestión de riesgos se ha convertido en una herramienta fundamental para ACCIONA Infraestructuras. El sistema de gestión de riesgos, que tiene como propósito identificar, valorar y gestionar riesgos y oportunidades, tanto en los proyectos como en los países donde la compañía está presente, abarca todas las etapas del proyecto: oferta y contratación, ejecución (diseño, construcción y operación y mantenimiento) y cierre. En 2016, cabe destacar los siguientes avances realizados por ACCIONA Infraestructuras en este ámbito:

- Mejora de las herramientas informáticas usadas para el análisis de riesgos con desarrollo interno propio.
- Avance significativo en la sistemización del análisis de riesgos en fase de oferta y de ejecución.
- Avance en la ampliación del perímetro de análisis a todas las áreas de negocio y a un espectro más amplio de proyectos.
- Mejora y ampliación de los análisis de riesgo – país realizados.

Desempeño

GESTIÓN DEL IMPACTO SOCIAL

Asimismo, ACCIONA Infraestructuras evalúa y gestiona las implicaciones sociales, tanto negativas como positivas, de los proyectos sobre las personas, aplicando para ello, una metodología propia desarrollada por ACCIONA. Durante el 2016, la división ha implantado la metodología de Gestión del Impacto Social (GIS) en 64 proyectos (45 más que en 2015) en 18 países. La metodología se ha implantado en proyectos en fase de construcción, operación, mantenimiento y prestación de servicios: líneas de metro, plantas potabilizadoras, carreteras y autopistas, puentes, terminales aeroportuarias, servicios en aeropuertos y depuradoras, entre otras. Las principales medidas sociales implantadas para mitigar los impactos negativos y potenciar los positivos en 2016 han consistido en campañas informativas sobre el proyecto, mejora de infraestructuras y campañas de educación y salud.

HITOS DEL AÑO

Por todo ello, ACCIONA Infraestructuras constituye un referente mundial en su sector, reflejándose en el desempeño tanto comercial como de ejecución en grandes proyectos en cada una de sus actividades.

Construcción

Carta en aumento fruto del creciente nivel de adjudicaciones de nuevos proyectos de gran complejidad y con buenas perspectivas de rentabilidad, como:

- Metro de Dubai (Emiratos Árabes Unidos),
- Puente en la autopista del Pacífico (Australia)
- Ampliación de la autopista Puhoi (Nueva Zelanda)
- Autovía del Fiordo de Roskilde (Dinamarca)

Concesiones

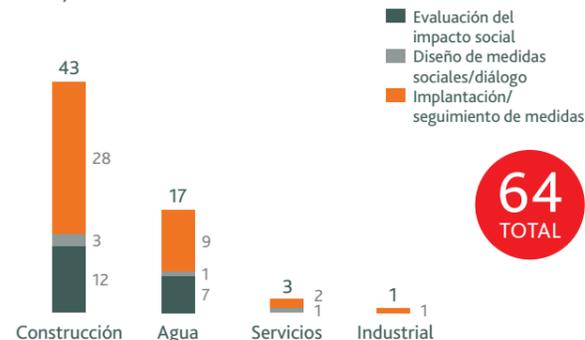
La compañía sigue explorando oportunidades de rotación de activos y reforzando el equipo de desarrollo en geografías prioritarias como EE.UU.

A finales de 2016, tiene un portfolio de 24 concesiones operativas (excluyendo Agua) en España, Canadá, México, Brasil, Chile, Australia, y Nueva Zelanda:

- Carreteras: 14
- Ferroviarias: 2
- Hospitalarias: 6
- Otras: 2

Estado de la implantación de la metodología GIS en ACCIONA Infraestructuras (a dic.2016)

(por fases)



Agua

Consolidación del liderazgo como empresa líder en desalación:

- Mayor contribución de los contratos de las plantas de Catar, que han alcanzado un muy buen ritmo de ejecución.

Entrada en nuevos mercados con gran potencial para el sector:

- Planta Tratamiento de aguas de Putatán en Filipinas.

Industrial

Se consolidan las líneas de negocio estratégicas del área Industrial con importantes adjudicaciones:

- Mayor planta fotovoltaica del mundo, Dewa EPC en Emiratos Árabes Unidos.
- EPC hidráulica Escalona
- Línea de transmisión de El Cortijo en México

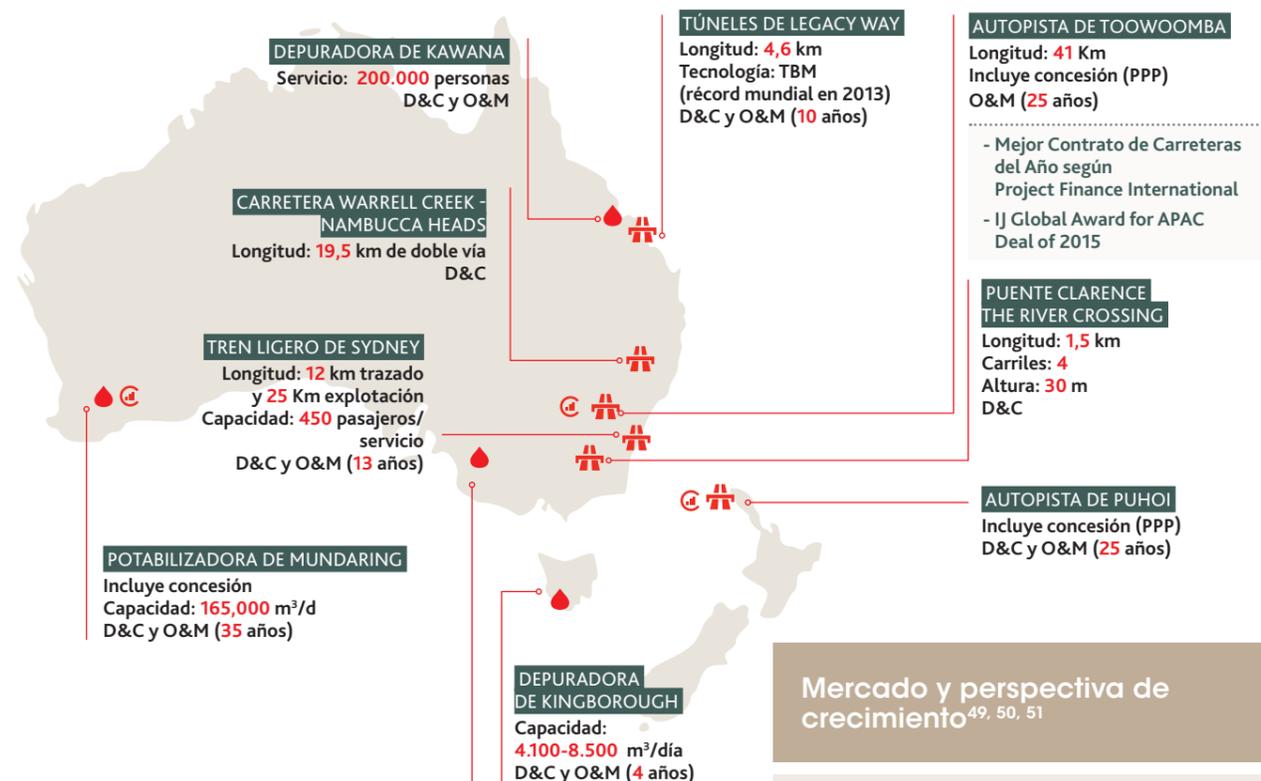
Servicios

El área de Servicios es un referente en España y su internacionalización ya empieza a ser un hecho consumado, que refleja una trayectoria de éxito:

- Servicios de limpieza del grupo RENFE
- Recogida de residuos en Madrid
- Servicios auxiliares de la planta de Audi en el Estado de Puebla (México)
- Handling del Aeropuerto de Dusseldorf y del Aeropuerto Santiago de Chile.

Entornos en los que operamos: los países plataforma

ACCIONA Infraestructuras en Australia y Nueva Zelanda



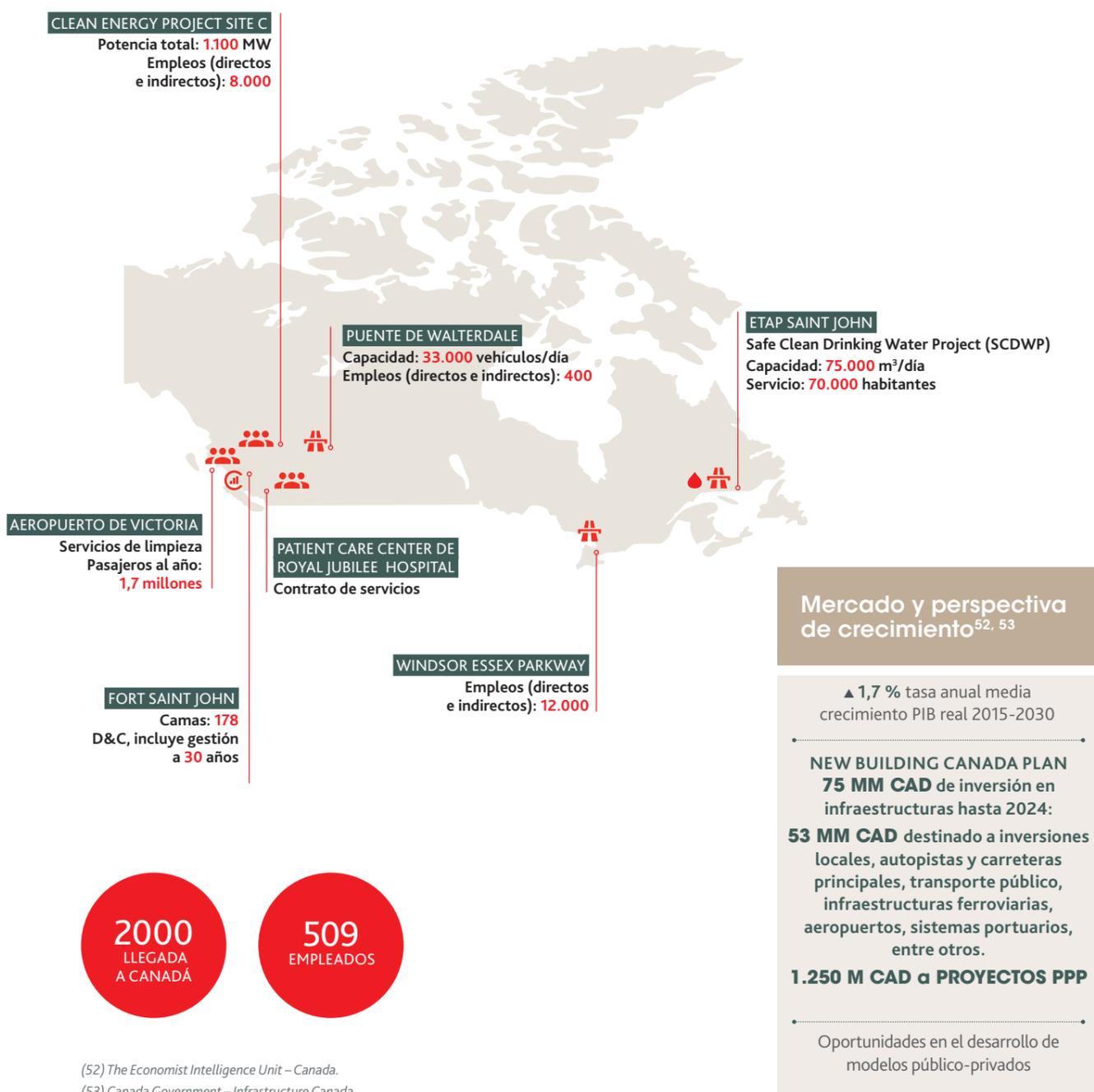
Mercado y perspectiva de crecimiento^{49, 50, 51}

AUSTRALIA	NUEVA ZELANDA
▲ 2,6 %	▲ 2,3 %
Tasa anual media crecimiento PIB real 2015-2030	
Desde 2007 más de 45 MM AUD en infraestructuras.	30 Year New Zealand Infrastructure Plan 2015
2013-2014 a 2019-2020 inversión estimada en infraestructuras de transporte 50 MM AUD	Gasto previsto en infraestructuras entre 2015 y 2025. 110 MM NZD
Entorno favorable para inversión extranjera directa e iniciativas privadas en modelo PPPs	

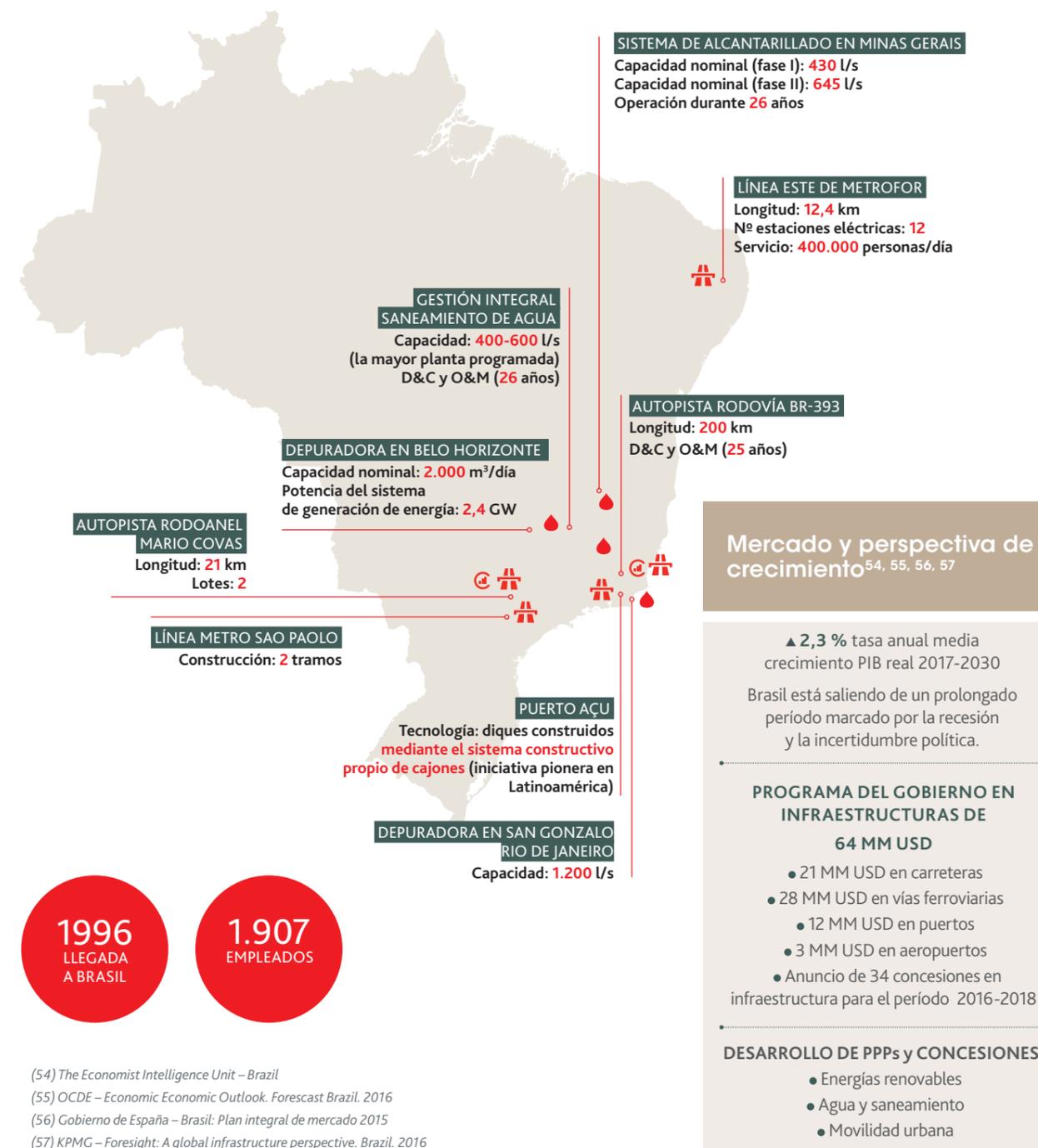


(49) The Economist Intelligence Unit – Australia y Nueva Zelanda
 (50) Australian Government. 2016. Investment Opportunities in Australian Infrastructure
 (51) National Infrastructure Unit. 2015. New Zealand Infrastructure Plans.

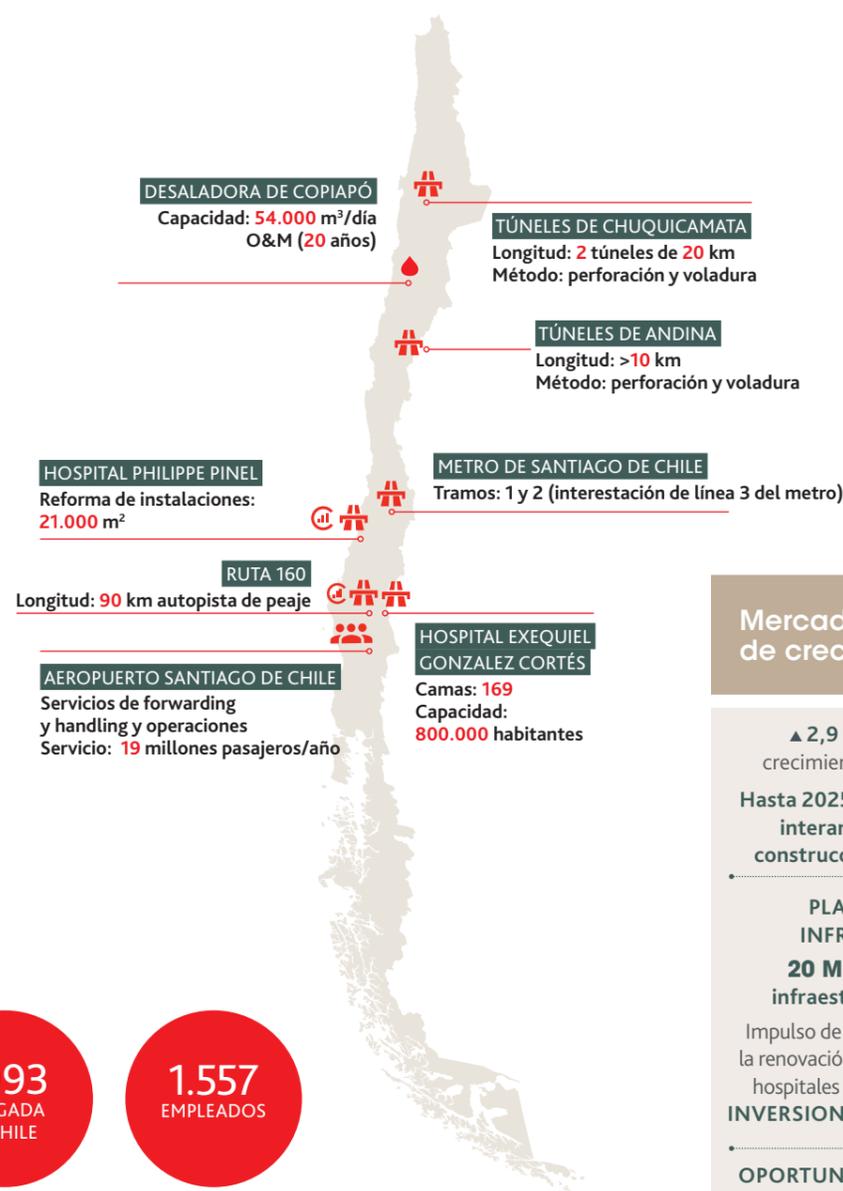
ACCIONA Infraestructuras en Canadá



ACCIONA Infraestructuras en Brasil



ACCIONA Infraestructuras en Chile



Mercado y perspectiva de crecimiento^{58, 59, 60}

▲ 2,9 % tasa anual media crecimiento PIB real 2015-2030
Hasta 2025, 5,5 % de crecimiento interanual del sector de la construcción e infraestructuras

PLAN DIRECTOR DE INFRAESTRUCTURAS
20 MM€ de inversión en infraestructuras hasta 2025
Impulso de las concesiones públicas y la renovación y construcción de nuevos hospitales - **PLAN NACIONAL DE INVERSIONES DE SALUD 2014-2018**

OPORTUNIDADES DEL ENTORNO

- Estabilidad de los marcos regulatorios e institucionales
- Estabilidad política y económica.

1993
LLEGADA
A CHILE

1.557
EMPLEADOS

(58) The Economist Intelligence Unit - Chile
(59) Gobierno de Chile. Plan Director de Infraestructuras.
(60) Gobierno de Chile. Plan Nacional de Inversiones en salud.

ACCIONA Infraestructuras en México



Mercado y perspectiva de crecimiento^{61, 62}

▲ 3,2 % tasa anual media crecimiento PIB real 2015-2030

PLAN NACIONAL DE INFRAESTRUCTURAS (PNI) 2014 - 2018:
430 MM€ de inversión en infraestructuras y
743 proyectos específicos

EL PNI IDENTIFICA 6 SECTORES ESTRATÉGICOS:

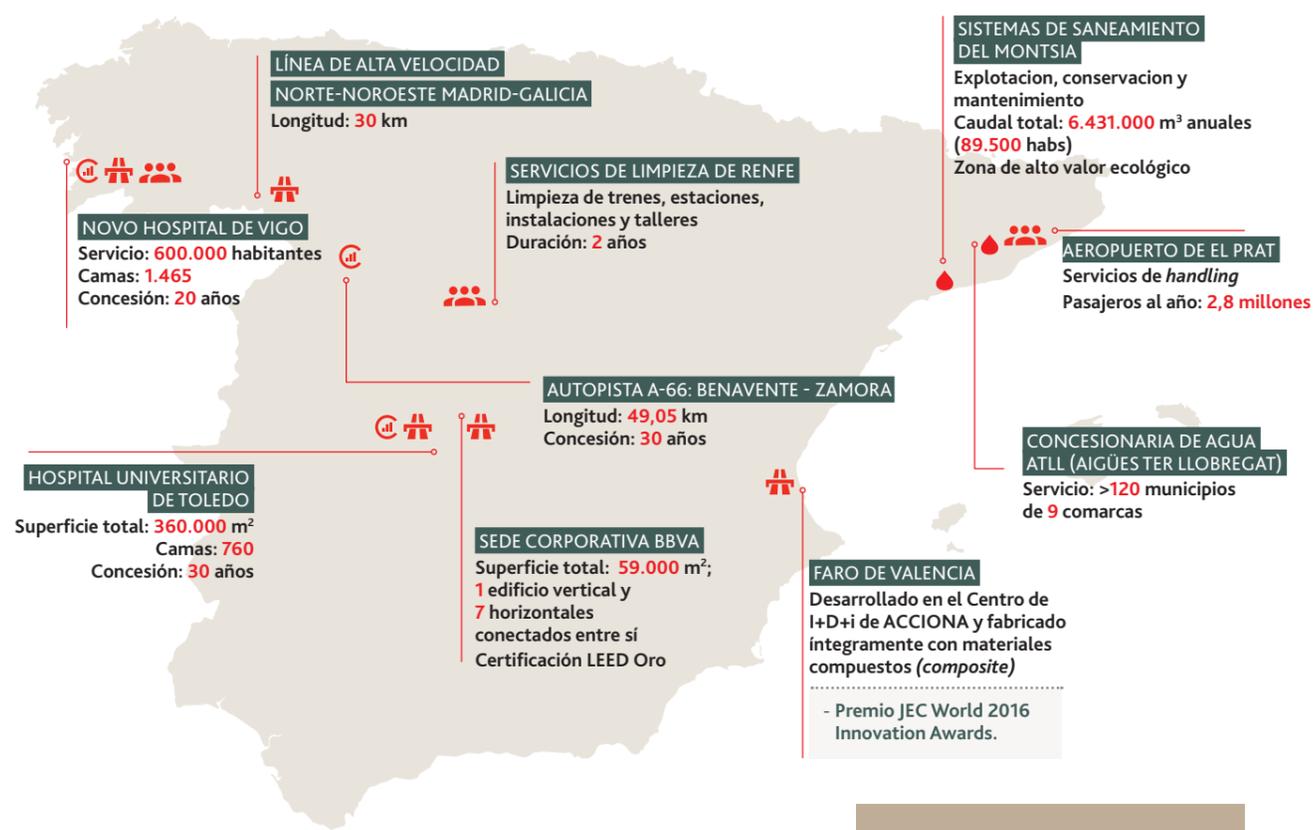
- Comunicaciones y transportes
 - Energía
 - Hidráulico
 - Salud
- Desarrollo urbano y vivienda
- Turismo

1978
LLEGADA
A MÉXICO

1.795
EMPLEADOS

(61) The Economist Intelligence Unit - México
(62) Gobierno de México. Programa Nacional de Infraestructura 2014 - 2018

ACCIONA Infraestructuras en España



Mercado y perspectiva de crecimiento^{63, 64, 65, 66}

- ▲ 1,3 % tasa anual media crecimiento PIB real 2015-2030
 - ▲ 3,4 % Sector Construcción en 2018
 - ▲ 1,2 % Ingeniería civil en 2018
-
- 6.038 M EUR**
de inversión en infraestructuras en 2017
- Carreteras: 2.009 M€
 - Ferrocarriles: 851 M€
 - Infraestructuras hidráulicas: 1.444 M€
 - Puertos: 133 M€
 - Creciente actividad de los fondos de inversión en el territorio nacional.

19.908
EMPLEADOS

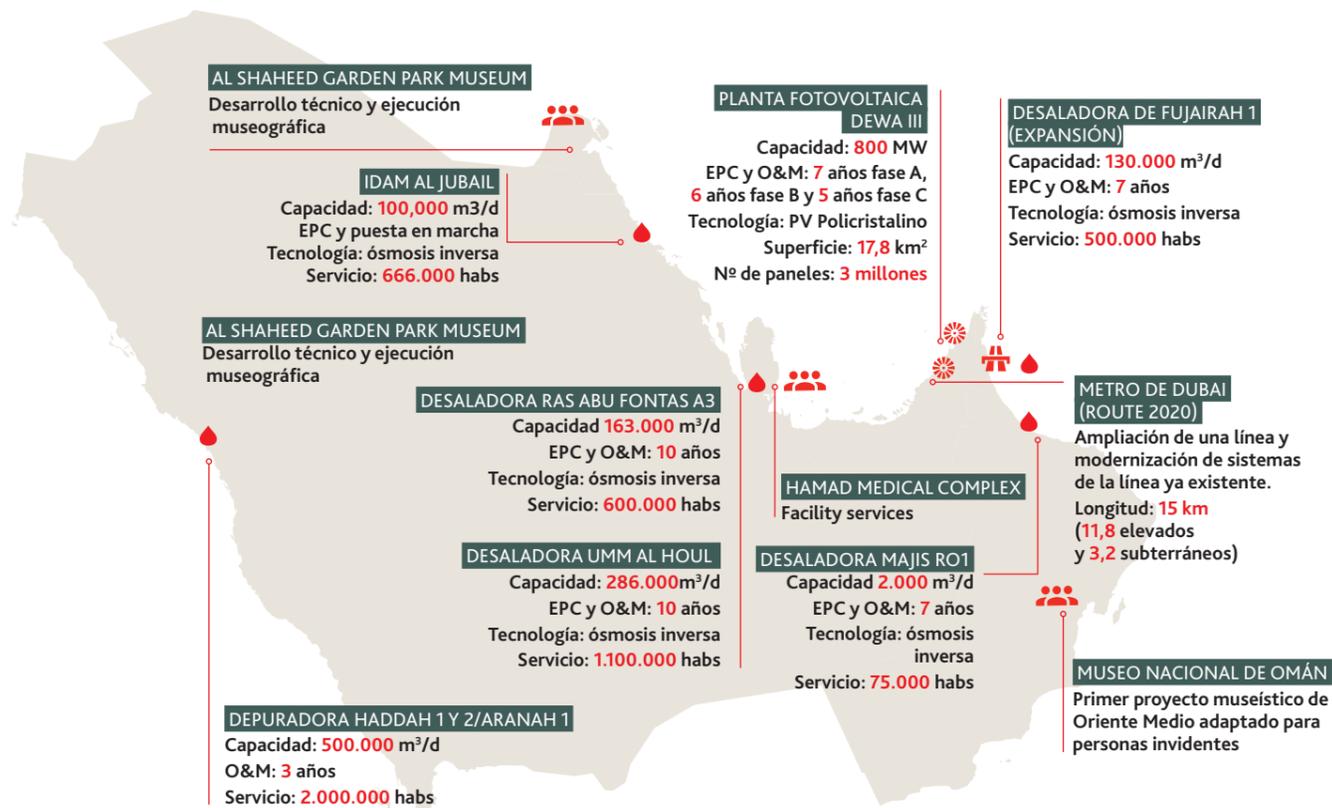
(63) The Economist Intelligence Unit – España

(64) Gobierno de España. Presupuestos generales del estado. Estadísticas 2008-2016 Prorrogado. 2017

(65) Itec, 2016, Euroconstruct

(66) Creciente actividad de los fondos de inversión en el territorio nacional

ACCIONA Infraestructuras en GCC (Gulf Cooperation Council)



Mercado y perspectiva de crecimiento⁶⁷

- Contratos en 2016 en los sectores de edificación e infraestructuras por valor de **74.705 M USD** y **21.213 M USD**, respectivamente
-
- Gasto en infraestructuras estimado hasta 2019 **300.000 M USD**
- Excepto por la bajada del precio del petróleo, el resto de indicadores macroeconómicos son favorables: demográficos, turismo, inversión, bajo déficit fiscal y celebración de macro eventos -Expo 2020 (EAU) y Mundial de Fútbol 2022 (Qatar)-.

2008
LLEGADA A LA REGIÓN GCC

65
EMPLEADOS

(67) Middle East Concrete. 2016. GCC Construction Market Outlook.

Proyectos emblemáticos

CONTRATOS ADJUDICADOS EN 2016 QUE GARANTIZAN EL CRECIMIENTO FUTURO



ACCIONA construye la ampliación del Metro de Dubai, un proyecto de gran visibilidad en la región

- Diseño y construcción del Metro de Dubai con una línea de 15 km que unirá de la red de metro con la sede de la EXPO 2020.
- Contrato de 2.600 millones de euros.
- Fecha prevista de inicio del servicio comercial en 2020.
- Estimación de tráfico en 2030: 275.000 pasajeros/día.



ACCIONA construirá la mayor planta fotovoltaica del mundo, en Dubai

- ACCIONA Industrial se encarga de la ejecución del proyecto bajo un modelo EPC para la Dubai Electricity and Water Authority (DEWA).
- Más de 3 millones de paneles fotovoltaicos en una superficie aproximada de 17,8km².
- Primer gran paso en la sustitución de energías fósiles por energías renovables en la región, con 1,4 millones de toneladas de CO₂ evitadas al año.
- Ejecución del proyecto realizada en tres fases y finalización prevista para la primera mitad de 2020, coincidiendo con la EXPO de Dubai.



ACCIONA Airport Services logra la licencia de handling del Aeropuerto de Düsseldorf, Alemania

- Adjudicación de una licencia de *handling* del aeropuerto de Düsseldorf por un periodo de siete años.
- Tercer aeropuerto más importante de la red alemana -tras Frankfurt y Múnich-, con un volumen anual de más de 20 millones de pasajeros.
- Servicios de facturación, embarque, *lost and found*, rampa, operaciones y cargo.



Consolidación de la presencia de ACCIONA en el Sudeste Asiático con la construcción de una potabilizadora en Filipinas

- Diseño, construcción, operación, y mantenimiento de la planta potabilizadora de agua salobre de Putatan 2 en la localidad de Muntinlupa.
- Capacidad de suministro de 100.000 m³/día.
- Fecha prevista de finalización de las obras: mediados de 2018.
- Primer contrato en el país, impulsando la presencia en el Sudeste Asiático que constituye un mercado de gran potencial en proyectos de infraestructuras.
- Importante proyecto para hacer llegar agua potable a casi 6 millones de personas que -a pesar de la abundancia de recursos hídricos en el país- no tiene acceso a la misma.



Ampliación de la autopista Puhoi en Nueva Zelanda en régimen de colaboración público - privada

- Diseño, construcción, financiación, gestión de activos y mantenimiento de la autopista de Puhoi a Warkworth.
- Importe de 465 millones de euros, en régimen de colaboración público-privada.
- Primer contrato en Nueva Zelanda, aunque ya se tiene destacada presencia en Oceanía gracias a la dilatada experiencia en Australia.
- Inauguración al tráfico prevista para 2022.

EXCELENCIA EN LA EJECUCIÓN, LA OPERACIÓN Y EL MANTENIMIENTO DE LOS PROYECTOS



Los Túneles de Föllo Line, el mayor proyecto ferroviario de Noruega

- Diseño y construcción de dos túneles de 19,5 km cada uno, enlazando las ciudades de Oslo y Ski.
- Túneles ferroviarios más largos de Escandinavia, reducirán el tiempo de desplazamiento en un 50%.
- Diálogo constante con agentes locales para minimizar posibles impactos negativos en el entorno local.
- Excelencia:
 - Novedosa tuneladora que permite la disminución de los plazos de ejecución y la simplificación del proceso de excavación.
 - Aplicación de la tecnología *big data*.



Presa Site C, una de las mayores presas de Canadá

- Construcción de una presa para aprovechamiento hidroeléctrico en una central de 1.100MW en la Columbia Británica.
- Uno de los proyectos de infraestructuras de mayor envergadura en Canadá, y una referencia global en la construcción de presas.
- Suministrará energía limpia y renovable durante más de 100 años.
- Finalización de la construcción en 2024.
- Excelencia:
 - *Self performance*: 70% del proyecto ejecutado por medios propios de ACCIONA Infraestructuras.
 - Ejecución técnica y gestión de los plazos en entorno climatológico extremo.



Inicio de la construcción de la Planta termosolar de Kathu, Sudáfrica

- Construcción llave en mano del complejo termosolar de Kathu por ACCIONA Industrial, con valor de 500 millones de euros.
- Potencia de 100 MW y capacidad de suministro de electricidad a 80.000 hogares en la región de Northern Cape, Sudáfrica.
- Creación de 1.500 puestos de trabajo directos durante el periodo de construcción y 200 adicionales durante el de explotación.
- Fuerte compromiso con la comunidad local, contratación de proveedores locales tras el desarrollo de la ingeniería básica.
- Inicio de medición del impacto socioeconómico para identificar las ventajas generadas por el proyecto en todo su ciclo de vida.
- Inicio de la operación comercial prevista para 2018.



Metro de Quito, Ecuador, un proyecto de referencia en el país

- Proyecto transformador a nivel nacional.
- Trazado de 22 km de túnel y 15 estaciones de metro.
- Única solución para aliviar la congestión y los tiempos de transporte de sus ciudadanos, reduciendo el tiempo de viaje actual en al menos el 70%.
- Ahorro de 50 millones de dólares al año para la economía local y reducción de 67.000 tCO₂.
- Inicio de medición del impacto socioeconómico para conocer los beneficios que genera el proyecto a lo largo de todo su ciclo de vida.
- Estimación del servicio durante el primer año: 400.000 pasajeros diarios.
- Finalización de la construcción en 2019.
- Excelencia:
 - Aplicación de la tecnología BIM (*Building Information Modelling*).
 - Cadena de suministro optimizada y rigurosa para la puesta en marcha de las tuneladoras.



Las plantas desaladoras de Catar, primer proyecto en el país con tecnología de ósmosis inversa a gran escala

- Diseño, construcción y mantenimiento de dos plantas desaladoras: Ras Abu Fontas A3 y Facility-D: Umm al Houf.
- Hito en el mundo de la desalación: primera vez que se usa la tecnología de ósmosis inversa a gran escala en Catar.
- Ras Abu Fontas A3, situada en Al Wakra, producirá 164.000 m³ al día.
- Facility-D, a 15 km de Doha, producirá 284.000 m³ diarios.
- Excelencia:
 - Innovación tecnológica para la desalinización de aguas complejas.
 - Mejora de procesos para optimizar los plazos de ejecución.



Tranvía de Sydney, un proyecto de prestigio internacional

- Diseño, construcción, financiación, operación y mantenimiento del tranvía de Sydney.
- Construcción de un trazado de 12 km de vías y posterior explotación de 25 km de infraestructura, compuesta por la nueva sección y por otra línea ya existente de 13 km.
- Excelencia:
 - Reconocimiento internacional: *Project Finance International Asia Pacific PPP 'Deal of the year 2015'* y *Finance Asia Achievement Awards 'Best Project Finance Deal - Australia & New Zealand'*.
 - Desarrollo de soluciones innovadoras para la gestión compleja de un elevado número de *utilities*.

OTROS NEGOCIOS

Contribución a la creación de valor de la compañía

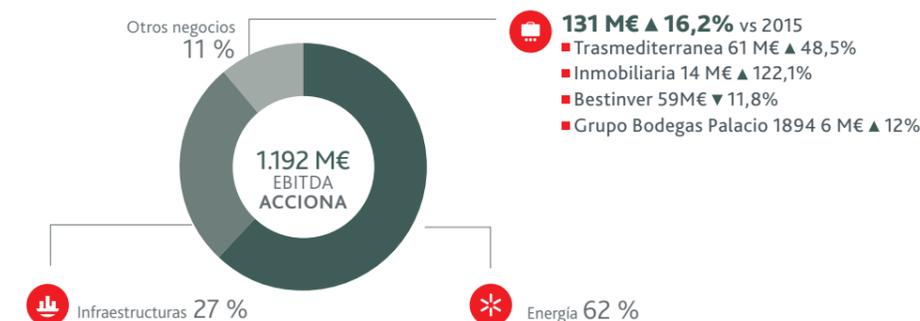
ACCIONA desarrolla negocios complementarios a sus divisiones principales que permiten una diversificación de actividades y ofrecen oportunidades, bien por su potencial de crecimiento o por la posibilidad de realizar operaciones corporativas si resultara de interés para la compañía.

En la actualidad, todos ellos contribuyen a la generación de valor de ACCIONA y muestran potencial de crecimiento futuro debido al contexto favorable que atraviesan los sectores en los que operan y la gestión cuidadosa de los equipos,

que saben como maximizar el valor de cada uno de ellos, mejorando su competitividad y reforzando su visibilidad en el mercado.

La menor necesidad de inversión de estos negocios respecto a los negocios *core* y su buen comportamiento durante el año 2016, han contribuido a generar un impacto positivo sobre los resultados de ACCIONA, lo que además contribuye a reducir y mejorar los niveles de deuda respecto al EBITDA.

En 2016



ACCIONA INMOBILIARIA

Más de 9.000 viviendas desarrolladas en 25 años de trayectoria

ACCIONA Inmobiliaria es una de las primeras compañías de promoción y gestión residencial de España, con presencia significativa en otros mercados inmobiliarios como son México — a través de la sociedad ACCIONA Parque Reforma —, Polonia — ACCIONA Nieruchomości — y Portugal.

Evolución del entorno y del negocio



ACCIONA Inmobiliaria en 2016



Nuevas oportunidades para la creación de valor

La evolución del negocio inmobiliario de ACCIONA durante los últimos años responde a la trayectoria del sector en España, penalizado por la situación de crisis económica y la ralentización del mercado de la vivienda en el territorio nacional.

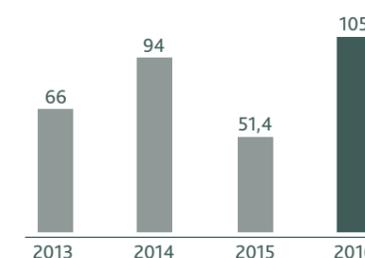
Durante estos años la compañía ha llevado a cabo un exhaustivo control de los riesgos. La estrategia ha sido posicionarse en suelo finalista y alejado de expectativas de crecimiento de precios futuros de la vivienda a largo plazo. La gestión de los riesgos ha permitido mitigar parcialmente los efectos del ciclo inmobiliario y estar en disposición de desarrollar nuevas promociones aprovechando el cambio de ciclo.

La consolidación del ciclo de recuperación del mercado inmobiliario — en los segmentos residencial y comercial — iniciado en el año 2015, plantea expectativas de crecimiento positivas a futuro para el sector.

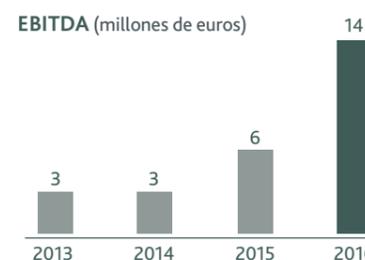
Así lo atestiguan los resultados obtenidos en 2016 por la compañía, cuyo EBITDA ha crecido un 122,1 %, debido a la entrega de una promoción en México. Adicionalmente la venta de un hotel (en Barcelona), un centro comercial y una oficina adyacente (en Madrid) por un valor de 67 millones de euros, ha aportado un resultado extraordinario a la división.

Evolución de la cifra de negocio y del EBITDA

Cifra de negocio (millones de euros)

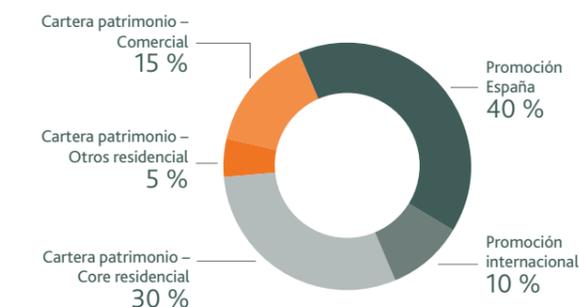


EBITDA (millones de euros)



Valoración independiente de activos (GAV: Gross Asset Value)

GAV por tipo de activo 2016 (%)



Desglose GAV 2016 (millones de euros)



La estrategia de ACCIONA Inmobiliaria

Líneas estratégicas: aprovechar oportunidades y optimizar el valor de los activos

ACCIONA Inmobiliaria ha revisado su estrategia, focalizándola en el aprovechamiento de las nuevas oportunidades del mercado y la maximización del valor de sus activos.

■ **Reactivación de la actividad promotora residencial a nivel nacional e internacional, particularmente en México y Polonia**

Las condiciones de mercado favorables y las atractivas rentabilidades constituyen una oportunidad para cristalizar el valor de la cartera de suelos maduros de ACCIONA Inmobiliaria sin alejarse de su actividad tradicional promotora y las expectativas de rentabilidad que ofrecen los proyectos *greenfield*.

En México, las opciones de crecimiento se centran a medio plazo en el sector de la vivienda *premium*, con una menor exposición a la volatilidad del mercado, reforzada por el posicionamiento y la marca de la filial de la compañía en el país.

■ **Optimización del valor del patrimonio en renta – c.55 % del GAV**

La desinversión selectiva de los activos terciarios de ACCIONA Inmobiliaria constituye una palanca de financiación para el desarrollo de la actividad de promoción de la compañía, a la vez que contribuye a reducir su deuda.

En este contexto, ACCIONA Inmobiliaria no descarta analizar posibles alianzas con otros actores del mercado que contribuyan a aumentar el valor de la cartera residencial *premium* de la compañía.

Diferencial competitivo: sólida experiencia y apuesta por la sostenibilidad

El tamaño de la compañía le permite obtener elevadas eficiencias en la gestión, favoreciendo la diversificación de los riesgos inherentes a la morosidad de inquilinos. Además, los activos subyacentes de la actividad, en particular de las viviendas, mantienen un cierto grado de liquidez que, incluso en los momentos más bajos del ciclo inmobiliario, encuentran demanda en el mercado.

Avalada por una sólida experiencia técnica y profesional, las distribuciones de viviendas de ACCIONA Inmobiliaria están diseñadas atendiendo a las demandas y las necesidades actuales de los clientes, ofreciendo a sus usuarios un amplio elenco de zonas comunes que contribuyen a llevar un estilo de vida saludable.

La inclusión de criterios de sostenibilidad en el diseño de todas sus promociones es otro de los factores de la actividad inmobiliaria de ACCIONA, siendo uno de sus principales objetivos el desarrollo de proyectos que contribuyan a la conservación del medioambiente y que supongan una reducción de costes para sus propietarios.

La compañía aplica **medidas innovadoras** para el ahorro energético, la reducción de emisiones de CO₂, el consumo racional de agua y la construcción limpia

Desempeño

- Aplicación de medidas innovadoras para el ahorro energético, la reducción de emisiones de CO₂, el consumo racional de agua y la construcción limpia.
- Certificación de todas las nuevas promociones con el sello BREEAM de sostenibilidad, aplicando medidas rigurosas –más allá de lo que obliga la normativa vigente– que fomentan la eficiencia energética de los edificios, el respeto al medioambiente y al entorno.
- Certificaciones ISO 9001 e ISO 14001, que aseguran los más altos estándares de calidad en el mercado.



Objetivo

Maximizar el valor de ACCIONA Inmobiliaria y aprovechar la consolidación del ciclo de recuperación del mercado inmobiliario.

BESTINVER

Bestinver es la gestora de fondos independiente líder en España

Bestinver desarrolla servicios de gestión de activos — fondos de inversión, fondos de pensiones y mandatos institucionales —, y servicios de intermediación bursátil, persiguiendo las mejores rentabilidades a largo plazo y apoyándose en una filosofía de inversión basada en el valor y en un amplio y cualificado equipo de inversión.



Un horizonte de nuevas oportunidades

Bestinver ha culminado en 2016 gran parte de los retos marcados para el año: ha reforzado su equipo de inversión, ha mejorado sus procesos internos y es hoy una entidad con un mayor nivel de cercanía con sus clientes.

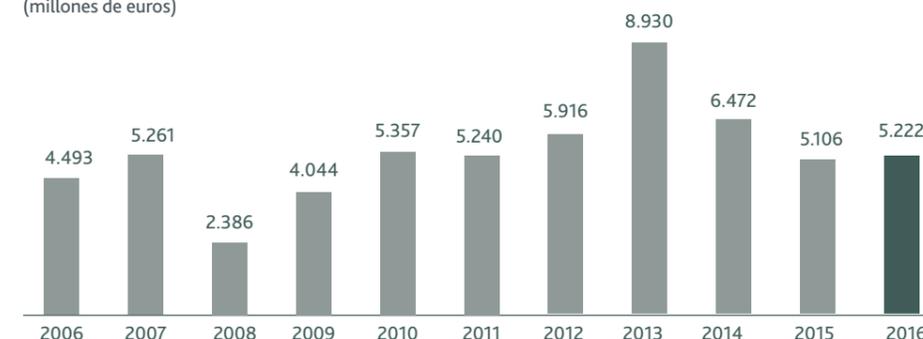
La robustez de su proceso de inversión tiene su reflejo en las rentabilidades obtenidas, lo que coloca a Bestinver en un lugar privilegiado para beneficiarse del proceso de desintermediación financiera que está teniendo lugar en España.

La mejora continua de los procesos operativos, gracias al respaldo de ACCIONA, confiere a Bestinver la solidez necesaria para garantizar el adecuado funcionamiento y el cumplimiento de sus responsabilidades fiduciarias.

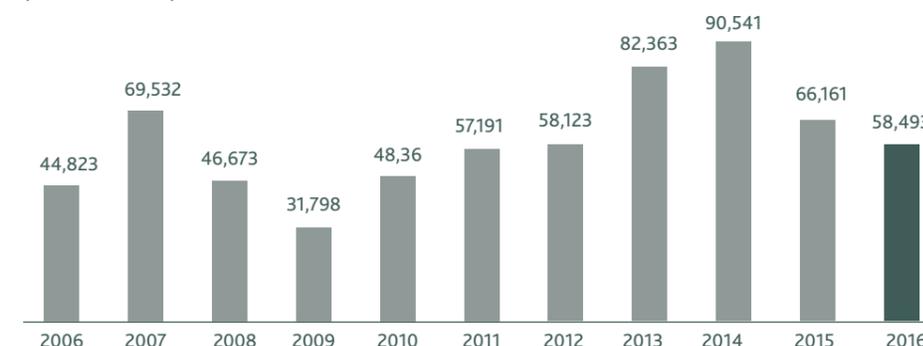
La cercanía con sus inversores le permite mantener y reforzar su posición de liderazgo en la industria independiente de gestión de activos, en la que se ha incrementado el número de competidores y las exigencias de los clientes respecto a la necesidad de información sobre los productos y facilidad operativa.

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

Activos bajo gestión
(millones de euros)



EBITDA
(millones de euros)



La buena evolución de las rentabilidades de Bestinver, tanto a niveles absolutos (11,4 % de la cartera internacional) como frente a los mercados de referencia y sus competidores, ha colocado a

Bestinver de nuevo en la senda de crecimiento y en su conjunto tiene un retorno desde la incorporación del nuevo Director de Inversiones de 32,09% comparado con el mercado Europeo con Dividendos de 13%.

Rentabilidad 2016



La estrategia de BESTINVER

Línea estratégica: filosofía del *value investing*

Bestinver ofrece a sus clientes una propuesta de valor clara, definida y fuertemente diferenciada del resto de la industria.

- Inversión en negocios transparentes con fuertes ventajas competitivas.
- Gestión excelente a largo plazo, a un precio atractivo que asegure el margen suficiente entre el precio de cotización y el valor intrínseco de la compañía, manteniendo así un elevado potencial de crecimiento de las carteras.
- Selección del valor objetivo teniendo en cuenta tanto las características claves de un negocio (cíclico, estable, intensivo en cápita, etc.), como la habilidad y honestidad de su equipo gestor.

Más de
100 premios
por su gestión
en los últimos
20 años

Diferencial competitivo: optimización de la rentabilidad a largo plazo

Proceso de selección de inversiones estricto, apoyado por un equipo de profesionales, bien cualificado y con amplia experiencia, que dedica un gran número de recursos al análisis de compañías con el fin de encontrar las mejores oportunidades de inversión.

Proceso de inversión



Desempeño

- Más de 2.000 nuevos clientes durante en 2016 y ventas brutas superiores a los 400 millones de euros.
- Rotación de la cartera en torno al 50 % en 2016.
- Más de 30,000 horas al año dedicadas a analizar compañías.
- Rentabilidad de Bestinver Internacional: 11,3%
- Rentabilidad de Bestifond: 10,9% superando la rentabilidad del índice de referencia MSCI Europe (revalorización del 2,6% en mismo período).
- Generación de una rentabilidad anual del 15,61 % frente al 9,03 % de su referenciado, desde su inicio en 1993.
- Más de 100 premios por su gestión en los últimos 20 años



Objetivo

Obtener rentabilidades atractivas en el largo plazo, evitando operaciones cortoplacistas y de tipo especulativo, utilizando la renta variable como instrumento clave para su consecución.

TRASMEDITERRANEA

En 2017, Trasmediterranea celebrará su 100 aniversario

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

Evolución del entorno y del negocio



Trasmediterranea en 2016



i Para más información visita la web de Trasmediterranea, www.trasmediterranea.es.

Trasmediterranea continúa mejorando sus resultados de manera satisfactoria

El sector marítimo español ha estado caracterizado por una elevada volatilidad del negocio, con relación a los volúmenes de pasajeros y a la carga atendida —entre otros factores—, que han contribuido a la inestabilidad de los resultados del sector.

Desde su adquisición al Estado en el año 2002, Trasmediterranea se ha focalizado en la búsqueda de la rentabilidad, atendiendo a las complejidades de un mercado muy competitivo y con márgenes muy ajustados.

Trasmediterranea ha llevado a cabo en estos últimos años una importante reestructuración en favor de la eficiencia y la excelencia operativa, con el objetivo de conseguir una gestión más eficiente de toda la flota y un ahorro constante de los costes.

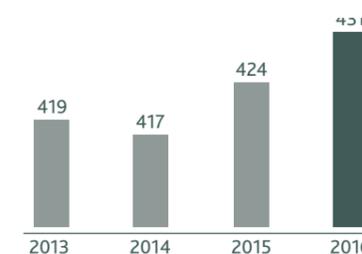
La modernización y la optimización de los procesos se ha traducido en una mejora progresiva de los resultados de Trasmediterranea, que en 2016 ha consolidado un EBITDA de 61 millones de euros, cuatro veces más que el resultado de explotación obtenido en el año 2013. El aumento de los volúmenes de carga, pasajeros y vehículos y la reducción del coste del combustible también han contribuido positivamente a la evolución del resultado.

Ante este escenario y con perspectivas de futuro positivas, Trasmediterranea se embarca en una nueva etapa de crecimiento, avalada por la compra durante el año 2016 de dos nuevos buques por 50 millones de euros, que responden a la intención de la compañía de incrementar paulatinamente el número de buques en propiedad frente a un mercado internacional del transporte marítimo de buques tipo ferry escaso, tanto de fletes como de buques de segunda mano.

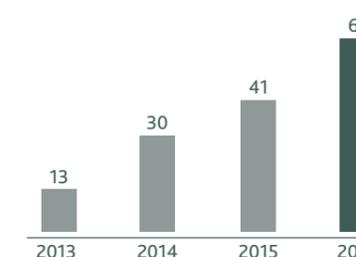
En la actualidad, Trasmediterranea explota un total de 32 líneas marítimas y dispone de 23 buques, de los cuales 16 son en propiedad y 6 fletados. La compañía cuenta también con cinco terminales marítimas en propiedad de pasaje y carga, agencias de consignación y un servicio de logística y distribución terrestre que cubre toda la cadena de valor del servicio logístico.

Evolución de la cifra de negocio y del EBITDA

Cifra de negocio (millones de euros)



EBITDA (millones de euros)



La estrategia de Trasmediterranea



Línea estratégica: eficiencia y orientación al cliente

La estrategia de crecimiento de la compañía en el medio y largo plazo persigue el crecimiento rentable y sostenido, definiendo nuevos procesos para avanzar en la reducción de costes y en la optimización de sus activos, así como en la apuesta por la innovación y en la orientación de sus servicios al cliente para mejorar su satisfacción.

Es por ello que la compañía está realizando inversiones para la modernización de sus buques, así como acometiendo cambios operativos para tratar de mejorar el abanico de servicios que presta.



Diferencial competitivo: una flota comprometida con el entorno

Trasmediterranea muestra un compromiso total con la sostenibilidad medioambiental y con la sociedad.

La calidad en la prestación de servicios, el respeto al medio ambiente y las condiciones de seguridad y salud en el entorno de trabajo son elementos esenciales para el desarrollo de su actividad y el futuro de la organización.

Trasmediterranea tiene un fuerte compromiso con el entorno y apuesta por modernizar, innovar y mejorar continuamente sus servicios



Desempeño

- Modernización de buques: reforma integral en zonas de servicio al pasaje en los buques Juan J. Sister, Sorolla y Fortuny; e implantación de espacios de ocio al aire libre, zonas infantiles y zonas de mascotas acondicionadas.
- Innovación tecnológica:
 - Mejora de los canales de venta (nueva web, nueva app móvil y venta por ventanilla más rápida y eficiente).
 - Innovación tecnológica a bordo de los buques (WiFi rápida, cartelería digital informativa, Portal de Entretenimiento, etc.).
- Cambios operativos en los servicios:
 - Concentración de las operaciones de la fachada Península-Canarias en el puerto de Cádiz, consolidando Trasmediterranea como principal naviera del puerto gaditano.
 - Nueva línea entre Mallorca y Menorca (Alcudia-Cuidadela) como respuesta a la necesidad de nuestros clientes locales.
 - Ampliación de trayectos en Baleares, para atender la demanda de mercancías desde Barcelona a Ibiza y Menorca, con frecuencia diaria para ambas islas.
- Implementación de un Sistema Integrado de Gestión de Calidad, Medioambiente y Prevención de Riesgos Laborales basado en la mejora continua.
- Acciones para minimizar los impactos negativos sobre el entorno: instalación de perlizadores para disminuir el consumo de agua, colocación de bombillas de bajo consumo y pintado de buques con pinturas fluoropolímeras que permiten alcanzar reducciones en torno al 6 % en los consumos energéticos, emisiones de CO₂ y costes de combustible.



Objetivo

Consolidarse como compañía líder de transporte marítimo regular de pasajeros y de mercancías en todos los mercados en los que opera, anticipándose a los cambios en las tendencias sociales que reconfiguran el panorama de la navegación y que ofrecen la posibilidad de explorar nuevas rutas y opciones de negocio en el futuro.

GRUPO BODEGAS PALACIO 1894

Más de 120 años de elaboración y crianza de vinos de calidad

Grupo Bodegas Palacio 1894 es uno de los grupos vitivinícolas de mayor relevancia de España en vinos de alta calidad. Cuenta con una trayectoria centenaria en la elaboración y crianza de vinos en las denominaciones de origen más destacadas de España: Rioja, Ribera del Duero, Rueda y Toro.

Evolución del entorno y del negocio



Grupo Bodegas Palacio 1894 en 2016



Para más información visita la web de Grupo Bodegas Palacio 1894 www.grupobodegaspalacio.es.

En 2016, el cambio a *premium* ha permitido un **incremento** de un **2 %** en la cifra de negocio y de un **12 %** en el EBITDA respecto al año anterior

Nueva etapa enfocada hacia los vinos de calidad como Grupo Bodegas Palacio 1894

Grupo Bodegas Palacio 1894 ha iniciado una nueva etapa con el objetivo de ser reconocida como una compañía de referencia en el mercado de los vinos de calidad.

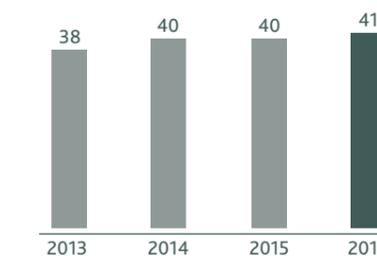
Este nuevo ciclo viene también acompañado de una nueva estrategia y de una presentación renovada de la compañía ante el mercado, avalada por el fortalecimiento de la imagen de sus marcas más estratégicas: Viña Mayor, Glorioso y Cosme Palacio.

Grupo Bodegas Palacio 1894 presenta un negocio históricamente sostenible. En 2016, el cambio de *mix* de negocio a *premium*, con crecimientos de doble dígito en los vinos con Denominación de Origen (D.O.), ha permitido un incremento de la cifra de negocio de un 2 % y del EBITDA del 12 % respecto al año anterior.

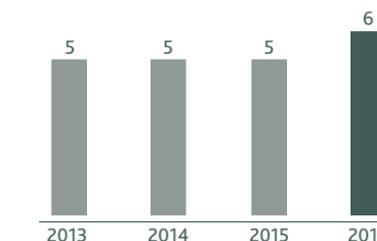
En 2016, la industria ha consolidado el cambio que se inició en 2014, con crecimientos positivos en vinos D.O. y en el canal Horeca. Grupo Bodegas Palacio 1894 ha capitalizado estas tendencias para el desarrollo de sus principales marcas: Glorioso, que ha doblado su cuota de mercado en los dos últimos años; Viña Mayor, que ha reposicionado su propuesta de valor con crecimientos superiores al 20 % en el canal de Horeca; y Cosme Palacio, que ha incrementado su notoriedad por encima del 40 %.

Evolución de la cifra de negocio y del EBITDA

Cifra de negocio (millones de euros)



EBITDA (millones de euros)



La estrategia de Grupo Bodegas Palacio 1894



Línea estratégica: reforzar el posicionamiento

La compañía afronta una nueva etapa hacia el fortalecimiento del posicionamiento y la diferenciación, el desarrollo de marcas premium y el crecimiento en mercados internacionales, a través de:

- Estrategia comercial enfocada al crecimiento de la distribución selectiva.
- Inversión en comunicación y fortalecimiento del posicionamiento de marca.
- 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.

Respecto a su estrategia de crecimiento internacional, el Grupo pretende acelerar su desarrollo en países como México, China, Japón y el Sudeste Asiático.



Diferencial competitivo: reconocimiento por parte de expertos y compromiso con la sostenibilidad

- La compañía cuenta con bodegas en las zonas vitícolas más prestigiosas del país: en 2016, adquisición de un viñedo propio para cubrir la demanda de Cosme Palacio, una de las marcas de referencia del Grupo.
- Calidad e innovación como parte de su identidad: ejemplo de ello son los avances tecnológicos introducidos durante los últimos años en las bodegas.
- Compromiso con la protección medioambiental desde el viñedo hasta la bodega y la logística, en tres ámbitos de actuación: gestión de las fincas, uso racional de la energía y el agua e iniciativas enmarcadas en la norma ISO 14001.



Desempeño

- Nueva marca: Grupo Bodegas Palacio 1894.
- Crecimientos de doble dígito en los vinos con Denominación de Origen.
- Presencia internacional:
 - Operación en más de 40 mercados internacionales.
 - Presencia destacada en EE. UU., Alemania, Suiza, Canadá y Latinoamérica.
 - Facturación internacional, un 40% de las ventas totales en 2016.
- Certificaciones ISO 9001, ISO 14001 y FSSC 22000 (*Food Safety System Certification*).
- *Wineries for Climate Protection*: Viña Mayor es la primera bodega con Denominación de Origen Ribera de Duero en obtener esta certificación. Se trata de la primera y única certificación específica para el sector del vino dentro del ámbito de la sostenibilidad medioambiental y lucha contra el cambio climático.
- Obtención de numerosos reconocimientos:
 - Caserío de Dueñas Fermentado en Barrica 'Mejor vino de Rueda por la Guía Vino ABC' (2016);
 - 95 puntos Peñín para Cosme Palacio (2016);
 - Puesto 16 Top 100 Wineries of the World (2015);
 - Cosme Palacio Mejor Tinto Español según la Asociación Internacional de Escritores y Periodistas de Vino (2014);
 - Bodegas Palacio, 1º de España y 16º mundial para la Asociación Internacional de Escritores y Periodistas de Vino (2014).
- Participación en la iniciativa *Wine in Moderation* cuyo objetivo es fomentar un consumo responsable.



Objetivo

Incrementar la facturación y el EBITDA en un 20 % y 40 %, respectivamente, en los próximos cuatro años.

Gobierno corporativo

BUEN GOBIERNO

Las prácticas de buen gobierno de ACCIONA se orientan hacia la creación de valor económico y social sostenido en el largo plazo. El objetivo de la compañía es asegurar la estabilidad financiera y salvaguardar los intereses 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).

CUMPLIMIENTO DE LAS RECOMENDACIONES DE BUEN GOBIERNO

ACCIONA cumple con los requerimientos establecidos en la Ley de sociedades de capital habiéndose implementado en la compañía de manera voluntaria y con carácter previo a su publicación, gran parte de dichos requerimientos. Por ello, la normativa interna no ha requerido grandes cambios o adaptaciones relevantes.

Respecto al Código de buen gobierno de las sociedades cotizadas de la CNMV, ACCIONA cumple el 83 % de las recomendaciones. La única recomendación no implementada en la compañía es la que se refiere a la separación de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones en dos comisiones. La compañía no ha considerado necesario crear dos comisiones independientes, puesto que el Consejo de Administración cuenta con seis consejeros independientes de los once que lo integran y los miembros de ambas comisiones, de estar éstas separadas, probablemente coincidirían en un número significativo, aumentando innecesariamente el gasto del Consejo. No obstante, en los Estatutos Sociales de la sociedad se contempla la posibilidad de que existan como comisiones separadas, pudiendo optar en un futuro por dicha separación si las circunstancias lo aconsejan.

Cumplimiento de las recomendaciones del Código de buen gobierno por parte de ACCIONA



El objetivo de la compañía es salvaguardar los intereses de los accionistas, maximizando el impacto positivo en la sociedad

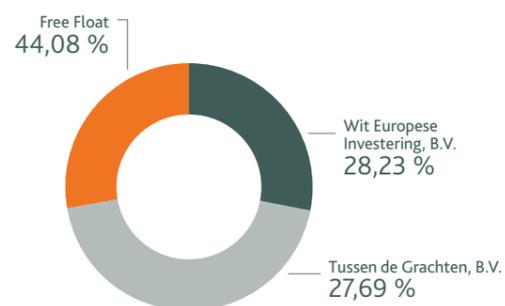
Estructura del capital social de ACCIONA

El capital social de ACCIONA se distribuye en 57.259.550 acciones ordinarias, representadas en anotaciones en cuenta, de un euro de valor nominal cada una, totalmente desembolsadas.

Todas las acciones constitutivas del capital social gozan de los mismos derechos, no existiendo restricciones estatutarias a su transferibilidad, estando admitidas a cotización bursátil la totalidad de las mismas en las Bolsas de Madrid y Barcelona.

A 31 de diciembre de 2016, la compañía mantenía un total de 233.898 acciones en autocartera, que representan el 0,41 % del capital social.

Participación accionarial (a fecha de elaboración de este Informe)



Todas las acciones constitutivas del capital social gozan de los **mismos derechos**

Órganos de gobierno de la compañía

Junta General de Accionistas

- Es el órgano soberano para la toma de decisiones en ACCIONA.
- Entre sus funciones se encuentran la aprobación de las cuentas anuales, la designación de auditor de cuentas, la distribución de beneficios, la composición del Consejo de Administración y la política de remuneraciones de los consejeros.
- En 2016 asistieron a la Junta General, presentes o representados, el 84,5 % de los accionistas. Durante su celebración, cada una de las propuestas sometidas a votación se aprobaron con el voto favorable de al menos el 91 % del capital social, reflejándose así el elevado nivel de alineamiento entre los intereses de los accionistas y la compañía.

Consejo de Administración

- El Consejo de Administración es el órgano encargado de promover el interés social representando a la entidad y a sus accionistas en la administración del patrimonio, la gestión de los negocios y la dirección de la organización empresarial.
- Es responsabilidad del Consejo, entre otras, contribuir en la orientación estratégica 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 del desempeño del presidente por parte de los miembros del Consejo de Administración.

Comisiones del Consejo de Administración

Comisión Ejecutiva

- Tiene delegadas las funciones del Consejo de Administración, salvo las indelegables por ley. Se reúne en situaciones de extrema urgencia.

Comisión de Auditoría

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

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 los altos directivos.

Comisión de Sostenibilidad

- Identifica y orienta la política, objetivos y programas de sostenibilidad del grupo.
- Evalúa, monitoriza y revisa las prácticas sostenibles de la compañía.

Alta dirección

- ACCIONA cuenta con un equipo directivo formado por profesionales de reconocido prestigio y con una amplia experiencia en el sector.
- Son los responsables de la gestión diaria de la compañía. Bajo la supervisión del Consejo de Administración, aseguran un funcionamiento eficiente de acuerdo a las políticas y a los procedimientos establecidos por los órganos de gobierno.
- Informan al Consejo de Administración de manera periódica sobre el cumplimiento de los objetivos fijados.

Composición y funcionamiento del Consejo de Administración

El Consejo de Administración de ACCIONA está compuesto por once miembros, de los cuales dos son consejeros ejecutivos, seis son independientes, dos son dominicales y uno es otro externo. La composición, tanto del Consejo como de las comisiones, se ha diseñado teniendo en cuenta criterios de complementariedad, equilibrio, profesionalidad y diversidad.

La diversidad de perfiles en el Consejo de Administración es un aspecto de especial relevancia para ACCIONA puesto que contribuye positivamente en la consecución de los objetivos y prioridades estratégicas de la compañía.

Como respuesta a la recomendación 14 del Código de buen gobierno de las sociedades cotizadas de la CNMV, la compañía ha definido una Política de Selección de Consejeros, cuyo objetivo es asegurar que las propuestas de nombramiento o reelección de consejeros se fundamenten en un análisis previo de las necesidades del Consejo de Administración y que su composición favorezca la diversidad de conocimientos, experiencias y género.

Es por ello que a la hora de incorporar nuevos consejeros, ACCIONA considera perfiles y trayectorias profesionales diversas, que reúnan las competencias necesarias que aseguren el desempeño eficaz de las responsabilidades asignadas. Así, el Consejo de ACCIONA está compuesto por hombres y mujeres con diferentes ámbitos de especialización (energía e infraestructuras), con conocimientos financieros y contables, con perfiles internacionales y con experiencia en materia de sostenibilidad, entre otros.

ACCIONA tiene como objetivo que en el año 2020 el número de consejeras represente, al menos, el 30 % del total de miembros del Consejo de Administración. La Comisión de Nombramientos y Retribuciones promueve la incorporación de consejeras, estando actualmente próximo a alcanzar dicho porcentaje.

Uno de los objetivos para 2020 es que al menos un 30 % del Consejo de Administración sean mujeres

Consejo de Administración

	Año primer nombramiento	Perfil	Comisiones del Consejo a las que pertenecen	Nº de derechos de voto directos de las acciones	Cargos como consejeros en otras entidades cotizadas
D. José Manuel Entrecanales Domecq *       	1997	Presidente ejecutivo		2.169	
D. Juan Ignacio Entrecanales Franco   	1997	Vicepresidente ejecutivo		11.529	
D ^a . Belén Villalonga Morenés  	2006	Independiente		200	 Grifols, S.A.  Talgo.
D. Jaime Castellanos Borrego    	2009	Independiente	  	10.000	
D. Fernando Rodés Vilà    	2009	Independiente	 	9.000	
D. Daniel Entrecanales Domecq   	2009	Dominical (Wit Europese Investerings B.V.)	 		 Prosegur Cash, S.A.*
D. Javier Entrecanales Franco   	2011	Dominical (Tussen de Grachten B.V.)	 	5	
D. Juan Carlos Garay Ibargaray   	2013	Independiente - <i>Lead independent director</i>	  		
D. Jerónimo Marcos Gerard Rivero    	2014	Independiente			
D ^a . Carmen Becerril Martínez *    	2014	Otro externo		8.006	
D ^a . Ana Sainz de Vicuña Bemberg  	2015	Independiente			 Inmobiliaria Colonial, S.A.  Prosegur Cash, S.A.*
D. Jorge Vega-Penichet López	2006	Secretario no consejero			

* Fecha de nombramiento 06/02/2017.

-  Presidente Comisión
-  Miembro Comisión
-  Comisión Ejecutiva
-  Comisión de Auditoría
-  Comisión de Nombramientos y Retribuciones
-  Comisión de Sostenibilidad

Competencias y experiencia:

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

Durante el ejercicio 2016 no se han producido cambios en la composición del Consejo de Administración. La Junta General de Accionistas aprobó la reelección como consejeros independientes de D. Juan Carlos Garay Ibargaray y D^a Belén Villalonga Morenés, a propuesta de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones.

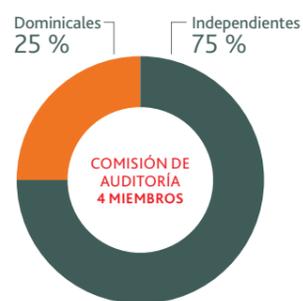
Durante el ejercicio 2016 no se han producido cambios en la **composición** del Consejo de Administración



9 REUNIONES EN 2016



0* REUNIONES EN 2016



7 REUNIONES EN 2016



4 REUNIONES EN 2016



3 REUNIONES EN 2016

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



AUTOEVALUACIÓN DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

El Consejo de Administración evalúa de forma anual, a través de un cuestionario anónimo e individual, la calidad y eficiencia de sus prácticas en aspectos tales como la composición, el funcionamiento y las sesiones, así como el desempeño del presidente y el vicepresidente.

Dicho proceso de evaluación tiene un carácter constructivo y da respuesta a la recomendación número 36 del Código de buen gobierno de las sociedades cotizadas de la CNMV. La consulta da lugar a un plan de acción para dar respuesta a las percepciones trasladadas por los consejeros y avanzar en los ámbitos de mejora propuestos.

RETRIBUCIÓN DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

La retribución de los consejeros se determina en base a las competencias y a las responsabilidades atribuidas en el ejercicio de sus funciones, procurando que dicha remuneración sea competitiva y se encuentre alineada con las prácticas del mercado.

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 1.330.000 euros en 2016).

Respecto a los consejeros ejecutivos, la retribución que perciben por las funciones de alta dirección 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.

Según indica el artículo 31 de los Estatutos Sociales de la compañía, la política de remuneraciones de los consejeros deberá ser aprobada por la Junta General de Accionistas, al menos cada tres años. En el año 2017 se someterá a la Junta de Accionistas la aprobación de la política de remuneraciones del trienio 2018-2020.

Para más información sobre la retribución de los consejeros consulte el Informe Anual sobre remuneraciones de los consejeros disponible en la web de la compañía, www.acciona.com/es/accionistas-inversores/gobierno-corporativo/informe-anual-remuneraciones

Orientación estratégica y supervisión del cumplimiento de los objetivos de negocio

El Consejo de Administración contribuye de forma activa en la definición de la estrategia sobre la que se formulan los planes estratégicos de las líneas de negocio de la compañía. Asimismo, participa en la supervisión de la implementación de dichos planes. Los directivos de las divisiones informan de manera periódica al Consejo sobre el grado de avance de los mismos, facilitando la información necesaria para asegurar que se analizan con total independencia las distintas variables que pueden afectar al desarrollo de las líneas estratégicas.

El Consejo de Administración supervisa periódicamente el cumplimiento de los objetivos establecidos. Coincidiendo con la formulación de los Estados Financieros de la compañía, realiza de forma trimestral un análisis de mayor profundidad

sobre su grado de consecución. Asimismo, el Consejo de Administración recibe de manera periódica información acerca de la percepción de la compañía por parte de terceros (accionistas, inversores y analistas).

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

El Consejo de Administración supervisa el cumplimiento de los objetivos establecidos

Durante este año, ACCIONA ha continuado con la formación de sus empleados en relación al Código de Conducta

Ética e integridad

El Consejo de Administración, asistido por la Comisión de Auditoría, es responsable en última instancia de asegurar el clima ético de la organización, así como de orientar y supervisar el modelo de ética y cumplimiento y las políticas, procesos y controles que lo soportan.

En julio de 2016, el Consejo de Administración aprobó la modificación del Código de Conducta de la compañía, que establece los valores que deben guiar el comportamiento de todas las personas de la empresa. Durante este año, ACCIONA ha continuado con la formación de sus empleados en relación al Código de Conducta, focalizada principalmente en nuevas incorporaciones. Tras la revisión del Código, se ha empezado a desarrollar un nuevo plan de formación a nivel global.

La Dirección de Cumplimiento, creada en el año 2015 y con reporte a la Presidencia Ejecutiva y a la Comisión de Auditoría del Consejo de Administración, es la encargada de supervisar el respeto y la eficacia de los procedimientos, controles y compromisos internos establecidos para asegurar el acatamiento de las obligaciones normativas o voluntarias, de orden ético, organizacional, medioambiental o social, y la identificación, prevención y mitigación de los riesgos relacionados.

AVANCES EN EL MODELO DE PREVENCIÓN DE DELITOS Y ANTICORRUPCIÓN DE ACCIONA

Una vez implantado el Modelo de Prevención de Delitos y Anticorrupción* en España, ACCIONA ha obtenido una ratificación externa de la idoneidad de este modelo, recibiendo un informe pericial para el Grupo ACCIONA y un informe específico para las divisiones de Infraestructuras y Energía durante el año 2016.

A nivel internacional, se ha avanzado en la adaptación del Modelo en México, Brasil y Chile. Tras un análisis de la situación legislativa respecto a la responsabilidad penal de las personas jurídicas, en 2016 se ha definido la matriz de riesgos y controles en México y Brasil; mientras que en Chile está previsto implementarla en 2017.

Adicionalmente, en 2016 se ha lanzado un programa de formación en materia de anticorrupción a gerentes y directivos de ACCIONA (superado por aproximadamente el 60 % de los empleados de estas categorías).

Asimismo, como parte del compromiso de la compañía con la ética y una conducta empresarial responsable, en enero de 2016 el Consejo de Administración aprobó las Normas de Actuación en Anticorrupción del grupo ACCIONA.

* El Modelo de Prevención de Delitos y Anticorrupción establece el entorno de control general del grupo siguiendo las mejores prácticas internacionales, realiza un inventario de los posibles delitos a los que se enfrenta ACCIONA en sus diversas actividades y que pudieran acarrear la responsabilidad penal para el grupo y contiene una relación exhaustiva de todos los riesgos penales susceptibles de ser cometidos en aquellas direcciones y departamentos relevantes, así como los controles existentes, que permiten prevenir o detectar la ocurrencia de esos delitos.

El modelo de gestión de riesgos de ACCIONA

El Consejo de Administración es el órgano encargado de aprobar la política de control y gestión de riesgos de la compañía. Por su parte, la Comisión de Auditoría, que sirve de apoyo al Consejo en esta materia, 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. Para la adecuada supervisión del funcionamiento de los sistemas de control y gestión del riesgo, ambos órganos celebran sesiones monográficas dedicadas en exclusiva a la materia.

El sistema de gestión de riesgos en ACCIONA funciona de forma integral: cada línea de negocio identifica, valora y mitiga los riesgos en coordinación con un equipo a nivel corporativo (Dirección de Finanzas y Riesgos), que gestiona y establece el nivel de tolerancia al riesgo y coordina las actuaciones de tratamiento de éstos en línea con la política global de riesgos.

A nivel corporativo, los riesgos son valorados cualitativa y cuantitativamente y son representados en una matriz para su correcto tratamiento y evaluación a nivel global. La metodología se basa en parámetros como la probabilidad de ocurrencia, las consecuencias económicas y financieras, el impacto potencial en la reputación, el impacto en sostenibilidad y la gestión de cada riesgo. La compañía establece el nivel admitido de tolerancia al riesgo para cada una de las unidades de negocio, 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. Para cada uno de los principales riesgos se elabora una ficha en la que se establecen las premisas de toma de decisión para la aceptación o rechazo de la operación en función de términos de rentabilidad, de operación, de asuntos económicos-políticos y de seguridad.

Durante el año 2016, la compañía ha actualizado el mapa de riesgos, con alcance España e internacional, resultando en mapas independientes para las distintas líneas de negocio y en un mapa consolidado a nivel grupo, ampliando el rango de análisis y valoración de riesgos por país a aquellas áreas geográficas con

una cifra de negocio significativa. Asimismo, se han incorporado al mapa de riesgos aquellos relacionados con la prevención de determinados delitos que puedan afectar a la responsabilidad penal de las empresas del grupo. En el ámbito fiscal, se ha definido una política de gestión de riesgos fiscales.

Durante el ejercicio 2016, se han materializado riesgos derivados del desarrollo normal de las actividades empresariales de ACCIONA motivados por las circunstancias económico-financieras e internacional, siendo en gran parte mitigados por la diversificación e internacionalización de las actividades.

AVANCES EN LA GESTIÓN DE RIESGOS EXTRAFINANCIEROS

En 2016 ACCIONA ha progresado en el desarrollo de una metodología de identificación y valoración de riesgos de sostenibilidad en línea con la metodología utilizada en el Mapa de Riesgos de la compañía (riesgos de cambio climático, de medioambiente, sociales, laborales, de gobierno y corrupción).

En materia de derechos humanos, partiendo del diagnóstico realizado en 2015, se han analizado los riesgos asociados en los países en los que ACCIONA desarrolla su actividad. Para ello, se han identificado 21 bloques de control clasificados en cuatro categorías: riesgos laborales; riesgos sobre las comunidades; riesgos sobre grupos vulnerables; riesgos derivados de la seguridad personal. En 2016, además, ACCIONA ha ampliado el alcance del diagnóstico, profundizando en el análisis de los procedimientos y políticas de los negocios.

En 2016, cabe destacar también la realización de un análisis de riesgos medioambientales asociados al cambio climático para ACCIONA y su cadena de suministro. Considerando la metodología del Grupo Intergubernamental de Expertos sobre el Cambio Climático (IPCC), se ha analizado la interrelación de los peligros más significativos, con la exposición de ACCIONA y sus proveedores (según la actividad en cada país) y la vulnerabilidad a cada peligro.

NATURALEZA DE LOS RIESGOS IDENTIFICADOS

Los escenarios de riesgos considerados en el sistema de gestión de la compañía se clasifican en los siguientes grupos, siendo los dos primeros los que han sido identificados por los directivos de ACCIONA como los que presentan un perfil de riesgo mayor.



RIESGOS ECONÓMICO-FINANCIEROS

Son las fluctuaciones de tipo de cambio, tipos de interés y mercados financieros, las variaciones en los precios de las materias primas, la liquidez, el flujo de caja, la morosidad o la pérdida de clientes.

MEDIDAS DE MITIGACIÓN APLICADAS:

- Riesgo de tipo de cambio: ACCIONA contrata derivados sobre divisa para cubrir operaciones y flujos de efectivo significativo.
- Riesgo de tipos de interés: se mitiga realizando operaciones de cobertura mediante la contratación de derivados.
- Riesgo de fluctuación de los precios de las materias primas: se gestiona por medio de la contratación de derivados.
- Riesgos de crédito y liquidez: ACCIONA negocia exclusivamente con terceras partes solventes, requiriendo determinadas garantías para mitigar el riesgo de pérdidas financieras en caso de incumplimiento.



RIESGOS ESTRATÉGICOS

Son aquellos que pueden afectar a la consecución de la estrategia de la compañía.

MEDIDAS DE MITIGACIÓN APLICADAS:

- Diversificación sectorial y geográfica del negocio.
- Realización de estudios exhaustivos de mercado, de la competencia y de los países en los que desarrolla su actividad.
- Apuesta por la I+D+i.



RIESGOS OPERATIVOS

Son aquellos relacionados con los procesos, las personas y los productos: cumplimiento normativo, legal, regulatorio y contractual; sistemas y procedimientos de control, cadena de suministro, sistemas de información, etc.

MEDIDAS DE MITIGACIÓN APLICADAS:

- Riesgo de proceso de compras: controles que favorecen la libre concurrencia y la transparencia de los procesos; elaboración de un mapa de riesgos de proveedores críticos en materia económica, medioambiental, de PRL, actividad y país de origen.
- Riesgo derivado de conductas irregulares: existe un Código de Conducta y un canal ético a disposición de empleados y proveedores; implantación de un Modelo de Prevención de Delitos y Anticorrupción.
- Riesgos derivados de proyectos: realización de estudios exhaustivos de riesgos operacionales, de socios y de clientes incluyendo la aprobación de los mismos en Comités de Riesgo.
- Riesgos fiscales: definición de una política de gestión de riesgos fiscales.



RIESGOS FORTUITOS

Están relacionados con daños que podrían afectar negativamente al rendimiento de la empresa: incendios, desastres naturales, contaminación medioambiental y riesgos laboral, entre otros.

MEDIDAS DE MITIGACIÓN APLICADAS:

- Riesgo ambiental: el Sistema Corporativo de Gestión de Crisis Ambiental contempla medidas, responsables y recursos.
- Riesgo laboral: prevención a través de sistemas de gestión certificados bajo las premisas internacionales OHSAS 18001.

ANEXO I. RESUMEN FINANCIERO

ACCIONA, S.A. y sociedades dependientes

BALANCE DE SITUACIÓN CONSOLIDADO DE LOS EJERCICIOS 2016 Y 2015 (miles de euros)

ACTIVO	31.12.2016	31.12.2015
Inmovilizado material	7.965.873	7.664.187
Inversiones inmobiliarias	511.594	675.215
Fondo de comercio	79.284	79.296
Otros activos intangibles	1.496.958	508.484
Activos financieros no corrientes	179.080	160.045
Inversiones contabilizadas aplicando el método de la participación	1.160.821	409.114
Activos biológicos	--	6.839
Activos por impuestos diferidos	997.393	926.764
Deudores a largo plazo y otros activos no corrientes	293.401	455.002
ACTIVOS NO CORRIENTES	12.684.404	10.884.946
Activos biológicos	--	--
Existencias	782.725	740.102
Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	1.723.658	1.612.418
Otros activos financieros corrientes	211.223	412.863
Activos por impuestos sobre las ganancias corrientes	95.872	68.298
Otros activos corrientes	154.402	167.756
Efectivo y otros medios líquidos equivalentes	1.428.319	1.460.173
Activos no corrientes mantenidos para la venta y actividades interrumpidas	327.161	431.061
ACTIVOS CORRIENTES	4.723.360	4.892.671
TOTAL ACTIVO	17.407.764	15.777.617

ACCIONA, S.A. y sociedades dependientes

BALANCE DE SITUACIÓN CONSOLIDADO DE LOS EJERCICIOS 2016 Y 2015 (miles de euros)

PASIVO Y PATRIMONIO NETO	31.12.2016	31.12.2015
Capital	57.260	57.260
Ganancias acumuladas y prima de emisión	3.849.495	3.544.231
Valores propios	(14.403)	(20.238)
Diferencias de conversión	(60.876)	(87.968)
Dividendo a cuenta	--	--
Patrimonio atribuido a tenedores de instrumentos de p. neto de dominante	3.831.476	3.493.285
Intereses minoritarios	265.870	260.860
PATRIMONIO NETO	4.097.346	3.754.145
Participaciones preferentes, obligaciones y otros valores negociables	621.201	802.078
Deudas con entidades de crédito	4.981.051	5.092.945
Pasivos por impuestos diferidos	804.282	739.686
Provisiones	497.472	420.245
Otros pasivos no corrientes	1.935.335	848.247
PASIVOS NO CORRIENTES	8.839.341	7.903.201
Participaciones preferentes, obligaciones y otros valores negociables	493.408	373.801
Deudas con entidades de crédito	675.098	763.340
Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	2.297.429	2.024.533
Provisiones	164.967	157.154
Pasivos por impuestos sobre las ganancias corrientes	57.927	25.784
Otros pasivos corrientes	596.098	355.593
Pasivos mantenidos para la venta y actividades interrumpidas	186.150	420.066
PASIVOS CORRIENTES	4.471.077	4.120.271
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO	17.407.764	15.777.617

ACCIONA, S.A. y sociedades dependientes

CUENTA DE PERDIDAS Y GANANCIAS CONSOLIDADA DE LOS EJERCICIOS 2016 Y 2015
(miles de euros)

	2016	2015
Importe neto de la cifra de negocios	5.977.419	6.543.524
Otros ingresos	554.705	247.425
Variación de existencias de productos terminados o en curso	8.395	(2.775)
Aprovisionamientos	(1.595.057)	(1.830.221)
Gastos de personal	(1.287.557)	(1.254.250)
Otros gastos de explotación	(2.466.378)	(2.529.621)
Dotación a la amortización y variación de provisiones	(778.381)	(563.118)
Deterioro y resultados por enajenaciones del inmovilizado	532.194	(11.436)
Otras ganancias o pérdidas	42.837	27.391
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	988.177	626.919
Ingresos financieros	61.921	34.844
Gastos financieros	(732.653)	(424.425)
Diferencias de cambio	27.689	22.771
Resultado por variaciones de valor de instrumentos financieros a valor razonable	(7.069)	(1.580)
Resultado de sociedades por el método de participación	69.570	60.054
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	407.635	318.583
Gasto por impuesto sobre las ganancias	(33.780)	(82.824)
RESULTADO DEL EJERCICIO DE ACTIVIDADES CONTINUADAS	373.855	235.759
Resultado después de impuestos de las actividades interrumpidas	--	--
RESULTADO DEL EJERCICIO	373.855	235.759
Intereses minoritarios	(21.874)	(28.435)
RESULTADO ATRIBUIBLE A LA SOCIEDAD DOMINANTE	351.981	207.324
BENEFICIO BÁSICO POR ACCIÓN ACTIV. CONTINUADAS (euros)	6,17	3,65
BENEFICIO DILUIDO POR ACCIÓN ACTIV. CONTINUADAS (euros)	6,22	3,63
BENEFICIO BÁSICO POR ACCIÓN (euros)	6,17	3,65
BENEFICIO DILUIDO POR ACCIÓN (euros)	6,22	3,63

ACCIONA, S.A. y sociedades dependientes

ESTADO CONSOLIDADO DE INGRESOS Y GASTOS RECONOCIDOS
CORRESPONDIENTE A LOS EJERCICIOS 2016 Y 2015
(miles de euros)

	2016	2015
A) RESULTADO CONSOLIDADO DEL EJERCICIO	373.855	235.759
1. Resultado atribuido a la sociedad dominante	351.981	207.324
2. Intereses minoritarios	21.874	28.435
B) PARTIDAS QUE NO SERÁN RECLASIFICADAS A LA CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS	(1.146)	433
1. Por revalorización / (reversión de la revalorización) del inmovilizado material y de activos intangibles	--	--
2. Por ganancias y pérdidas actuariales y otros ajustes	(1.372)	462
3. Efecto impositivo	226	(29)
C) PARTIDAS QUE PODRÁN SER RECLASIFICADAS A LA CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS	173.771	11.689
Ingresos y gastos imputados directamente en el patrimonio neto:	(61.232)	(110.811)
1. Por valoración de instrumentos financieros:	269	(40)
a) Activos financieros disponibles para la venta	269	(40)
b) Otros ingresos / (gastos)	--	--
2. Por coberturas de flujos de efectivo	(130.766)	(75.193)
3. Diferencias de conversión	48.854	(72.515)
4. Resto de ingresos y gastos imputados directamente al patrimonio neto	--	--
5. Efecto impositivo	20.411	36.937
Transferencias a la cuenta de pérdidas y ganancias:	235.003	122.500
1. Por valoración de instrumentos financieros:	--	--
a) Activos financieros disponibles para la venta	--	--
b) Otros ingresos / (gastos)	--	--
2. Por coberturas de flujos de efectivo	320.010	163.333
3. Diferencias de conversión	(6.672)	--
4. Resto de ingresos y gastos imputados directamente al patrimonio neto	--	--
5. Efecto impositivo	(78.335)	(40.833)
TOTAL INGRESOS / (GASTOS) RECONOCIDOS (A+B+C)	546.480	247.881
a) Atribuidos a la sociedad dominante	529.624	207.532
b) Atribuidos a intereses minoritarios	16.856	40.349

ACCIONA, S.A. y sociedades dependientes

ESTADO TOTAL DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO NETO CONSOLIDADO A 31 DE DICIEMBRE DE 2016

(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 01.01.2016	57.260	3.702.890	(20.238)	207.324	--	(453.951)	260.860	3.754.145
Ajuste por cambios de criterio contable	--	--	--	--	--	--	--	--
Ajuste por errores	--	--	--	--	--	--	--	--
Saldo inicial ajustado	57.260	3.702.890	(20.238)	207.324	--	(453.951)	260.860	3.754.145
Total ingresos/ (gastos) reconocidos	--	--	--	351.981	--	177.643	16.856	546.480
Operaciones con socios o propietarios	--	(197.355)	16	--	--	--	(12.259)	(209.598)
Aumentos/ (Reducciones) de capital	--	--	--	--	--	--	(12)	(12)
Conversión de pasivos financieros en patrimonio neto	--	--	--	--	--	--	--	--
Distribución de dividendos	--	(143.104)	--	--	--	--	(46.018)	(189.122)
Operaciones con acciones u obligaciones en patrimonio propias (netas)	--	(58.029)	16	--	--	--	--	(58.013)
Incrementos/ (Reducciones) por combinaciones de negocios	--	--	--	--	--	--	32.009	32.009
Otras operaciones con socios o propietarios	--	3.778	--	--	--	--	1.762	5.540
Otras variaciones de patrimonio neto	--	207.411	5.819	(207.324)	--	--	413	6.319
Pagos basados en instrumentos de patrimonio	--	368	5.819	--	--	--	--	6.187
Trasposos entre partidas de patrimonio neto	--	207.324	--	(207.324)	--	--	--	--
Otras variaciones	--	(281)	--	--	--	--	413	132
Saldo final al 31.12.2016	57.260	3.712.946	(14.403)	351.981	--	(276.308)	265.870	4.097.346

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)								
	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 01.01.2015	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 DE FLUJOS DE EFECTIVO CONSOLIDADO DE LOS EJERCICIOS 2016 Y 2015

(miles de euros)

	2016	2015
FLUJOS DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE EXPLOTACIÓN	823.002	682.953
Resultado antes de impuestos de actividades continuadas	407.635	318.583
Ajustes al resultado:	684.491	747.372
Amortización del inmovilizado y variación de provisiones y deterioros	892.998	586.920
Otros ajustes del resultado (netos)	(208.507)	160.452
Cambios en el capital corriente	162.145	(35.845)
Otros flujos de efectivo de las actividades de explotación:	(431.269)	(347.157)
Pagos de intereses	(379.063)	(418.041)
Cobros de intereses	65.431	52.524
Cobros de dividendos	21.808	55.186
Cobros/(Pagos) por impuestos sobre beneficios	(79.387)	(43.507)
Otros cobros/(pagos) de actividades de explotación	(60.058)	6.681
FLUJOS DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE INVERSIÓN	(625.930)	(167.251)
Pagos por inversiones:	(823.776)	(234.658)
Empresas del Grupo, asociadas y unidades de negocio	(33.540)	(28.539)
Inmovilizado material, intangible e inversiones inmobiliarias	(790.236)	(206.119)
Cobros por desinversiones:	65.289	62.475
Empresas del Grupo, asociadas y unidades de negocio	1.222	3.370
Inmovilizado material, intangible e inversiones inmobiliarias	64.067	59.105
Otros flujos de efectivo de actividades de inversión:	132.557	4.932
Otros cobros/(pagos) de actividades de inversión	132.557	4.932
FLUJOS DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN	(231.192)	(358.424)
Cobros y (pagos) por instrumentos de patrimonio:	(355)	10.516
Adquisición	(355)	(42.747)
Enajenación	--	53.263
Cobros y (pagos) por instrumentos de pasivo financiero:	(326.292)	(171.546)
Emisión	3.855.626	614.305
Devolución y amortización	(4.181.918)	(785.851)
Pagos por dividendos y remuneraciones de otros instrumentos de patrimonio	(189.122)	(126.334)
Otros flujos de efectivo de actividades de financiación	284.576	(71.060)
Otros cobros/(pagos) de actividades de financiación	284.576	(71.060)
EFFECTO DE LAS VARIACIONES DE LOS TIPOS DE CAMBIO	2.267	(23.917)
AUMENTO/(DISMINUCIÓN) NETO DE EFECTIVO Y EQUIVALENTES	(31.854)	133.361
EFECTIVO Y EQUIVALENTES AL INICIO DEL PERIODO	1.460.173	1.326.812
EFECTIVO Y EQUIVALENTES AL FINAL DEL PERIODO	1.428.319	1.460.173
COMPONENTES DEL EFECTIVO Y EQUIVALENTES AL FINAL DEL PERIODO		
Caja y bancos	1.116.858	1.028.293
Otros activos financieros	311.461	431.880
TOTAL EFECTIVO Y EQUIVALENTES AL FINAL DEL PERIODO	1.428.319	1.460.173

ANEXO II. INFORMACIÓN SOBRE PROYECTOS DE FINANCIACIÓN VERDE

Información general

En noviembre de 2016, ACCIONA ha firmado un contrato de financiación bajo la modalidad de préstamo *Schuldschein* por importe de 150 millones de euros que tiene por finalidad financiar instalaciones de energía renovable y que se ha estructurado en tramos con vencimiento a 3 y 5 años y que devenga un tipo de interés de mercado.

PROYECTOS E INDICADORES ASOCIADOS:

Los proyectos que han sido objeto de esta financiación son el parque eólico San Gabriel y la planta fotovoltaica El Romero Solar, ambos situados en Chile, con una inversión conjunta de 562 millones de dólares estadounidenses.

A continuación se detalla más información de dichos proyectos así como sus indicadores sociales y ambientales asociados.

- Parque eólico San Gabriel: Estará ubicado en la región de La Araucanía estando previsto el inicio de construcción durante la segunda mitad del 2017. Su entrada en operación comercial (Commercial Operation Date (COD)) se prevé para 2019. Por tanto, la capacidad instalada a 31 de diciembre de 2016 es 0 MW.

Parque eólico San Gabriel (Datos estimados en el momento de entrada en operación)

Indicadores de impacto positivo en el medio ambiente (datos previstos)	
Potencia nominal instalada	183 MW
Capacidad media anual de generación renovable en base a la potencia nominal que será instalada	660 GWh
Emisiones evitadas al año considerando el mix de producción de energías convencionales de Chile de 2016 (AIE 2016)	454.320 tCO ₂

- Planta fotovoltaica El Romero Solar: Planta ubicada en el desierto de Atacama, que consta de 776.000 módulos fotovoltaicos. Construida en 13 meses, fue conectada a red en noviembre de 2016.

Planta fotovoltaica El Romero Solar

Indicadores de impacto positivo en el medio ambiente	
Potencia pico instalada (datos reales a 31.12.2016)	246 MWp
Potencia nominal instalada (datos reales a 31.12.2016)	196 MW
Capacidad media anual prevista de generación renovable en base a potencia nominal a partir de su entrada en operación comercial	493 GWh
Emisiones evitadas previstas al año considerando el mix de producción de energías convencionales de Chile de 2016 (AIE 2016)	339.363 tCO ₂
Otros indicadores ambientales y sociales de gestión y desempeño en 2016	
Certificaciones	ISO 9001:2015 ISO 14001:2015 OHSAS 18001:2007
Nº de trabajadores (en la etapa de construcción en la región de Atacama)	311
Nº total de asistentes a cursos de formación en Prevención de riesgos laborales y/o Medio ambiente	1.876

Informe de Revisión Independiente

A la Dirección de Acciona, S.A.

Hemos sido contratados por Acciona, S.A. (en adelante, Acciona) para revisar un informe sobre los indicadores de desempeño no financiero incluidos en el Anexo 2 a su Informe Integrado del ejercicio cerrado a 31 de diciembre de 2016 (en adelante, el Anexo 2), seleccionados entre los propuestos por la carta de opinión de segunda parte asociada al bono verde emitido con el objeto de dar cumplimiento al cuarto principio, relativo a la rendición de cuentas, de los *Green Bond Principles*.

Nuestro informe se presenta en forma de una conclusión de seguridad limitada independiente que indique que, basándonos en el trabajo que hemos realizado y en la evidencia que hemos obtenido, no hay nada que nos haya llamado la atención y nos haga pensar que los indicadores no son fiables y no cumplen, en todos sus aspectos significativos, con los principios y directrices para la determinación de indicadores incluidos en la Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad de Global Reporting Initiative versión 4.0 (G4).

La información revisada se circunscribe al contenido del Anexo 2 anteriormente indicado, en el que Acciona ha incluido los indicadores no financieros seleccionados para rendir cuentas en relación a los avances y el desempeño ambiental y social actual y previsto del parque eólico San Gabriel (construcción prevista para la segunda mitad de 2017) y la planta fotovoltaica El Romero Solar, ambos situados en Chile.

Responsabilidades de la Dirección de Acciona

La Dirección de Acciona es responsable de la selección, preparación y presentación del Anexo 2 de conformidad con el cuarto principio de los *Green Bond Principles* (directrices y procedimientos para la emisión de bonos verdes), publicado por la International Capital Market Association y con los principios y directrices para la determinación de indicadores incluidos en la Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad de Global Reporting Initiative versión 4.0 (G4). Asimismo, es responsable de la selección y presentación de los indicadores no financieros del Anexo 2 de entre los propuestos por la carta de opinión de segunda parte asociada al bono verde emitido, incluyendo el establecimiento y mantenimiento de los sistemas de control y gestión del desempeño de los que se obtiene la información.

Estas responsabilidades incluyen el establecimiento de los controles que la Dirección considere necesarios para permitir que la preparación de los indicadores no financieros esté libre de errores materiales debidos a fraude o errores.

Nuestra responsabilidad

Nuestra responsabilidad consiste en examinar el Anexo 2 e informar al respecto en forma de una conclusión de seguridad limitada independiente basada en la evidencia obtenida. Nuestro trabajo ha sido realizado de acuerdo con la Norma ISAE 3000, *Assurance Engagements other than Audits or Reviews of Historical Financial Information* y con la Norma ISAE 3410, *Assurance Engagements on Greenhouse Gas Statements*, emitidas por el International Auditing and Assurance Standard Board (IAASB). Esta norma exige que planifiquemos y realicemos nuestro trabajo de forma que obtengamos un nivel significativo de seguridad sobre si el Anexo cumple, en todos sus aspectos significativos, con los principios y directrices para la determinación de indicadores incluidos en la Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad de Global Reporting Initiative versión 4.0 (G4), como base para nuestra conclusión de seguridad limitada.

Aplicamos la norma ISQC1 (*International Standard on Quality Control 1*) y de conformidad con la misma mantenemos un sistema integral de control de calidad que incluye políticas y procedimientos documentados en relación con el cumplimiento de los requerimientos éticos, estándares profesionales y requerimientos legales y regulatorios aplicables.

Hemos cumplido con los requerimientos de independencia y otros requerimientos de ética del *Code of Ethics for Professional Accountants* emitido por el International Ethics Standards Board for Accountants, el cual está basado en los principios fundamentales de integridad, objetividad, competencia y diligencia profesionales, confidencialidad y comportamiento profesional.

Procedimientos llevados a cabo

Nuestro trabajo de seguridad limitada se ha llevado a cabo mediante entrevistas con la Dirección y las personas encargadas de la preparación de la información incluida en el Anexo 2 y la aplicación de procedimientos analíticos y otros dirigidos a recopilar evidencias, como:

- El análisis de los procesos de recopilación y de control interno de los datos cuantitativos reflejados en el Anexo 2 en cuanto a la fiabilidad de la información, utilizando procedimientos analíticos y pruebas de revisión en base a muestreos.
- La revisión de consistencia con los principios y directrices para la determinación de indicadores incluidos en la Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad de Global Reporting Initiative versión 4.0 (G4).
- La lectura de la información incluida en el Anexo 2 para determinar si está en línea con nuestro conocimiento general y experiencia, en relación con el desempeño ambiental de proyectos de energía renovable.
- El contraste de la información financiera reflejada en el Anexo 2 con la incluida en las cuentas anuales de Acciona, auditadas por terceros independientes.

Nuestro equipo multidisciplinar ha incluido especialistas en el desempeño social y ambiental de la empresa.

Los procedimientos llevados a cabo en un encargo de aseguramiento limitado varían en naturaleza y tiempo empleado, siendo menos extensos que los de un encargo de aseguramiento razonable. Consecuentemente, el nivel de aseguramiento obtenido en un trabajo de revisión limitada es inferior al de uno de aseguramiento razonable. El presente informe en ningún caso puede entenderse como un informe de auditoría.

Conclusiones

Nuestra conclusión se basa, y está sujeta a los aspectos indicados en este Informe. Consideramos que la evidencia que hemos obtenido proporciona una base suficiente y adecuada para nuestras conclusiones.

En base a los procedimientos realizados y a la evidencia obtenida, no se ha puesto de manifiesto ningún aspecto que nos haga creer que los indicadores de desempeño no financiero incluidos en el Anexo 2 a al Informe Integrado de Acciona, S.A. del ejercicio cerrado a 31 de diciembre de 2016 no hayan sido preparados, en todos los aspectos significativos, de conformidad con los principios y directrices para la determinación de indicadores incluidos en la Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad de Global Reporting Initiative versión 4.0 (G4), lo que incluye la fiabilidad de los datos, la adecuación de la información presentada y la ausencia de desviaciones y omisiones significativas.

Propósito de nuestro informe

De conformidad con los términos y condiciones de nuestra carta de encargo, este Informe de Revisión Independiente se ha preparado para Acciona en relación con el Anexo 2 de su Informe Integrado 2016 y por tanto no tiene ningún otro propósito ni puede ser usado en otro contexto.

KPMG Asesores, S.L.



Handwritten signature in blue ink, appearing to read 'José Luis Blasco Vázquez'.

José Luis Blasco Vázquez

9 de mayo de 2017



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

PRODUCCIÓN:

MRM//Mc CANN

DEPÓSITO LEGAL:



M-10754-2017



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



www.acciona.com

© 2017 ACCIONA S.A.
Todos los derechos reservados.