

A large, bright yellow curved graphic element, resembling a thick arc or a stylized 'C', is positioned in the upper left quadrant of the image. It has a slight drop shadow effect against the blue background.

JUNTA GENERAL  
DE ACCIONISTAS

***2015***



Florentino Pérez  
Presidente



JGA 2015



# Transformación del Grupo ACS en los últimos años

ACS

# Transformación del Grupo ACS en los últimos años



ESTRATEGIA DE  
INTERNACIONALIZACIÓN



Liderazgo sectorial  
en los mercados más  
desarrollados del mundo

2012

2013

2014



# Reorganización de nuestros negocios

Competimos  
de forma eficiente  
y rentable...

...en una industria  
cada vez más  
globalizada

**2012 - 2014**

Simplificar  
la estructura

ACS



Aumentar la  
capacidad de  
generación de caja



Mejorar la calidad  
del balance

ACS

A	P

A 2x2 grid with yellow cells. The top-left cell contains the letter 'A', and the top-right cell contains the letter 'P'. The bottom row is empty. The word 'ACS' is written in a dark, slightly tilted font above the top-left corner of the grid.

2012 - 2014

( Desinversiones )

11.000 mill. €

Deuda: -60%

hasta 3.722 mill. €

2012 - 2014

**Venta de  
activos no  
estratégicos**

Iberdrola

Abertis

Proyectos  
energéticos

Aeropuertos  
de HOCHTIEF

Telecom.  
en Australia

Servicios de  
HOCHTIEF y  
Leighton

Inmobiliaria  
HOCHTIEF

John  
Holland

+

Rotación de la cartera  
de concesiones de infraestructuras

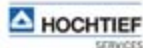
**2012 - 2014**



Venta de  
activos no  
estratégicos



abertis



Leighton  
Holdings  
SERVICES



John  
Holland



Rotación de la cartera  
de concesiones de infraestructuras

2012 - 2014

Desarrollo de  
infraestructuras

Participación 31/12/14



61,4%

The logo for CIMIC, featuring a blue grid pattern followed by the company name in a white box.

CIMIC

69,7%

ACS

2014

2011



Influencia  
desde el Consejo  
de Supervisión

( Sin poder de gestión )

**Abr. 2012**



**Marcelino Fernández**  
**Director General de**  
**Operaciones de HOCHTIEF**

Inicio proceso de transformación  
Mayor implicación y control

**Nov. 2012**



Marcelino Fernández  
Consejero Delegado  
de HOCHTIEF

Estrategia de reordenación  
HOCHTIEF en Alemania

2014



Marcelino Fernández  
Presidente y Consejero  
Delegado de Leighton

Nombramiento de gestores en puestos clave  
Mejoras organizativas, operativas y de control de riesgos

2014



Implantación  
cultura corporativa



Nuevos sistemas de  
gestión de riesgos y  
ejecución de obra

Fomento rentabilidad  
Reducción riesgos operativos  
Servicio excelente al cliente



Estructuras operativas  
costosas y complejas

Reducción de la burocracia  
Fomento de la descentralización  
Eliminación de funciones y duplicidades



**Simplificación de la organización**



# Simplificación de la organización

Actividad constructora



Obra civil  
Edificación  
Ingeniería  
Concesiones



Obra civil  
Edificación  
Ingeniería  
Concesiones  
Minería

Cambio cultural



CIMIC

2015 - 2016



Incremento de la  
rentabilidad





ACS

[ Líder en España ]

[ Ventas: 14.000 mill. € ]

[ España: 12.000 mill.€ (86%) ]

[ EBITDA: 1.270 mill. € ]

[ 123.000 empleados ]

2006

2007

2008

2009

2010

## The Top 225 International Contractors

(Based on Contracting Revenue from Projects Outside Home Country)

RANK 2017 FIRM	2016 REVENUE (\$ MIL.)	
	INTERNATIONAL	TOTAL
1 Hochtief AG, Essen, Germany <sup>1</sup>	17,298.9	19,795.0
2 Skanska AB, Solna, Sweden <sup>1</sup>	12,347.1	15,722.2
3 Vinci, Paris-Matignon, France <sup>1</sup>	11,065.0	32,699.0
4 STRABAG SE, Vienna, Austria <sup>1</sup>	10,790.0	13,502.0
5 BOUYGUES, Paris, France <sup>1</sup>	9,576.0	24,900.0
6 BECHTEL, San Francisco, Calif., U.S.A. <sup>1</sup>	9,921.0	15,367.0
7 TECNIP, Paris La Defense, France <sup>1</sup>	9,084.0	9,245.0
8 KBR, Houston, Texas, U.S.A. <sup>1</sup>	7,426.4	9,190.2
9 HILFINGER BERGER AG, Mannheim, Germany <sup>1</sup>	6,553.0	9,967.0
10 FLOOR CORP., Irving, Texas, U.S.A. <sup>1</sup>	6,336.5	11,273.7
11 BOWI BAW GROUP BV, Bunnik, The Netherlands <sup>1</sup>	5,992.0	10,844.0
12 BOWI LEND LEASE, Harlow, Middlesex, U.K. <sup>1</sup>	5,690.0	9,353.0

ACS

**17** **GRUPO ACS, Madrid, Spain**

18 CHINA STATE CONSTRUCTION ENG'G CORP., Beijing, China<sup>1</sup>

2,956.1 16,146.9

2006

2007

2008

2009

2010



ACS

[ Líder en España ]

[ Ventas: 14.000 mill. € ]

[ España: 12.000 mill.€ (86%) ]

[ EBITDA: 1.270 mill. € ]

[ 123.000 empleados ]

The Top 225 International Contractors | ENR.com  
(Based on Contracting Revenue from Projects Outside Home Country)  
Engineering News-Record

17 GRUPO ACS, Madrid, Spain

[ Participaciones  
en empresas  
cotizadas ]



abertis



[ Endeudamiento:  
8.746 mill. € (6,9x EBITDA) ]

2006

2007

2008

2009



ACS

( Líder en España )



2006

2007

2008

2009

Ventas: 14.000 mill. €

España: 12.000 mill.€ (86%)

2006

2007

2008

2009



EBITDA  
1.270 mill. €

ACS

2006

2007

2008

2009

2010

123.000  
empleados

2006

2007

2008

2009

## The Top 225 International Contractors

(Based on Contracting Revenue from Projects Outside Home Country)

RANK 2017 FIRM	2016 REVENUE (\$ MIL.)	
	INTERNATIONAL	TOTAL
1 Hochtief AG, Essen, Germany <sup>1</sup>	17,298.9	19,795.0
2 Skanska AB, Solna, Sweden <sup>1</sup>	12,347.1	15,722.2
3 Vinci, Paris-Matignon, France <sup>1</sup>	11,065.0	32,699.0
4 STRABAG SE, Vienna, Austria <sup>1</sup>	10,790.0	13,502.0
5 BOUYGUES, Paris, France <sup>1</sup>	9,576.0	24,900.0
6 BECHTEL, San Francisco, Calif., U.S.A. <sup>1</sup>	9,921.0	15,367.0
7 TECNIP, Paris La Defense, France <sup>1</sup>	9,084.0	9,245.0
8 KBR, Houston, Texas, U.S.A. <sup>1</sup>	7,426.4	9,190.2
9 HILFINGER BERGER AG, Mannheim, Germany <sup>1</sup>	6,553.0	9,967.0
10 FLUOR CORP., Irving, Texas, U.S.A. <sup>1</sup>	6,336.5	11,273.7
11 BOWLERS GROUP BV, Bunnik, The Netherlands <sup>1</sup>	5,992.0	10,844.0
12 BOWI LEND LEASE, Harlow, Middlesex, U.K. <sup>1</sup>	5,690.0	9,353.0

ACS

**17 GRUPO ACS, Madrid, Spain**

18 CHINA STATE CONSTRUCTION ENG'G CORP., Beijing, China<sup>1</sup>

2,956.1 16,146.9

2006

2007

2008

2009

2010

# [ Participaciones en empresas cotizadas ]



ACS

2006

2007

2008

2009

2010

Endeudamiento  
8.746 mill. €

2006

2007

2008

2009



Líder mundial

210.000 empleados  
en más de 60 países

Ventas: 35.000 mill. €

España: 6.000 mill.€ (16%)

EBITDA: 2.466 mill. €

2010

2011

2012

2013

2014

RANK  
2014 FIRM

**ENR.com**  
Engineering News-Record

2013 REVENUE \$ MIL.  
INT'L TOTAL

**1**

# GRUPO ACS, Madrid, Spain

4	VINCI, Rueil-Malmaison, France†	20,292.6	54,107.0
5	FLUOR CORP., Irving, Texas, U.S.A.†	16,784.3	22,144.1
6	STRABAG SE, Vienna, Austria†	15,392.0	18,023.0
7	BOUYGUES, Paris, France†	14,789.0	35,993.0
8	SKANSKA AB, Stockholm, Sweden†	14,141.1	18,446.5
9	CHINA COMMUNICATIONS CONSTRUCTION GROUP LTD., Beijing, China†	13,162.5	54,181.7
10	TECHNIP, Paris, France†	12,243.0	12,399.0
11	SAIPEM, San Donato Milanese, Italy†	12,137.6	12,310.2
12	CONSTRUTORA NORBERTO ODEBRECHT, Sao Paulo, SP, Brazil†	9,877.1	15,145.8
13	HYUNDAI ENGINEERING & CONSTRUCTION CO. LTD., Seoul, S. Korea	8,707.8	13,784.9
14	FERROVIAL, Madrid, Spain†	7,416.5	10,861.2
15	SAMSUNG ENGINEERING CO. LTD., Seoul, S. Korea†	7,132.5	9,292.5

Construcción

Concesiones

Servicios de Minería

Ingeniería

Servicios Industriales

2010

2011

2012

2013

**2014**





Líder mundial

210.000 empleados  
en más de 60 países

Ventas: 35.000 mill. €  
España: 6.000 mill.€ (16%)

EBITDA: 2.466 mill. €

RANK		ENR.com Engineering News-Record	2013 REVENUE \$ MIL.	
2014	FIRM		INT'L	TOTAL
1	GRUPO ACS, Madrid, Spain			

Endeudamiento  
3.722 mill. € (1,5x EBITDA)

2010

2011

2012

2013

2014





ACS

Líder mundial

2010

2011

2012

2013

2014



Ventas: 35.000 mill. €  
España: 6.000 mill.€ (16%)

2010

2011

2012

2013

2014

EBITDA  
2.466 mill. €

ACS

2010

2011

2012

2013

2014

210.000 empleados  
en más de 60 países

2010

2011

2012

2013

2014

RANK  
2014 FIRM

**ENR.com**  
Engineering News-Record

2013 REVENUE \$ MIL.  
INT'L TOTAL

**1**

# GRUPO ACS, Madrid, Spain

4	VINCI, Rueil-Malmaison, France†	20,292.6	54,107.0
5	FLUOR CORP., Irving, Texas, U.S.A.†	16,784.3	22,144.1
6	STRABAG SE, Vienna, Austria†	15,392.0	18,023.0
7	BOUYGUES, Paris, France†	14,789.0	35,993.0
8	SKANSKA AB, Stockholm, Sweden†	14,141.1	18,446.5
9	CHINA COMMUNICATIONS CONSTRUCTION GROUP LTD., Beijing, China†	13,162.5	54,181.7
10	TECHNIP, Paris, France†	12,243.0	12,399.0
11	SAIPEM, San Donato Milanese, Italy†	12,137.6	12,310.2
12	CONSTRUTORA NORBERTO ODEBRECHT, Sao Paulo, SP, Brazil†	9,877.1	15,145.8
13	HYUNDAI ENGINEERING & CONSTRUCTION CO. LTD., Seoul, S. Korea	8,707.8	13,784.9
14	FERROVIAL, Madrid, Spain†	7,416.5	10,861.2
15	SAMSUNG ENGINEERING CO. LTD., Seoul, S. Korea†	7,132.5	9,292.5

Construcción

Concesiones

Servicios de Minería

Ingeniería

Servicios Industriales

2010

2011

2012

2013

**2014**



Endeudamiento <sup>ACS</sup>  
3.722 mill. € (1,5x EBITDA)

2010

2011

2012

2013

2014



(FUERTE)

(RENTABLE)

(GLOBAL)

(SÓLIDA POSICIÓN  
COMPETITIVA)

(BUENAS  
PERSPECTIVAS)

**Hoy**



 RESULTADOS CONSOLIDADOS

JGA 2015



## Liderazgo mundial



Objetivos  
cumplidos



Sólida capacidad  
de generación de caja

Evolución actividades  
operativas

Política  
de desinversiones

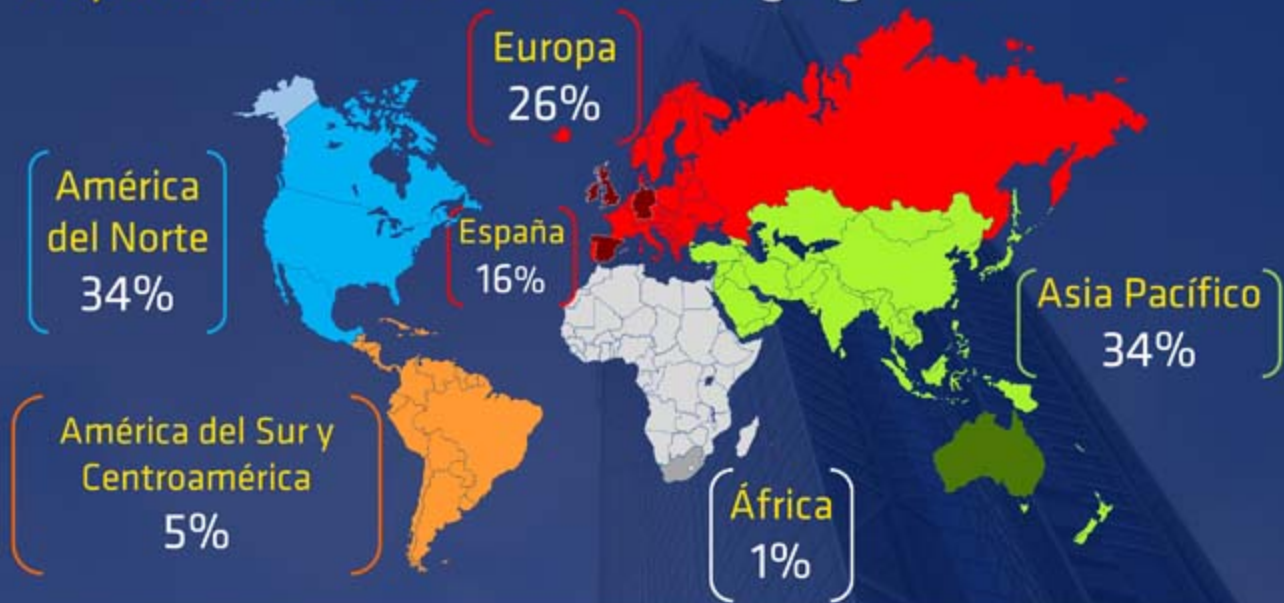
Reducción  
endeudamiento  
neto

Ventas

34.881 mill. €

-0,8%

## Grupo ACS. Ventas, diversificación geográfica



Cartera

63.320 mill. €

+6,7%

## Grupo ACS. Cartera, diversificación geográfica



**EBITDA**

2.466 mill. €

-3,9%

- Tipos de cambio y perímetro de consolidación
- "FleetCo"
- Actividad de minería en Australia
- Retraso inicio proyectos en Servicios Industriales



Beneficio Neto Explotación

1.598 mill. €

+3,1%

Beneficio Neto Atribuible

717 mill. €

+4,3%

## Grupo ACS. Beneficio Neto por áreas



	millones €	Variación
Construcción	223	+18,1%
Servicios Industriales	420	+0,5%
Medio Ambiente	72	+24,4%
Corporación	2	n.a.

## Grupo ACS. Resultados 2014

Buen comportamiento en  
todas las áreas de negocio

Posición privilegiada para  
continuar creciendo





 CONSTRUCCIÓN

JGA 2015

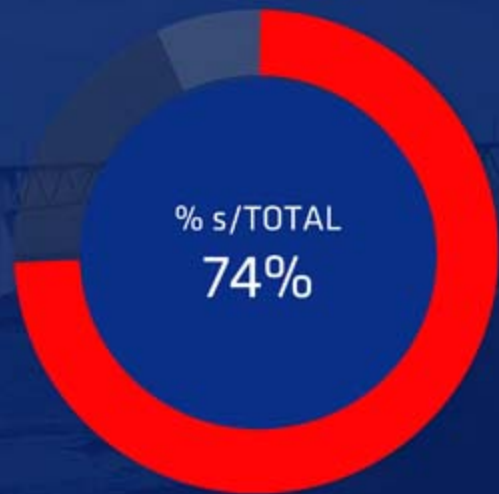
## Construcción 2014

### Ventas

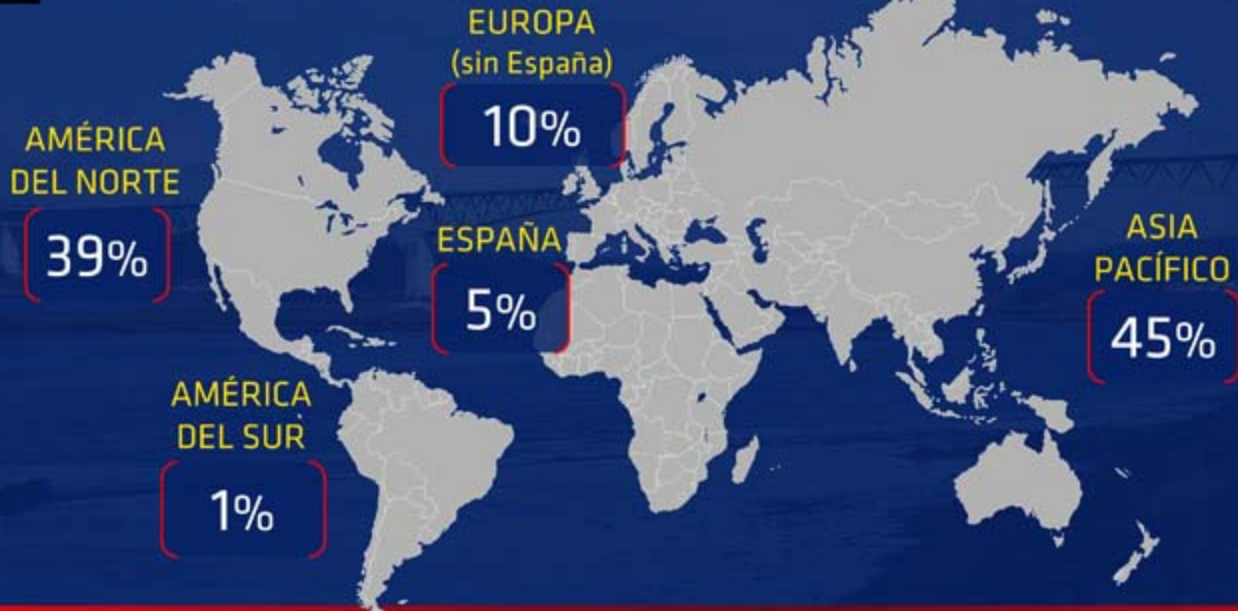
25.820 mill. €

-2,1%

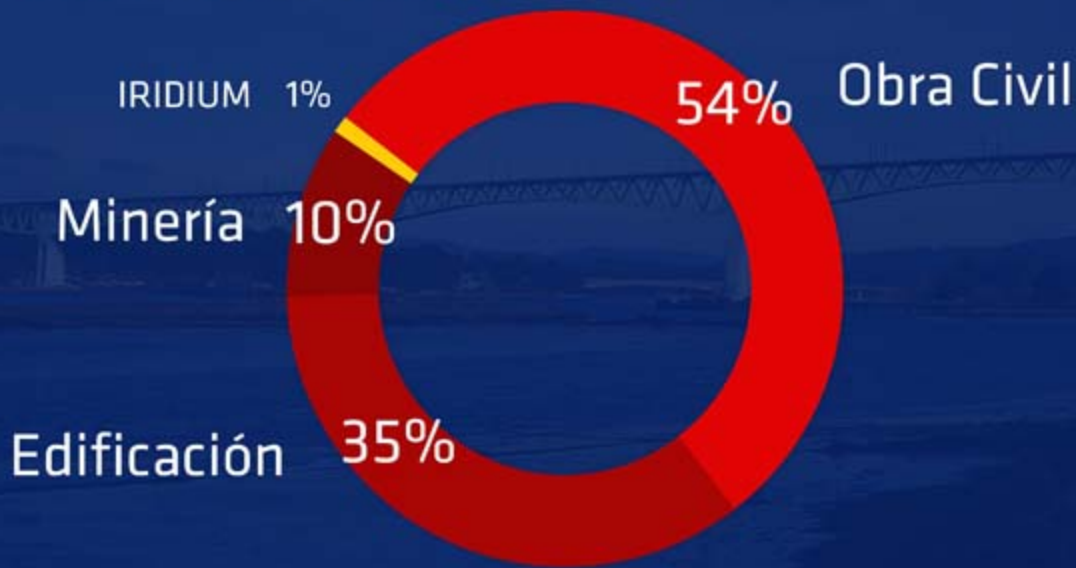
Reducción de la actividad en Minería  
Reordenación de la cartera en Alemania  
Estabilización de la actividad en España



## Ventas por áreas geográficas



## Ventas por segmento de actividad





## Ventas por segmento de actividad



Principal actor en la búsqueda y desarrollo de concesiones y PPPs

Generador de grandes oportunidades para el negocio constructor

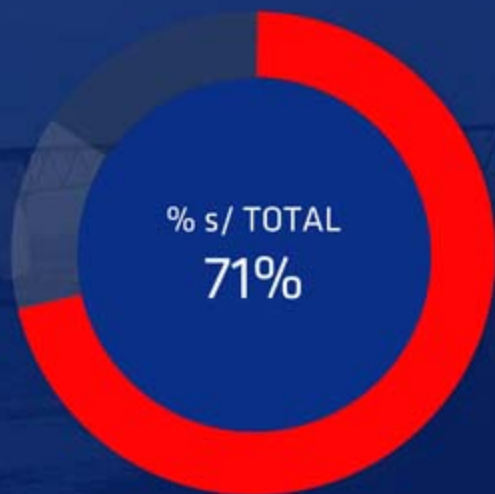
## Construcción 2014

### Cartera

45.135 mill. €

+3,7%

19 meses de producción



## Principales proyectos

North West Rail Link en Sídney: 1.850 mill. €

## Principales proyectos

Línea 2 del metro de Lima, Perú: 900 mill. €

## Principales proyectos

Autopista New Orbital en Doha (Catar): 684 mill. €

## Principales proyectos

Terminal del aeropuerto internacional  
de Hong Kong: 607 mill. €

## Principales proyectos


Autopista Transmission Gully  
en Nueva Zelanda: 560 mill. €

## Principales proyectos

Circunvalación en Portsmouth,  
Ohio (EE.UU.): 475 mill. €




## Principales proyectos



Autopista Conexión Pacífico 1  
en Colombia: 453 mill. €

## Principales proyectos



Complejo "Jewel of the Creek"  
en Dubai: 420 mill. €

Tren de alta velocidad en California: 357 mill. €



 **SERVICIOS INDUSTRIALES**

**JGA** 2015

## Ventas 2014

Servicios Industriales

6.750 mill. €

-4,5%



## Ventas 2014



España

36%

Principal mercado

Mantenimiento Industrial

## Ventas 2014



América del Norte

28% del total

+10,9%

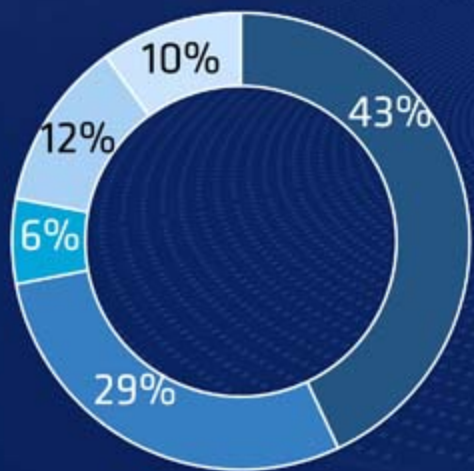
## Ventas 2014



América del Sur  
19%



## Ventas 2014 por actividades



	millones €	Variación
Proyectos Integrados	2.923	+1,8%
Instalaciones Especializadas	1.965	-18,0%
Renovables	406	+18,5%
Sistemas de Control	845	-2,0%
Redes	661	+2,2%

## Servicios Industriales 2014

Cartera

8.022 mill. €

+8,2%



# Cartera 2014



## Cartera 2014

1.937 mill. €  
España  
24%



+19,6%  
Internacional  
76%

## Principales proyectos



Refinería Miguel Hidalgo de  
Tula en México: 284 mill. €

## Principales proyectos



Parques fotovoltaicos en Brasil: 385 mill. €

## Principales proyectos

Central de ciclo combinado en México: 266 mill. €

## Principales proyectos


Plantas industriales en México: 173 mill. €



## Principales proyectos



Sistemas de control urbano  
de Madrid: 171 mill. €



Complejo de fertilizantes en Ras Al-Khair  
en Arabia Saudí: 162 mill. €

## Principales proyectos



Plataforma offshore en el Golfo de México: 104 mill. €

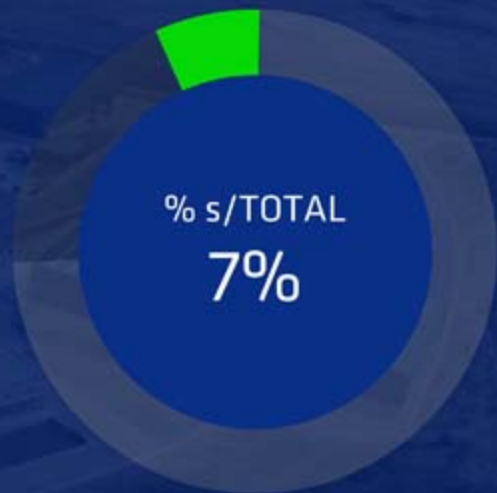


## Medio ambiente 2014

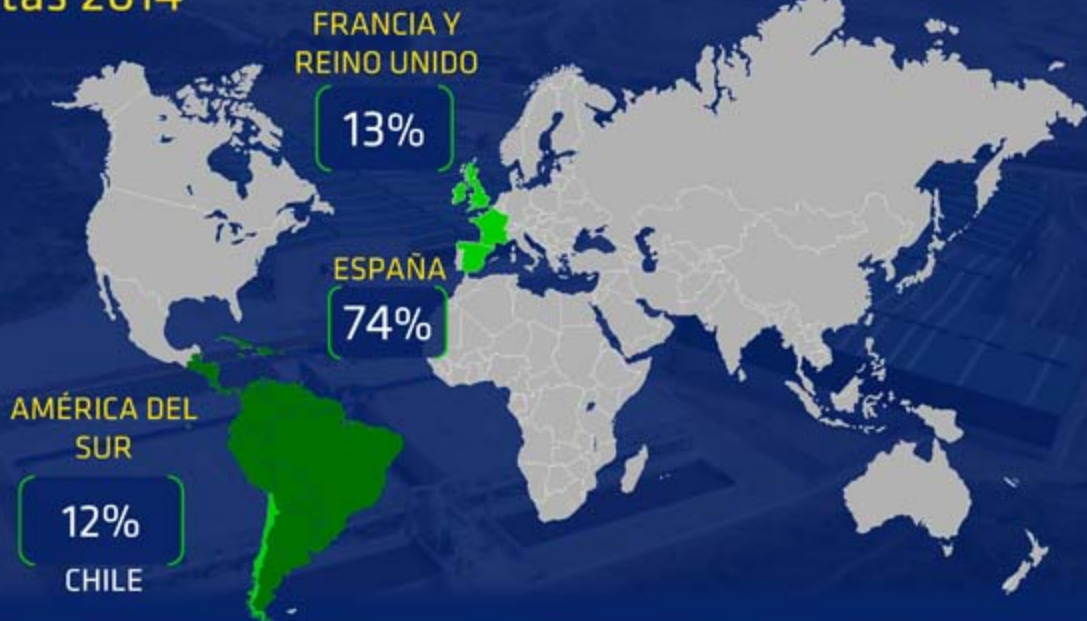
### Ventas

2.338 mill. €

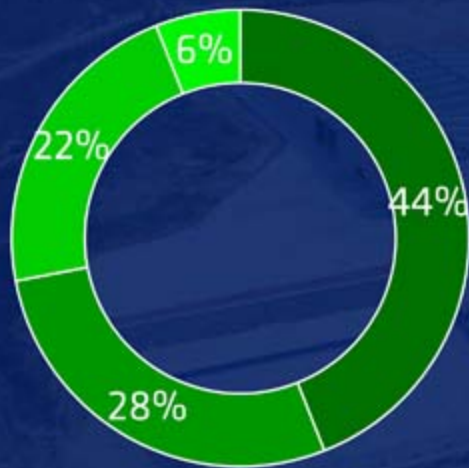
+31,3%



## Ventas 2014



## Ventas 2014 por áreas



	millones €	Variación
Servicios Urbanos	1.031	-7,8%
Clece	650	n.a.
Tratamiento de Residuos	523	-1,9%
Logística	134	+2,4%

## Medio Ambiente 2014

### Cartera

10.164 mill. €

+20,4%







Contratos de limpieza y recogida de residuos en España

## Principales proyectos



Contratos asistenciales en Clece



FLUJOS GENERADOS POR LAS OPERACIONES **JGA** 2015

## Sólida generación de caja en 2014





 INVERSIONES Y DESINVERSIONES

JGA 2015

**Inversiones.** Total: 2.310 mill.€

**Actividades Operativas:** 777 mill. €

Construcción

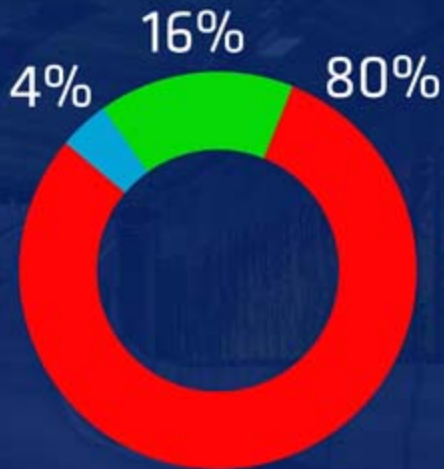
625 mill. €

Servicios Industriales

32 mill. €

Medio Ambiente

120 mill. €



Inversiones. Total: 2.310 mill.€

Actividades Operativas: 777 mill. €

Construcción

625 mill. €

Servicios Industriales

32 mill. €

Medio Ambiente

120 mill. €

Inversiones. Total: 2.310 mill.€

Operativas  
777 mill. €

Activos Concesionales: 512 mill. €

Construcción

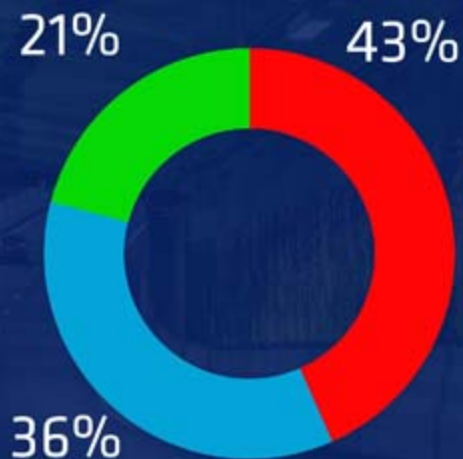
222 mill. €

Servicios Industriales

183 mill. €

Medio Ambiente

107 mill. €





Inversiones. Total: 2.310 mill.€

Operativas  
777 mill. €

Activos Concesionales: 512 mill. €

Construcción

222 mill. €

Servicios Industriales

183 mill. €

Medio Ambiente

107 mill. €

**Inversiones. Total: 2.310 mill.€**

Operativas  
777 mill. €

Concesionales  
512 mill. €

**Inversiones financieras: 1.020 mill. €**

Compra 16% de CIMIC	617 mill. €
Compra 5% HOCHTIEF	212 mill. €
Compra 25% Clece	121 mill. €
Compañías en EE.UU.	62 mill. €

## Desinversiones. Total: 2.623 mill.€

Actividades Operativas: **167 mill. €**

Construcción

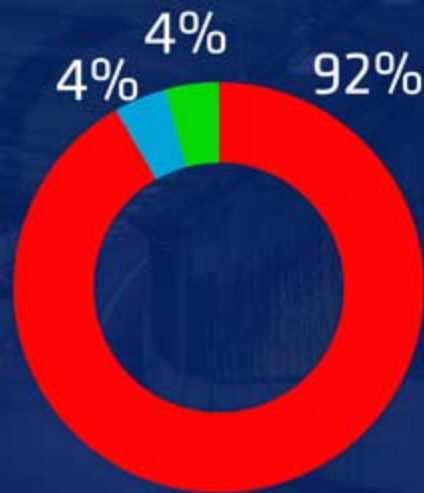
152 mill. €

Servicios Industriales

7 mill. €

Medio Ambiente

7 mill. €



Desinversiones. Total: 2.623 mill.€

Actividades Operativas: **167** mill. €

Construcción

152 mill. €

Servicios Industriales

7 mill. €

Medio Ambiente

7 mill. €

Desinversiones. Total: 2.623 mill.€

Operativas  
167 mill. €

Activos Concesionales: 453 mill. €

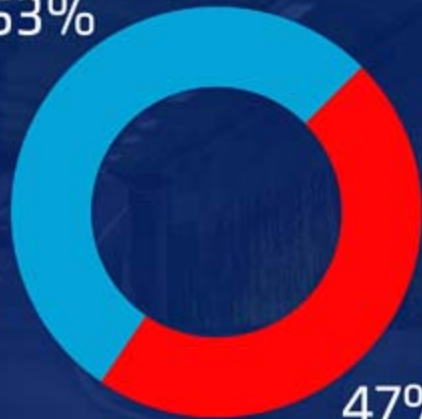
Construcción

213 mill. €

Servicios Industriales

240 mill. €

53%



47%

Desinversiones. Total: 2.623 mill.€

Operativas  
167 mill. €

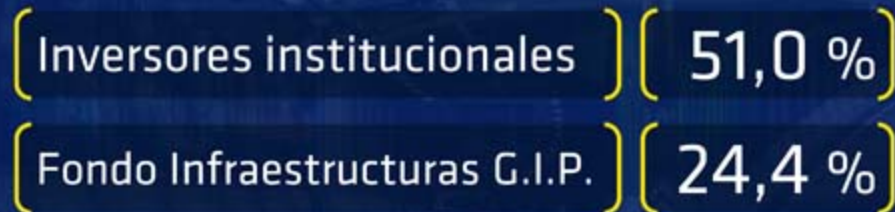
Concesionales  
453 mill. €

Financieras: 2.003 mill. €

Venta acciones Iberdrola	594 mill. €
Leighton Services y John Holland	1.100 mill. €
HOCHTIEF Real Estate	313 mill. €

## Venta de activos de energía renovable

OPV Bolsa de Madrid (feb. 2015): 75,4%



Ingreso de  
361 mill. €

## Venta de activos de energía renovable

### Creación de una empresa de activos energéticos

Incorpora activos con derecho  
de primera opción

Plataforma de inversión futura  
en proyectos energéticos

Entrada de fondos  
~ 140 mill. €



## Venta de activos de energía renovable

$$361 \text{ mill. €} + \sim 140 \text{ mill. €} = \sim 500 \text{ mill. €}$$

Afianza la estrategia de rotación de activos

Contribuye a la reducción del endeudamiento

## Endeudamiento neto



# Evolución Bursátil - 2014

(28,97 €/acción)



## Generación de valor para el accionista

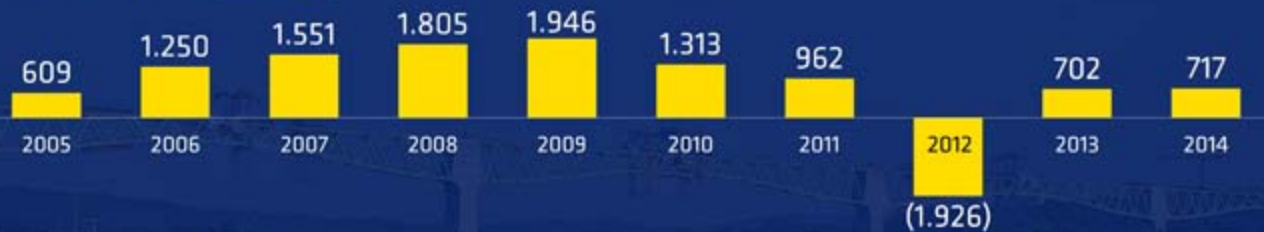


## Evolución Bursátil desde 2004



## Resultados ACS últimos 10 años

Beneficio Neto (mill. €)



Beneficio Neto acumulado 8.928 mill. €

6.570 mill. €  
Beneficio Neto de las  
Actividades Operativas

2.358 mill. €  
Resultados Extraordinarios  
y de Participadas



 ENTORNO MACROECONÓMICO

JGA 2015

Positiva evolución de los mercados

Europa

España

Cambio de tendencia en las  
expectativas económicas



## España. PIB



Crecimiento PIB 2015e

+2,5%

Motor de crecimiento de la UE

## España. Perspectivas económicas

Reformas  
del Gobierno

+

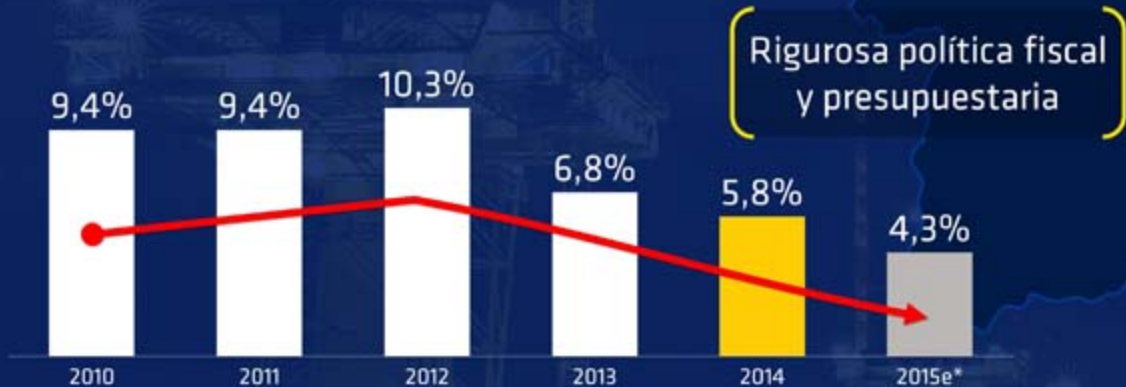
Esfuerzo  
de ciudadanos

+

Expansión  
Monetaria BCE

Aumento de la confianza y el crecimiento

## España. Evolución déficit público



\* Según FMI - 15 abril 2015

Perseverar en el  
esfuerzo

Reducir gastos  
improductivos

Cumplir  
compromisos

## España. Competitividad

500.000 empleos netos en 2015e

Demanda  
Interna

Exportaciones  
Bienes y Servicios

## España. Competitividad

Balanza de pagos por cuenta corriente de bienes y servicios



Entorno  
económico  
más favorable

Tipos bajos

Disponibilidad de  
recursos financieros

Demanda creciente

Desarrollo de proyectos  
de infraestructuras

Rentables social y  
económicamente

## Desarrollo de proyectos de infraestructuras

# Efecto multiplicador

Competitividad

Crecimiento

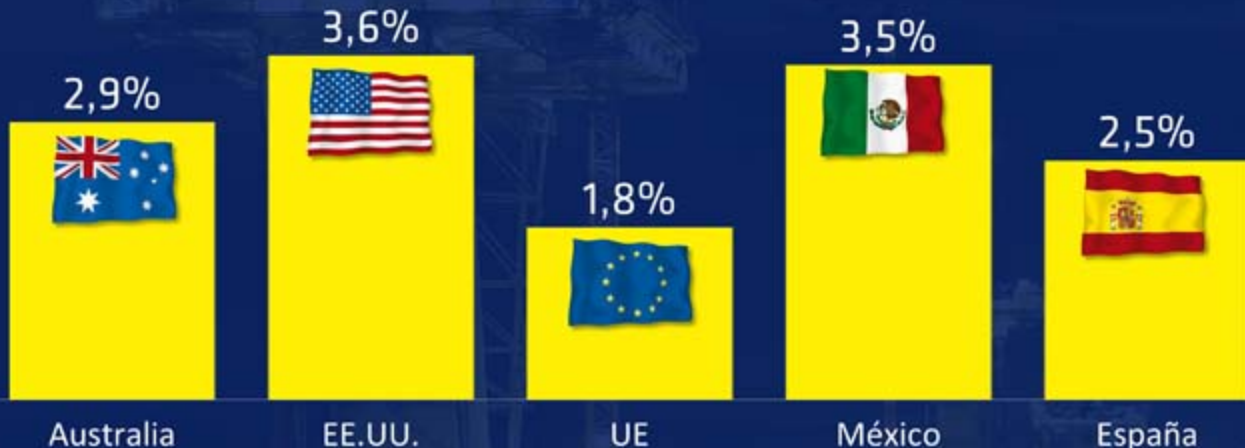
Empleo

## FMI. Variación PIB mundial





## FMI. Variación PIB por países 2015e



## FMI. Formación bruta de capital fijo EE.UU.



2015e

+5,0%

20,5% del PIB

Fuente: FMI

## FMI. Inversión en infraestructuras

1% del PIB en  
inversión en  
infraestructuras

+40 p.b. 1<sup>er</sup> año

+150 p.b. 4<sup>o</sup> año

El incremento del PIB compensa el aumento de deuda

Beneficios

Económicos

Sociales

Demográficos

Culturales

## Déficit de inversión infraestructuras

En los países desarrollados

Déficit de  
mantenimiento

Deterioro de la calidad

Repercusión en la  
competitividad

## Déficit de inversión infraestructuras

En los países emergentes

Falta de  
infraestructuras



Freno del crecimiento  
a medio y largo plazo

## Déficit de inversión infraestructuras

Inversión año  
2025 en  
infraestructuras

\$ 9 trillones  
al año

*Frente a los  
\$ 4 trillones invertidos  
en 2012*



Recursos  
Naturales

Energía

Industria

Transporte

Sociales



 PERSPECTIVAS FUTURAS

JGA 2015

## Perspectivas futuras

1º

Completar la  
transformación  
operativa en HOCHTIEF

ACS

Medidas orientadas al  
incremento de la rentabilidad



## Perspectivas futuras

2º

Continuar mejorando  
la calidad del Balance

Racionalización y refinanciación

Reducción de costes financieros

Desapalancamiento

## Perspectivas futuras

3º

Aprovechar  
oportunidades de  
crecimiento

Países desarrollados



## Perspectivas futuras

4<sup>o</sup>

Maximizar la  
generación  
de flujo de caja libre

Reforzar medidas  
de asignación de capital

Altos niveles de remuneración  
al accionista

## Perspectivas futuras



Cambios operativos  
y en rentabilidad

En proceso:

*ACS*

Racionalización de la estructura

Venta de activos (Inmobiliaria)

Implantación de sistemas  
de gestión de riesgos

## Perspectivas futuras

Esfuerzo de reducción  
de deuda y  
refinanciación

En proceso:

ACS

Reducción de los costes  
financieros

Consecución objetivos de  
Beneficio Neto

## Perspectivas futuras

Importantes oportunidades de negocio  
en mercados de referencia

85%  
ventas

UE



OCDE



## Perspectivas futuras



ACS

Posición inmejorable para aprovechar estas oportunidades de negocio

Crecimiento sólido en los próximos años

Desinversión activos  
no estratégicos

Generación de caja

Reducción de deuda



Inversión en  
negocios operativos

Promover  
crecimiento

Oportunidades de negocio

Capacidad  
de integración

Colaboración todas las  
compañías del Grupo

Liderazgo global y local

**Incrementar la rentabilidad  
del accionista**

Atractiva política  
de dividendos

Incremento del valor  
fundamental de la acción