



Junta General Extraordinaria de Accionistas

Discurso del Presidente

D. Florentino Pérez



Como saben, el objeto principal de esta Junta Extraordinaria que hoy celebramos es someter a su aprobación la propuesta de fusión mediante absorción por parte de ACS, Actividades de Construcción y Servicios S.A. del Grupo Dragados S.A.

A lo largo de mi discurso les expondré los detalles jurídicos, económicos y financieros de esta operación, las ventajas que comporta para ustedes como accionistas de ACS, la estructura organizativa que resultará de la fusión de los dos Grupos y un avance de los resultados consolidados estimados para el ejercicio 2003 del Nuevo Grupo.

Como ya les comenté en la pasada Junta General Ordinaria de Accionistas, esta operación constituye el hecho más importante en toda la historia de nuestro proyecto empresarial, cuyo principal objetivo es obtener la máxima rentabilidad para su inversión a través del liderazgo de nuestros negocios, la excelencia de nuestros recursos humanos, la eficacia de nuestra gestión y la coherencia de nuestra estrategia.

Pero antes me gustaría agradecer una vez más, personalmente y en nombre de todos los miembros del Consejo de Administración, a todas las personas que integran nuestra organización por su contribución al liderazgo de nuestro Grupo. Sin su empeño, esfuerzo diario e ilusión no habría sido posible llegar a ser el primer grupo de construcción y servicios en España.

Y por supuesto deseo reiterar nuestro agradecimiento a todos ustedes, nuestros accionistas, por la confianza que vienen depositando en nuestro Grupo.

El acto que hoy celebramos es el resultado de la reflexión realizada después de la compra de una participación del Grupo Dragados en abril del año pasado.

Como todos ustedes saben, el 18 de abril de 2002, adquirimos por 900 millones de euros una participación del 23,5% del Grupo Dragados al Banco Santander Central Hispano. Este paso fue decisivo para el Grupo ACS en su estrategia de crecimiento y consolidación como un referente en el sector de las infraestructuras y servicios en España. Además, la complementariedad en las actividades que ambos Grupos desarrollamos y el efecto financiero positivo sobre el beneficio por acción de ACS avalaban tal decisión, que suponía la mayor inversión de nuestra historia.

Nueve meses más tarde, a mediados de enero de este año, y una vez despejadas las incertidumbres que el Grupo Dragados tenía planteadas especialmente en su

vertiente estratégica, incrementamos nuestra participación en un 10% adicional a través de una Oferta Pública de Adquisición de acciones, cuyo precio por acción de 22,22 € era el mismo que el pagado al anterior accionista de referencia. Este hecho suponía adaptar la oferta a las condiciones que se daban como más probables en el nuevo Real Decreto sobre el régimen de las Ofertas Públicas de Adquisición de Valores que el Gobierno aprobó con posterioridad.

En el momento de realizar esa oferta ya anunciamos nuestra intención de estudiar la fusión de ambas compañías. Para ello, una vez finalizado el proceso de la OPA a finales de marzo, cada compañía procedió a contratar a dos bancos internacionales de reconocido prestigio tales como Lazard y Merrill Lynch por parte de ACS y Goldman Sachs y Citigroup por parte de Dragados, con el propósito de evaluar la conveniencia ó no de una fusión y, si ésta fuera posible, asesorar a los respectivos Consejos de Administración en la determinación de las condiciones de la propuesta.

Así, llegamos al día 2 de julio, cuando los respectivos Consejos de Administración de los dos Grupos se reunieron para estudiar la propuesta de fusión, que fue aprobada por unanimidad en ambos y que hoy sometemos a su aprobación. La documentación que se ha puesto a su disposición desde el pasado 12 de septiembre, cuando anunciamos la convocatoria de la presente Junta General Extraordinaria, tanto en soporte físico como en nuestra página web, contiene toda la información sobre dicha propuesta. Creo oportuno resaltar los aspectos más significativos:

- La operación consiste en la fusión por absorción del Grupo Dragados S.A. por parte de ACS Actividades de Construcción y Servicios S.A. mediante intercambio de acciones.
- Para ello ACS se dispone a emitir 54.465.015 nuevas acciones que se destinan al canje de las acciones en propiedad de los accionistas de Dragados en la proporción de 33 nuevas acciones de ACS por cada 68 acciones de Dragados.
- Tanto las acciones de Dragados que en estos momentos ACS posee como la actual autocartera directa de Dragados, que en conjunto representan un 34,88% de su capital, se amortizarán.
- Por tanto, esta nueva emisión representa el 46% del Nuevo Grupo y tendrá los mismos derechos políticos y económicos que las actuales acciones de ACS desde el momento de su admisión a cotización.

- La fusión se presenta con efectos contables 1 de mayo, y consecuentemente los balances de fusión auditados que les presentamos para su aprobación están cerrados a 30 de abril de 2003.
- La propuesta formulada por ambos Consejos de Administración está fundamentada en las valoraciones relativas de ambos Grupos en la proporción de 1,3 veces Dragados frente a ACS. Como consecuencia del número de acciones emitidas por cada compañía resulta una ecuación de canje de 2,06.

Las valoraciones obtenidas se han realizado mediante la aplicación de métodos generalmente aceptados y, a estos efectos, se tuvieron en cuenta cuatro metodologías: la cotización bursátil media de ambas acciones, los informes recientes de analistas bursátiles, la suma de partes aplicando múltiplos de mercado y el análisis de flujo de caja operativos descontados. Los resultados obtenidos, las conclusiones de dichos análisis y su repercusión para la determinación de la ecuación de canje propuesta les serán presentados con todo detalle por el Director General Corporativo, D. Ángel García Altozano, al final de mi intervención.

- Con fecha 4 de septiembre, el experto independiente nombrado por el Registro Mercantil, PricewaterhouseCoopers, emitió su informe en forma positiva tras la revisión pormenorizada de la aplicación de dichos métodos para la determinación de la ecuación de canje propuesta.
- Una vez transcurridos los plazos legales requeridos en este tipo de operaciones, y siempre que ustedes y los accionistas de Grupo Dragados, hoy también reunidos en Junta Extraordinaria, den su aprobación a los puntos que les hemos planteado en el orden del día, esperamos poder realizar el canje efectivo y la subsiguiente admisión a cotización en el mercado continuo español de las nuevas acciones a principios del mes de diciembre.

Permítanme que ahora resalte lo que en nuestra opinión son las principales ventajas de la operación que les estamos proponiendo:

- En primer lugar quiero destacar que estamos constituyendo un líder europeo en el desarrollo y gestión de infraestructuras, con una posición de indiscutible liderazgo en el mercado español en todas las áreas de actividad en las que estamos presentes. Esto nos convierte en una referencia obligada en los mercados nacional e internacional de construcción y servicios, contribuyendo decisivamente a la configuración del sector y permitiéndonos aumentar la capacidad de servir a nuestros clientes.

- Además de las razones estratégicas que justifican nuestra integración, el Nuevo Grupo obtendrá importantes beneficios a través tanto de la consolidación de operaciones como de la generación de sinergias. En efecto, los ahorros de costes que tenemos previsto alcanzar con la integración representan una parte significativa del crecimiento futuro del beneficio por acción, con el consiguiente impacto en la valoración. En concreto, hemos estimado inicialmente que podemos alcanzar unos ahorros netos anuales de 85 millones de euros a partir de 2006, aunque no descartamos poder revisar al alza esta cifra una vez hayamos consolidado nuestra posición competitiva en los distintos mercados y hayamos implantado la nueva estructura organizativa. Para ello vamos a necesitar invertir en los próximos años unos 110 millones de euros netos destinados a adecuar la nueva organización a las necesidades de nuestros clientes, a unificar los procesos y a implantar nuevos sistemas que nos ayuden a incrementar la eficiencia en la gestión de nuestros recursos.
- Un tercer aspecto que confiere una ventaja competitiva al Nuevo Grupo será su fortaleza financiera una vez se complete la fusión, lo que nos permitirá aprovechar las oportunidades de crecimiento que surjan en nuestro sector. Esta fortaleza se manifiesta con unas magnitudes financieras que nos conceden una gran capacidad de inversión pudiendo a la vez ofrecer una atractiva rentabilidad por dividendo. En concreto, el beneficio bruto de explotación, superior a 900 millones de euros, unido a unos recursos propios cercanos a los 2.000 millones de euros y a una deuda neta en nuestro balance inferior a 1.500 millones de euros, equivalente al valor de mercado de nuestras inversiones financieras en infraestructuras, dotan al Grupo ACS de sólidas bases financieras para afrontar sin desequilibrios las oportunidades de inversión que pudieran presentarse. Adicionalmente, la fusión es aditiva desde el primer año, hecho que no es frecuente en operaciones de esta envergadura.
- Por último, es importante destacar que, una vez realizada la fusión, la acción de ACS será un valor de referencia en el mercado de capitales por capitalización bursátil y liquidez, con las ventajas que ello conlleva para ustedes como accionistas. Quiero recordarles que a los precios actuales la capitalización bursátil del nuevo Grupo superaría los 4.400 millones de euros situándonos como la primera empresa española del sector y la segunda a escala europea.

A continuación me gustaría describirles con mayor detalle el nuevo Grupo que resultará de la fusión y que integrará los activos de ambas compañías.

En primer lugar, quiero exponerles lo que en nuestra opinión son los principales valores que sustentan el futuro de nuestro Grupo, y que nos han permitido configurar una cultura e identidad propia con la que hemos ido definiendo nuestros objetivos.

Nuestra cultura combina los valores tradicionales en los que hemos sido educados: la tenacidad y el esfuerzo como camino para el progreso, el compromiso por el trabajo bien hecho como garantía de futuro y la ética profesional como fundamento de nuestra conducta; con nuevos valores que han complementado y fortalecido a los tradicionales, configurando nuestra identidad corporativa. De estos últimos, destacaría:

- En primer lugar, nuestra decidida orientación hacia el cliente a través de una organización dinámica, flexible y descentralizada que nos dota de gran agilidad en la toma de decisiones;
- En segundo término, una clara vocación por la innovación, que implica un compromiso de inversión recurrente tanto en la incorporación de nuevas tecnologías y productos, lo que promueve el incremento de nuestra oferta y la mejora de nuestra productividad, como en la formación y desarrollo de nuestros recursos humanos;
- En tercer lugar, el respeto por el entorno social y medioambiental en todas aquellas actividades que realizamos, con lo que contribuimos al desarrollo sostenible de una sociedad más avanzada; y
- Por último, la transparencia informativa como ejercicio de nuestra responsabilidad ante esta sociedad a la que servimos aportando nuestros mejores medios técnicos, financieros y, sobre todo, humanos.

Nuestra cultura, nuestra identidad, es lo que, a mi juicio, nos ha permitido desarrollar tres ventajas competitivas diferenciadas: el liderazgo sectorial, la solidez técnica y financiera, y la calidad de nuestros recursos humanos.

Liderazgo en el sector de la promoción, construcción y gestión de infraestructuras y en la prestación de servicios, a través de una clara vocación de servicio al cliente basada en nuestra filosofía de contratista y en la experiencia que hemos sido capaces de acumular durante más de 50 años. Liderazgo manifestado, asimismo, en la diversificación, ya que ofrecemos soluciones globales en todo el territorio nacional y en aquellos mercados exteriores donde nuestros clientes están presentes. Liderazgo también en rentabilidad, porque somos capaces de obtener un retorno adecuado sobre los activos que gestionamos, mediante la aplicación de una activa política de control de riesgos y mejora continua de nuestra eficiencia operativa y financiera, lo que garantiza una atractiva rentabilidad sobre el capital invertido.

Nuestra destacada posición es fruto de una contrastada solidez técnica y financiera que nos capacita para promover, desarrollar o mantener cualquier tipo de infraestructura en cualquier lugar del mundo.

Una solidez técnica, demostrada en los innumerables proyectos singulares que hemos ejecutado a lo largo de nuestra historia, aplicando las más avanzadas tecnologías del momento. Solidez técnica alcanzada gracias a la adopción de políticas de innovación, formación y garantía de calidad, facetas de la persecución de la excelencia profesional.

Y una solidez financiera que mantenemos mediante una estructura de balance adecuada que facilita la captación de nuevos recursos, permite mantener un coste adecuado de los mismos, y canaliza la reinversión de los fondos generados por el Grupo. Para ello siempre hemos aplicado unos criterios financieros basados en la prudencia respecto al nivel de endeudamiento, el rigor en las nuevas oportunidades de inversión y la continuidad de nuestra política de dividendos, de forma que siga siendo atractiva y sostenible a largo plazo.

Por último, pero quizás la más importante de nuestras ventajas competitivas, está la calidad de nuestro equipo humano, que conforma el alma del nuevo Grupo, y cuya profesionalidad, talento, compromiso y esfuerzo diario son la principal garantía de la excelencia de nuestro trabajo. Las más de 100.000 personas que, una vez completada la fusión, integrarán el Grupo ACS son las que defenderán nuestro liderazgo con ilusión, y continuarán proporcionando los altos niveles de calidad, seguridad y fiabilidad que nuestros clientes nos requieren.

Nuestra cultura, nuestra identidad, nuestras ventajas competitivas han ido conformando nuestro presente de empresa líder, ágil e innovadora, con voluntad de esfuerzo continuo para seguir siendo el número uno en las actividades que desarrollamos.

El Nuevo Grupo resultante de la fusión tendrá las siguientes magnitudes, expresadas en pro-forma para 2003:

- Facturación de más de 10.800 millones de euros;
- Beneficio neto del orden de 380 millones de euros;
- Número de empleados superior a 100.000;
- Fondos propios cercanos a los 2.000 millones de euros; y
- Deuda neta en balance inferior a los 1.500 millones de euros.



Este Grupo ACS, que estrenó su nombre en 1997 con la fusión de OCP con Ginés Navarro, ha llevado a cabo un crecimiento sostenido de sus ventas y su rentabilidad.

Así, mientras la facturación en 1997 de 2.166 millones de euros se multiplica por cinco en 2003, el beneficio por acción de 1,28 euros en 1997 pasará hasta los aproximadamente 3,20 euros que esperamos para 2003, lo que significa un crecimiento anual medio superior al 16%.

Evidentemente es pronto para anticipar los resultados del presente ejercicio, pero quiero comentar algunas de las cifras mencionadas de forma que puedan valorar la importancia que tendrá el Grupo: para nuestro país, por su repercusión sobre la economía nacional; para nuestros clientes, por disponer de los amplios recursos que podremos ofrecer allí donde lo requieran; para nuestros empleados, el formar parte de un proyecto ilusionante, ambicioso, profesional y responsable; y para nuestros accionistas, el orgullo de ser propietarios de una empresa líder, competitiva y rentable.

- El importe neto de la cifra de negocios pro-forma, es decir considerando que la fusión hubiera sido efectiva desde el 1 de enero de 2003, se estima para el año en curso que será superior a los 10.800 millones de euros, con un crecimiento próximo al 10% respecto a las ventas combinadas de los dos Grupos en el año 2002.
- De la cifra de negocios corresponden unos 5.600 millones de euros, poco más de la mitad, a la actividad constructora, principalmente en grandes proyectos de obra civil.
- El resto de los ingresos, unos 5.200 millones de euros, provienen de los distintos servicios hacia los que, tanto ACS como Dragados, hemos ido orientando nuestra diversificación durante los últimos años.
- En cuanto al beneficio bruto de explotación ó EBITDA, esperamos alcanzar una tasa de crecimiento de 2003 respecto a 2002 del orden del 15%, lo que lo situaría por encima de los 900 millones de euros.
- Respecto al beneficio neto de explotación ó EBIT se espera supere los 650 millones de euros, mostrando un margen sobre ventas por encima del 6%.
- Finalmente, el beneficio neto pro-forma, antes de reflejar las provisiones para los gastos extraordinarios de fusión, que ya les he anticipado y que ascienden a unos 110 millones de euros netos, se espera alcance los 380 millones de euros. Con ello, el beneficio por acción para el año 2003, sin



tener en cuenta estos gastos extraordinarios de fusión, crecerá cerca de un 13% respecto al 2002.

Ahora quiero hacer una breve referencia a la Bolsa.

Como he comentado, el Nuevo Grupo resultante de la fusión será la primera empresa española del sector no sólo por facturación, beneficio, generación de recursos y diversificación, sino también la de mayor capitalización bursátil, que, a los precios actuales, se sitúa en aproximadamente 4.400 millones de euros.

La confirmación de que los mercados financieros han valorado positivamente la integración de ambos Grupos se refleja en la evolución durante este año 2003 de las cotizaciones tanto de ACS como de Dragados. En concreto la acción de ACS, que a la fecha de ayer cotizaba a 37 euros, presenta un incremento del 20,7 % respecto al cierre del 2002, significativamente superior a la evolución de los principales índices de referencia nacionales y europeos. En efecto, la revalorización hasta la fecha del IBEX35 es del 17 %, mientras que la del indicador europeo EUROSTOXX50 es del 7,4 %.

Estoy convencido de que los excelentes resultados que esperamos para este año y la confirmación de la integración de ambos grupos se reflejarán en el precio de la acción acercando la cotización de ACS a su justo valor.

Paso a exponerles brevemente las actividades del nuevo Grupo, que se estructuran en cuatro grandes áreas: Construcción, Servicios Industriales, Servicios Urbanos y Concesiones.

En el área de Construcción, se sitúa como un líder indiscutible en España, no sólo por cifra total de negocios que ascendió a 5.300 millones de euros en el 2002, de los cuales 4.600 millones corresponden al mercado nacional, sino también por su volumen de cartera que asciende a 8.000 millones de euros en el mercado español, lo que garantiza una actividad de más de 20 meses. El liderazgo se manifiesta singularmente en el segmento de Obra Civil, en el que se desarrollan dos tercios de nuestra actividad constructora. En Construcción, ofrecemos el mayor valor añadido a nuestros clientes, incluyendo las Administraciones Públicas, y nuestro tamaño nos da un valor diferencial, lo que, junto a la calidad de nuestros recursos y la capacidad técnica contrastada en multitud de proyectos multidisciplinarios en todo el mundo, nos permiten aspirar a tres objetivos: crecimiento sostenible, rentabilidad atractiva e internacionalización selectiva.

En primer lugar, queremos conseguir un crecimiento que nos permita aumentar nuestros beneficios de forma sostenida a medio y largo plazo.

En segundo lugar, pretendemos consolidar la rentabilidad, en particular a través de un enfoque hacia obras de gran tamaño y con un alto valor añadido, que requieren en muchos casos una alta especialización.

En cuanto a la expansión internacional, nuestra cautela parte del reconocimiento de que la construcción necesita un componente esencial de gestión local. Esto aconseja ser selectivos tanto manteniendo una presencia estable en países en los que contamos con cierta tradición y liderazgo, como orientándonos a proyectos concesionales que vayan presentándose en países económicamente estables.

En el área de Servicios Industriales, el Nuevo Grupo se presenta como número uno sectorial, con una facturación superior a los 2.800 millones de euros en el año 2002. Sus capacidades abarcan toda la cadena de valor relacionada con el desarrollo y mantenimiento de infraestructuras industriales, tanto la promoción e ingeniería, como la instalación y los servicios de mantenimiento. Dada la amplitud de campos y sectores en que desarrollamos nuestras actividades, éstas se agruparán en cuatro grandes ramas de negocio en función de la industria a la que se dirige:

- En primer lugar, el sector de la energía, que representa aproximadamente un 30% de la facturación del total y que se dirige, principalmente, a actividades relacionadas con la generación y distribución de electricidad.
- En segundo lugar, el sector petrolífero y gasista, con un 19% del total, dedicado al mantenimiento e instalación de redes y sistemas de almacenamiento así como a la construcción de plantas off-shore, donde el Grupo es una referencia mundial
- La tercera rama de negocio corresponde al desarrollo y mantenimiento de sistemas tecnológicos relacionados con las telecomunicaciones, el tráfico viario y ferroviario, y el control industrial, con un peso del 28% del total de Servicios Industriales.
- Por último, las actividades en campos relacionados con la ingeniería, instalación y mantenimiento de infraestructuras industriales como instalaciones térmicas y mecánicas, instalaciones hospitalarias, etc., suponen el restante 23% de las ventas de la nueva Cobra.

En definitiva, el área de Servicios Industriales presenta una oferta integral a grandes clientes y Administraciones Públicas combinando el enfoque por productos

especializados con una elevada cualificación técnica, la integración multidisciplinar en proyectos y una extensa cobertura geográfica tanto nacional como internacional. Todo ello nos sitúa en una posición de claro liderazgo en el conjunto de actividades.

Nuestra posición de partida y nuestro demostrado dinamismo empresarial nos confieren una sólida base para aprovechar las oportunidades de crecimiento en el futuro, avanzando en los siguientes objetivos:

- Liderar el crecimiento del sector en los próximos años;
- Mejorar la rentabilidad, a través de un crecimiento en servicios de mayor valor añadido y manteniendo nuestro permanente esfuerzo de control de costes;
- Aplicar una política de expansión geográfica con criterios rigurosos de rentabilidad;
- Invertir en promoción de nuevos negocios intensivos en tecnología.

En cuanto a los Servicios Urbanos, la unión de ambos Grupos nos situará como una referencia sectorial en España, con una facturación de alrededor de 2.000 millones de euros en el año 2002 a través de una oferta multiservicio que, en la nueva organización, hemos agrupado en cuatro ramas de negocio:

- En primer lugar, los Servicios Medioambientales, que representa un 48% de las ventas y un 62% de su beneficio bruto de explotación y que incluye básicamente la gestión de los residuos sólidos urbanos, ya sea recogida, limpieza viaria o tratamiento a través de plantas especializadas, donde, por cierto, el Nuevo Grupo es un referente mundial. También realizamos otra serie de actividades relacionadas con el medioambiente como la gestión de residuos especiales tanto industriales como hospitalarios, los servicios de jardinería y reforestación o actividades relacionadas con el ciclo integral del agua
- En segundo término, están los Servicios Portuarios y Logísticos, con un 25% de ingresos del total y un 15% de su beneficio bruto de explotación, que agrupan todas las actividades relacionadas con la manipulación portuaria y agencia marítima, así como los servicios logísticos, principalmente de distribución de productos industriales.
- El área de Mantenimiento Integral aglutina las actividades relacionadas con el mantenimiento integral de edificios y los servicios sociosanitarios, y representa un 20% de las ventas y un 8% de su beneficio bruto de explotación

- Por último, el área de Transporte, con un 7% de las ventas y un 14% de su beneficio bruto de explotación, incorpora todos los activos de Continental Auto que ustedes ya conocen.

Actividades por las que mantenemos una clara apuesta por el crecimiento rentable, a través de unos objetivos ambiciosos como son:

- Mantener tasas de crecimiento de dos dígitos en los próximos 3 años;
- Seguir liderando el sector de residuos sólidos urbanos en España;
- Fomentar la expansión de los Servicios Portuarios y Logísticos;
- Consolidar la actividad internacional con criterios de rentabilidad;
- Impulsar nuevas áreas de negocio complementarias, como el tratamiento de residuos especiales o los servicios sociosanitarios

La última división es la que incluye la actividad de promoción, desarrollo y gestión de los activos de concesiones de infraestructura del transporte. Aquí, quiero resaltar con orgullo que la nueva sociedad tendrá la característica de ser la primera promotora mundial en este sector, ya que entre ambos grupos, directamente o través de Abertis como socio industrial que somos, hemos desarrollado o estamos desarrollando los siguientes proyectos:

- 42 concesiones de carreteras, túneles o autopistas;
- 5 concesiones aeroportuarias que totalizan 16 aeropuertos;
- 2 concesiones ferroviarias;
- 2 concesiones de telecomunicaciones; y
- 135 aparcamientos.

Con esta experiencia, la capacidad técnica y nuestra fortaleza financiera, la nueva sociedad será la primera referencia internacional a la hora de promover, financiar y construir nuevas infraestructuras de transporte.

Además, como socio industrial de referencia de Abertis, con una participación actual superior al 12%, y con voluntad de incrementarla, participamos en:

- la Primera concesionaria europea por Fondos Propios, con más de 2.000 millones de euros;
- la Segunda concesionaria europea por Capitalización Bursátil, con más de 6.000 millones de euros;
- la Segunda concesionaria europea por Beneficios Netos, que superaron los 300 millones de euros en 2002; y
- la Tercera concesionaria europea por número de Kilómetros, que superan los 1.500.

Nuestro posicionamiento estratégico como líder mundial de promoción de concesiones, que dispone de una cartera diversificada de proyectos, y nuestras ventajas competitivas basadas en nuestra amplia experiencia obtenida durante los últimos años, nos permiten ser selectivos en nuestras inversiones y, consecuentemente, exigir un retorno atractivo a las mismas, aprovechando al máximo las capacidades y conocimientos del Grupo en todas las fases de desarrollo.

Para terminar, y antes de ceder la palabra a D. Ángel García Altozano para que les explique los detalles de los informes de valoración utilizados para determinar la ecuación de canje propuesta, quiero hacerles una serie de consideraciones a modo de conclusión:

- En primer lugar, reitero que estamos creando un líder español en Europa, con unas ventas consolidadas superiores a los 10.800 millones de euros, más de 100.000 empleados y aproximadamente 60.000 accionistas que nos confían parte de sus ahorros. Tales magnitudes nos llenan de orgullo e ilusión pero, a la vez, suponen una enorme responsabilidad para nosotros por la confianza recibida. Ciertamente, vamos a responder con profesionalidad, trabajo e ilusión.
- También quiero transmitirles un mensaje de optimismo ante las grandes oportunidades que se presenta en el sector de infraestructuras, tanto en España como en los mercados internacionales, donde tenemos una presencia consolidada. Nuestra excelente posición competitiva y la solidez financiera de nuestro balance, son cualidades para afrontar con garantías estas oportunidades y poder seguir creciendo de forma sostenida y rentable en los próximos años.
- Por último, quiero expresarles mi confianza en el éxito de este proyecto. Estoy convencido de que seguimos una trayectoria correcta y de que la unión de nuestro Grupo con una empresa, tan emblemática en nuestro



sector, como Dragados es un reto, no exento de dificultades, Pero las superaremos y construiremos un Grupo ACS líder en nuestro mercado y referencia mundial en el sector de construcción y servicios. Un Grupo ACS del que ustedes se sentirán orgullosos.

Estoy seguro que así podré contárselo en la siguiente Junta General de Accionistas ya como un único grupo fusionado. Hasta entonces espero que sigamos siendo merecedores de su confianza.

Muchas gracias.

Madrid, 14 de Octubre de 2003