Junta General Extraordinaria de Accionistas

3 de diciembre de 2008

Discurso del Presidente

D. Florentino Pérez

INTRODUCCIÓN

Es un placer estar de nuevo con todos ustedes con motivo de la celebración de esta Junta General Extraordinaria del Grupo ACS y les agradezco sinceramente su asistencia.

Estamos aquí como demostración de nuestra preocupación permanente por nuestros accionistas. En efecto, el motivo de esta convocatoria es solicitarles su aprobación para la reducción de un 4,99% del capital social de ACS mediante la amortización de las acciones propias adquiridas durante los últimos meses.

Si nuestra propuesta recibe su aceptación, se incrementará su rentabilidad, señores accionistas, a través de la adquisición de acciones propias a precios muy atractivos, que no reflejan el valor de ACS.

Nuestra propuesta supone, en primer lugar, una muestra de confianza en nuestro Grupo, en sus valores y en su potencialidad.

La falta de liquidez actual y las inciertas perspectivas económicas tienen una de sus secuelas en la cotización de las acciones en mercados organizados. 2008 está siendo un año muy negativo para la renta variable.

El indicador español IBEX35, que el año pasado creció más de un 7% hasta rozar un máximo de 16.000 puntos a mediados de noviembre de 2007, ha perdido en lo que llevamos de año más de un 41,8% el Stoxx 50 ha perdido un 46,5% también en lo que va de año y el Dow Jones de la Bolsa de Nueva York lleva perdido en 2008 un 37%.

A esta situación se ha llegado de forma brusca y con un elevadísimo nivel de volatilidad, con subidas y bajadas históricas de los índices en cortos periodos de tiempo.

Las convulsiones financieras durante este año han afectado, inevitablemente, a la acción de ACS, que muestra una caída en el año del 23% con el cierre de ayer a 31,3 euros.

Sin embargo, nuestra acción ha tenido un mejor comportamiento que el IBEX35, que ha bajado en lo que va de año un 41,8%. Asimismo la evolución de nuestra cotización ha superado ampliamente la seguida por las principales empresas de nuestro sector, tanto las cotizadas en España como las cotizadas en otros mercados bursátiles internacionales.

También hay que señalar que, en una bolsa con alta volatilidad, y con una fuerte presencia de fondos especuladores, la acción de ACS ha conseguido defenderse con éxito y seguir un curso más ordenado.

A pesar de esta mejor evolución, su cotización, como he dicho, no refleja el valor de nuestra empresa. De hecho, el precio medio de adquisición de las acciones que les proponemos amortizar no alcanza los 28,4€ por acción.

La amortización de autocartera que proponemos, junto con la realizada el pasado mes de mayo, tendrá un efecto directo de incremento del beneficio por acción del 10,2%.

De todas formas, señores accionistas, vamos a alcanzar un año más los objetivos previstos, a pesar del entorno de incertidumbre económica y financiera que nos rodea.

Nuestros buenos resultados, nuestra trayectoria coherente y centrada en las actividades que conocemos bien, unido a la sólida posición financiera que presentamos, fundamentan nuestra propuesta de seguir invirtiendo en nuestro propio proyecto empresarial a través de la adquisición de acciones propias.

Nuestra propuesta ha sido formulada con el respaldo de todos los accionistas representados en el Consejo, hoy aquí presentes, y a los que personalmente agradezco su apoyo.

En definitiva, les proponemos continuar por la senda de creación de valor, con la misma prudencia empresarial que hemos mostrado hasta ahora, y con una renovada ilusión por hacer de ACS el líder mundial de nuestro sector.

COYUNTURA ECONÓMICA INTERNACIONAL

Paso a comentarles la situación económica actual, que provoca la preocupación de los empresarios, la acción de los gobiernos, e inunda los medios de comunicación.

Merece la pena tomar como referencia el análisis que los países del G-20 han realizado en su reciente reunión de Washington.

Existe una coincidencia grande en la definición del origen de los problemas. Durante una década de fuerte crecimiento global, crecientes flujos de capitales y prolongada estabilidad, la deficiente gestión del riesgo, la opacidad de los productos financieros y el excesivo apalancamiento se combinaron para crear debilidades en el sistema. Debilidad que junto con los fallos de reguladores y supervisores de algunos países desarrollados, produjo un grave trastorno de los mercados financieros.

La crisis del sector financiero se inició en julio de 2007, hace ya casi año y medio, pero sus efectos aún no se han manifestado totalmente y en los últimos meses está produciendo fortísimos impactos sobre la economía real.

En efecto, las economías occidentales presentan actualmente crecimientos cercanos a cero o negativos, y algunas de ellas se encuentran en recesión. En paralelo, las economías emergentes están sufriendo recortes en sus tasas de crecimiento debido a la contracción del consumo en los países desarrollados.

Durante los últimos meses los responsables de las mayores economías, entre ellos los del G-20, han tomado medidas urgentes y excepcionales para estabilizar los mercados financieros y apoyar la economía mundial. Se han puesto en marcha acciones para estimular las economías, proporcionar liquidez, fortalecer el capital de las instituciones financieras, proteger los ahorros y depósitos, descongelar los mercados de crédito y hacer correcciones urgentes de algunas deficiencias regulatorias.

Pero para hacer frente a los desafíos a medio y largo plazo, en la Declaración de Washington se han definido los siguientes compromisos:

- En primer lugar, continuar los esfuerzos y tomar cualquier acción adicional necesaria para estabilizar el sistema financiero; utilizar la política monetaria en las formas apropiadas; tomar medidas fiscales para estimular de forma rápida la demanda interna; y ayudar a los países emergentes y en desarrollo a lograr acceso a la financiación.
- En segundo lugar, se han definido principios comunes para un conjunto de reformas que fortalecerán los mercados financieros y los regímenes regulatorios para reducir la probabilidad de futuras crisis. Las reformas se orientan a:

  - fortalecer la transparencia y la responsabilidad en los mercados financieros;

  - mejorar los regímenes regulatorios con el desarrollo de un código de conducta internacional;

  - promover la integridad de los mercados financieros reforzando la protección del inversor y el consumidor;

  - impulsar la cooperación internacional en la prevención, gestión y resolución de crisis;

  - y reformar las instituciones financieras internacionales creadas en Bretton Woods de forma que puedan reflejar los cambios en la economía mundial a través de una mayor representación de las economías emergentes y en desarrollo, lo que incrementará su legitimidad y efectividad.

El proceso iniciado tendrá continuidad con la convocatoria de una nueva cumbre antes del 30 de abril.

La Cumbre de Washington también ha realizado una declaración de principios de gran importancia:

- Los representantes de las mayores economías mundiales han manifestado su creencia compartida de que los principios del mercado, el régimen de libre

comercio e inversión y los mercados financieros efectivamente regulados, fomentan el dinamismo, la innovación y el espíritu emprendedor, todo ello esencial para el crecimiento económico, la creación de empleo y la reducción de la pobreza.

- Asimismo, se han comprometido a mantener una economía mundial abierta, con su afirmación de que esos principios compartidos fomentarán una creciente globalización como base para el crecimiento económico y la prosperidad.
- Aunque se comparte la necesidad de mejorar la regulación del sector financiero, se advierte que hay que evitar una sobrerregulación que podría dañar el crecimiento económico y exacerbar la contracción de los flujos de capital.
- Por último, se rechaza enérgicamente el proteccionismo, postulando además un esfuerzo para cerrar este año la ronda de Doha de la Organización Mundial de Comercio, de forma que se promuevan las exportaciones de los países en desarrollo.

La Cumbre de Washington ha emitido un programa detallado a desarrollar con urgencia. Su demostración de unidad entre los responsables de las grandes economías mundiales, junto a la ratificación de los principios de la economía de mercado con regulación perfeccionada, continuidad de la globalización y rechazo al proteccionismo, son muy positivos.

Con posterioridad a la Cumbre de Washington los grandes protagonistas continúan adoptando decisiones de gran calado.

El 24 de noviembre pasado, las autoridades de Estados Unidos anunciaron la inyección de 800.000 millones de dólares por parte de la Reserva Federal. Esta nueva financiación masiva, realizada con emisión directa de moneda, permitirá la compra a las agencias hipotecarias de deuda y de títulos de créditos, con la intención de estabilizar el mercado inmobiliario. Por su magnitud y forma de financiación, se puede decir que, ante el riesgo de deflación, se pone en marcha la máquina de imprimir dólares.

Por su parte, la Unión Europea dio un paso adelante el pasado 26 de noviembre con la presentación, por parte de la Comisión, de un importante "Plan de recuperación del crecimiento y del empleo con el fin de impulsar la demanda y de restaurar la confianza en la economía europea".

El Presidente de la Comisión, José Manuel Durao Barroso, afirmó que "los momentos excepcionales exigen medidas excepcionales. Están en juego el trabajo y el bienestar de nuestros ciudadanos. Europa necesita ampliar a la economía real la coordinación sin precedentes que está aplicando a los mercados financieros".

El Plan pone en marcha estímulos presupuestarios y con un horizonte temporal definido. La propuesta pretende la participación de todos los Estados miembros y que la acción coordinada genere efectos multiplicadores. Sin embargo, la implantación no será homogénea, sino que cada Estado miembro deberá adoptar medidas adecuadas a sus propias circunstancias.

El Plan de Recuperación establece, con carácter de urgencia, una inyección presupuestaria por un total aproximado de 200.000 millones de euros (equivalentes al 1,5 % del PIB de la UE), que servirán para estimular la demanda. De este total, alrededor de 170.000 millones de euros, estarán a cargo de los presupuestos nacionales. El importe restante (unos 30.000 millones de euros) deberá salir de los presupuestos de la Unión Europea y del Banco Europeo de Inversiones.

El estímulo presupuestario podrá consistir en rebajas de impuestos, que suelen tener impacto en la demanda a corto plazo, aún con el riesgo de que las mayores rentas disponibles se dediquen al ahorro en lugar de al consumo. Alternativamente, podrá destinarse a inversión en gasto público señalándose como objetivos prioritarios las infraestructuras, la energía, el I+D y la educación.

Asimismo, se sugiere que los Estados miembros otorguen garantías y préstamos puente para solucionar, en el corto plazo, la escasez de circulante que están sufriendo muchas empresas y que está contrayendo la actividad económica.

Aún con referencias al Pacto de Estabilidad, se permitirá un uso amplio de la flexibilidad ofrecida por dicho Pacto. Los Estados miembros que pongan en marcha paquetes de estímulo producirán un doble beneficio: potenciarán la demanda en sus propias economías e impulsarán los intercambios comerciales entre esos Estados miembros.

Por otra parte, el plan de recuperación aborda la necesidad de mejorar la competitividad de Europa en el largo plazo. Para ello, y en el marco de la "Estrategia de Lisboa para el crecimiento y el empleo", se propone un programa de inversiones "inteligentes" destinadas a convertir Europa en una economía más dinámica.

La Comisión ha pedido a los Jefes de Estado y de Gobierno, que se reunirán en el Consejo Europeo el 11 y 12 de diciembre, que aprueben sus planes individuales de estímulo presupuestario antes de que finalice 2008, y que muestren su determinación de actuar conjuntamente y de modo coordinado.

COYUNTURA ECONOMICA EN ESPAÑA

En España, la situación económica presenta incertidumbres comunes a todos los grandes países desarrollados, aunque con algunos rasgos propios como el elevado déficit exterior, que se traduce en endeudamiento de nuestro sistema financiero, y el descenso rápido de la actividad en el sector de la edificación residencial, que había llegado a representar más del 9% del PIB.

La confianza y expectativas de los agentes económicos se han deteriorado en poco tiempo. Nuestro país está sufriendo la ralentización del crecimiento; han empeorado de forma rápida indicadores como el consumo, el empleo o la inflación; y existe una mayor dificultad y endurecimiento de las condiciones de acceso a la financiación. Especial incidencia presenta el desencaje entre la inmigración y la construcción de viviendas; la construcción y venta de viviendas se ha parado, pero los inmigrantes permanecen, con lo que ello significa para el incremento del desempleo.

La política económica española ha de ir dirigida a contener el déficit exterior, reducir la dependencia energética y mejorar la productividad. Es cierto que la superación de la situación actual exigirá un cambio de modelo de crecimiento, si bien hoy es más necesario que nunca defender el papel de los empresarios como los principales actores en el estímulo de la inversión y la innovación con el objetivo de regenerar permanentemente la competitividad económica.

A corto plazo deberán ayudar los factores positivos de nuestro sistema financiero bajo la supervisión de un reforzado Banco de España, la existencia de un amplio y detallado Plan de Infraestructuras, con necesidades y proyectos identificados y cuantificados que permitirá al Gobierno incrementar, como ya está haciendo, la inversión en infraestructuras con efecto directo contra los problemas de desempleo y enfriamiento económico. Es necesario conseguir de forma urgente, como demanda el Plan de Recuperación de la Unión Europea, que fluya el circulante en el tejido empresarial en línea con algunas medidas recientes de los gobiernos europeos. Y, sobre todo, nuestra trayectoria de concertación social continuará de forma que empresarios, sindicatos y Gobierno afronten con decisión y confianza los cambios estructurales necesarios. Estoy convencido de que, una vez más, empresarios y sindicatos sabrán estar a la altura de las circunstancias, como han demostrado en los últimos 30 años.

El Gobierno español también ha seguido la senda de la Cumbre de Washington en el marco del Plan de Recuperación de la Unión Europea. La dotación extraordinaria de 11.000 millones de euros con cargo a los Presupuestos de 2008, aprobada por el Consejo de Ministros el viernes pasado para frenar la destrucción de empleo y reactivar la actividad económica, avanza en ese sentido.

Los fondos se destinarán a inversión en obra pública y equipamientos, especialmente para los Ayuntamientos, con el objetivo de crear 300.000 puestos de trabajo, ya que España está siendo especialmente sensible a la pérdida de puestos de trabajo, con una tasa de desempleo que alcanza ya el 12,8%.

Otras partidas importantes se asignarán a actuaciones medioambientales, sector de automoción, I+D, rehabilitación de viviendas y plan de dependencia.

El Gobierno ha afirmado ser "consciente de la importancia de la rapidez en su aplicación" para la eficacia de este plan.

En definitiva, los paquetes de medidas se suceden porque el desarrollo de los problemas exige nuevas respuestas continuadas.

El año 2009 se presenta como uno de los más cruciales para nuestra economía en las últimas décadas. Será necesario hacer frente a un proceso largo y difícil que comportará cambios profundos y modificarán nuestras tradicionales formas de comportamiento.

SECTOR ENERGÉTICO Y VENTA DE UNIÓN FENOSA

Quiero pasar a explicarles ahora la decisión más importante tomada por el Grupo ACS desde que me dirigí a ustedes, señores accionistas, en la última Junta General de Mayo pasado.

El Grupo ACS firmó el pasado 30 de julio un acuerdo con Gas Natural para la venta de su participación del 45,3% en Unión Fenosa, por 18,33 euros por acción.

La transacción se está realizando en dos fases:

- Una primera, inmediata, consistió en la venta del primer 9,99% por un importe de 1.675 millones de euros, lo que ha conllevado una plusvalía de 404 millones de euros, ya reconocida en nuestros resultados del tercer trimestre.
- El restante 35,4% se formalizará después de que la Comisión Nacional de la Competencia autorice la operación. Este segundo tramo supone un ingreso de 5.915 millones de euros y prevemos que se materialice hacia la mitad del próximo mes de Enero.

ACS compró en Septiembre de 2005 el 22% de Unión Fenosa; incrementó ligeramente durante unos meses su participación, hasta alcanzar el 24,9%; lanzó una OPA parcial por el 10% del capital (en marzo de 2006); y continuó

incrementando su participación, de acuerdo con la normativa vigente, hasta alcanzar el 45,3% en Enero de 2008.

La actuación de ACS como accionista de referencia ha conseguido, junto con el resto de los socios, que la evolución de Unión Fenosa, durante los tres últimos ejercicios, haya sido brillante. Unión Fenosa alcanzará en 2008 los mejores resultados de su historia. El beneficio recurrente esperado en 2008 prácticamente duplicará al conseguido cuando entramos en la empresa en el año 2005.

Durante este periodo se finalizó un proceso de concentración en el "core business" energético. Alguna desinversión como la integración de Soluziona en Indra, ha tenido un impacto estratégico importante y ha sido un paso decisivo en el desarrollo de esta compañía tecnológica.

En paralelo, se lanzó un Plan Estratégico, con el objetivo de alcanzar una nueva dimensión, tanto en tamaño como en rentabilidad. A lo largo del primer año y medio de ejecución de ese Plan Estratégico, la empresa ha reactivado su capacidad de desarrollo de negocios, de forma que actualmente están comprometidos 7.000 de los 9.000 millones de euros de inversión previstos en el plan. Con tales inversiones de continuidad y desarrollo sería esperable superar el 90% de los objetivos del Plan Estratégico, manteniendo la sólida estructura del balance de la compañía que actualmente posee.

La venta de Unión Fenosa ha sido una decisión adecuada y realizada en el momento oportuno.

La decisión de venta ha sido adecuada porque la brillantez del desarrollo conseguido en Unión Fenosa ha permitido poner en valor nuestra inversión y la de todos sus accionistas, que se podrán beneficiar de plusvalías, porque la compra por Gas Natural culminará en una OPA por el 100% del capital.

La decisión también ha sido adecuada por la integración de Unión Fenosa en Gas Natural. Para el Grupo Gas Natural, la incorporación de Unión Fenosa supone crear un gran grupo energético de capital español y dimensión europea, integrado y con

un buen posicionamiento en las cadenas de gas y electricidad, y un buen equilibrio entre los negocios en España y en los mercados internacionales.

Ambas empresas son complementarias no sólo en sus actividades, sino también en su despliegue geográfico. Las dos compañías tienen ambiciosos planes de crecimiento, que previsiblemente se refundirán en uno solo optimizado. Se producirá, con seguridad, un proceso de suma de capacidades y de integración de culturas que comparten la profesionalidad y el sentido del servicio público.

La decisión ha sido adecuada, también, porque permite a nuestro Grupo ACS continuar sin ambigüedad nuestra trayectoria en el sector de la energía.

ACS ha intentado por diversas vías construir un gran grupo energético mayoritariamente español a partir de su participación en Unión Fenosa, bien mediante una fusión con Iberdrola, bien mediante la compra de activos segregados de esta última tras alguna operación corporativa. Pero por diversos motivos, especialmente por problemas de competencia, ninguna de estas alternativas teóricas ha sido posible en la práctica, y por ello ya no era razonable permanecer más tiempo en Iberdrola y en Unión Fenosa a la vez.

Sin las dificultades que entraña la presencia en otra empresa del sector, ACS podrá avanzar en el objetivo reiterada y permanentemente postulado, de consolidar nuestra posición en el sector energético como primer accionista de Iberdrola. ACS tiene la intención de incrementar su participación en Iberdrola y tener, en compañía del resto de los socios, un papel destacado en el desarrollo de la primera empresa eléctrica española.

La decisión de venta de Unión Fenosa ha sido tomada, además, en el momento oportuno. La situación económica mundial ha sufrido después del 15 de septiembre, una convulsión de tal naturaleza que todas aquellas operaciones cerradas con anterioridad se pueden considerar exitosas.

Con la salida de Unión Fenosa del perímetro de consolidación, al que se incorporaba por el método de integración global, ACS obtiene una reducción de

más de 13.000 millones de euros del volumen de su deuda, con lo que reforzará nuestra posición financiera.

Una vez finalice la venta de Unión Fenosa a Gas Natural, que como he dicho se materializará a mediados de Enero, la deuda neta total del Grupo ACS se reducirá a 6.000 millones de euros. Deuda que será, en su mayoría, deuda sin recurso, ya que tendrá como garantía los activos que está financiando.

Permítanme ahora explicarles con algo más de detalle nuestra vocación por el sector energético. ACS ha estado presente en el sector de la energía eléctrica en nuestro país de forma activa desde hace más de 70 años. Desde la creación de los activos de generación y distribución más antiguos, en la década de los años 20, empresas del Grupo ACS trabajaban ya en la instalación y el mantenimiento de estos activos, al tiempo que fomentaban una duradera relación de confianza con el regulador público y con las compañías eléctricas, entonces tanto públicas como privadas.

Desde nuestra vocación por la energía, esta larga experiencia es la que pretendemos aportar en Iberdrola. Queremos contribuir a un desarrollo empresarial con el objetivo principal de crear valor para todos los accionistas, en un sector económico trascendental.

Trataremos de colaborar en el crecimiento y la rentabilidad de Iberdrola, como accionista de referencia, en colaboración con el resto de los socios.

No será una forma de actuar nueva o distinta de la que hemos mantenido en Unión Fenosa y estamos llevando a cabo en Abertis o Hochtief, donde aplicamos nuestra experiencia y mejores prácticas para ayudar a incrementar la rentabilidad futura de la compañía y, por tanto, de todos sus accionistas.

ESTRATÉGIA ACTUAL DEL GRUPO ACS

En el complejo escenario económico en el que nos movemos, la decisión de salida de Unión Fenosa y la ratificación de nuestra voluntad de continuar nuestra

trayectoria energética abren una reflexión sobre nuestro Grupo ACS. Reflexión sobre nuestros valores, nuestra cultura y nuestra estrategia.

Los valores culturales y principios de nuestro grupo son nuestra seña de identidad, los hemos cultivado y mantenido durante nuestra ya larga trayectoria. ACS ha desarrollado una organización descentralizada con una fuerte orientación al cliente, apoyada en unos equipos humanos con una gran excelencia técnica y mentalidad emprendedora basada en nuestra actividad como contratistas.

Todos esos valores culturales y principios, a través de los comportamientos, la ejecución de nuestras actividades y el desarrollo de nuestros equipos humanos, han ido permeando las empresas participadas y las actividades desarrolladas, extendiendo y consolidando nuestra cultura de empresa.

La estrategia, por definición, no es permanente. En un desarrollo empresarial largo y complejo, la estrategia ha de consistir en acciones y decisiones que, partiendo de nuestros valores y principios e inmersas en nuestra cultura, reflejen la adaptación a los cambios del entorno. Cuando el entorno registra movimientos casi sísmicos y cambios radicales, la estrategia tiene que ser flexible, ágil y anticipativa.

A lo largo de nuestros 25 años de historia como Grupo, ACS es el resultado de un prolongado y ordenado ejercicio de integración y crecimiento. Desde su génesis con la adquisición de Construcciones Padrós en el año 1983 hasta la actualidad han cambiado las estrategias, pero nuestros valores permanecen y nuestra cultura corporativa está viva.

Consideramos fundamental entre nuestros valores el maximizar la rentabilidad para todos nuestros accionistas.

Desde la fusión de OCP y Ginés Navarro hace ahora 11 años, el Grupo creado, ACS, se ha convertido en un gran grupo industrial, dedicado al desarrollo de infraestructuras y energía que se encuentra entre las primeras compañías del mundo en la mayoría de sus actividades y que opera en más de 40 países.

Durante este período, es decir entre 1997 y 2008, hemos sido capaces de:

- Generar aproximadamente 6.500 millones de euros de beneficio neto;
- Distribuir vía dividendos 1.683 millones de euros, es decir un 26% del beneficio acumulado;
- Invertir cerca de 18.500 millones de euros en nuestras actividades principales y en nuevas oportunidades de negocio;
- Aumentar la internacionalización, pasando de trabajar prácticamente sólo en el mercado nacional a que más del 20% de nuestros ingresos procedan de los mercados internacionales.

Hoy somos uno de los líderes mundiales en nuestro sector, y contamos con una cartera diversificada de actividades con potencial de crecimiento. Nuestro objetivo de proporcionar a nuestros accionistas una rentabilidad elevada y sostenible tiene un sólido fundamento.

Para conseguir una rentabilidad sostenida y consistente, nuestras sucesivas estrategias corporativas mantienen tres criterios esenciales que aplicamos a cada una de las actividades en las que participamos:

- Primero: tratar de mantener una **estabilidad de los ingresos**, evitando o limitando nuestra presencia en mercados o actividades demasiado volátiles o cíclicos.
- Segundo: perseguir un **crecimiento rentable y sostenible** para cada negocio, que debe mostrar la capacidad suficiente de generación de caja a medio y largo plazo.
- Tercero: promover una **gestión eficiente del riesgo** que nos permita asignar y controlar con rigor cada euro que invertimos.

Nuestras estrategias corporativas, añaden a los criterios esenciales orientaciones que profundizan y refuerzan nuestras ventajas competitivas:

- En primer lugar, perseguimos un reconocido **liderazgo global** en cada una de nuestras áreas de actividad. Perseguimos posicionarnos como uno de los primeros actores en todos aquellos sectores en los que competimos, como un

medio para potenciar nuestra competitividad y continuar atrayendo talento hacia nuestra organización.

Consecuentemente, queremos seguir invirtiendo en aquellas actividades en que tenemos una posición competitiva destacable a nivel internacional, tanto por nuestro liderazgo sectorial como por la capacidad técnica y financiera.

- En segundo lugar, perseguimos permanentemente la **eficiencia operativa**. Eficiencia que requiere la mejora continua de los márgenes de explotación, el aprovechamiento de nuestras economías de escala derivadas de nuestro tamaño y liderazgo, y el mantenimiento de una estructura flexible y dinámica, no burocrática y altamente descentralizada. La descentralización, parte de nuestra cultura, es esencial para promover el espíritu emprendedor de cada uno de nuestros gestores.

- En tercer lugar, nuestras decisiones deben estar respaldadas por una **sólida estructura financiera**, que nos permita una política de inversiones razonable en proyectos rentables y de crecimiento. El Grupo ACS ha demostrado que posee una gran capacidad para obtener y utilizar recursos financieros allá donde los necesite.

La estrategia presente incluye, en paralelo con la continuidad de desarrollo de nuestras áreas de negocio, el impulso de la participación en Abertis e Iberdrola y la búsqueda de sinergias con Hochtief.

PERSPECTIVAS FUTURAS

Como siempre les comento en las reuniones anuales que mantenemos con ustedes, disponemos de los mejores recursos, tanto humanos como técnicos, para afrontar con garantías los retos que nos van surgiendo; y seguiremos manteniendo la ilusión necesaria para superar las expectativas que vamos generando.

Sin duda, estos próximos años van a presentar un entorno económico difícil. La actual situación financiera y las perspectivas económicas auguran un final de

ejercicio 2008 complicado y un 2009 difícil. Pensamos que a partir de ahora nada será igual, pero trabajaremos para que nuestra empresa vaya mejor.

Los resultados acumulados hasta octubre nos permiten ser optimistas en cuanto a mantener o incluso mejorar, las previsiones de resultados que anunciamos a principios de año. Por ello, el Consejo ha decidido repartir un dividendo a cuenta del ejercicio 2008 de noventa céntimos de euro por acción, lo que significa un crecimiento del 20% del dividendo a cuenta repartido el año anterior.

Además, nuestra cartera de contratos a día de hoy y las expectativas de contratación que tenemos en los diferentes mercados donde estamos presentes nos permiten ser optimistas de cara a 2009 y mantener nuestros objetivos de crecimiento y rentabilidad.

Nuestra confianza se basa principalmente en que nuestros negocios son sólidos y mantienen una elevada capacidad de generación de caja.

Así en las actividades de Infraestructuras, tanto Dragados como Iridium, están apostando firmemente por su expansión internacional, principalmente al mercado norteamericano, cuya contribución a las ventas y beneficio del próximo año 2009 se va a incrementar sustancialmente.

Por su parte, el área de Servicios Industriales sigue mostrando un sólido crecimiento de sus resultados, apoyado en los múltiples proyectos que está desarrollando, de los cuales cerca de la mitad se realizarán, a medio plazo, fuera de España.

Por último, los negocios de Medio Ambiente y Logística son altamente recurrentes, ya que cuentan con una gran diversificación en cliente, producto y mercado que les confiere una elevada estabilidad en ingresos y márgenes operativos.

Por tanto, como he dicho antes, somos optimistas. Además sabemos donde estamos y el esfuerzo que nos ha costado llegar aquí. Por eso, y aunque mantenemos la misma ilusión de progreso, nunca vamos a arriesgar aquello que ya hemos conseguido con el esfuerzo de tantas personas. La valoración del riesgo es también uno de nuestros principales activos y guiará nuestro futuro.

Termino señoras y señores accionistas, a pesar de las dificultades en que el mundo se mueve, no duden que vamos a seguir trabajando con mayor ilusión, si cabe, por alcanzar los objetivos marcados y continuar ofreciéndoles una atractiva rentabilidad a su inversión. Mientras tanto, espero y deseo que sigan otorgándonos su apoyo como hasta ahora lo han hecho.

Muchas gracias.