



Junta General Ordinaria de Accionistas

10 de mayo de 2019

Discurso del Presidente

D. Florentino Pérez

Introducción

Buenos días a todos y bienvenidos un año más a esta Junta General de accionistas del Grupo ACS correspondiente al ejercicio 2018.

Permítanme iniciar mi discurso expresando nuestro más sincero agradecimiento, en mi nombre y en el del resto de los miembros del Consejo de Administración, a todos y cada uno de los 195.461 empleados del Grupo ACS, que con su esfuerzo, compromiso y dedicación han contribuido de manera efectiva a los excelentes resultados obtenidos en el año 2018, que hoy sometemos a su aprobación.

Obviamente estos resultados no son fruto de un solo año, sino la continuación de una trayectoria que nos ha permitido alcanzar el liderazgo global en nuestro sector.

El Grupo ACS sigue liderando, por séptimo año consecutivo, el ranking mundial de Engineering News Record (ENR) en la categoría de principales contratistas internacionales, así como la lista de Public Works Financing, como mayor promotor de concesiones de infraestructura del mundo desde hace más de una década.

Como todos Uds. saben, este proyecto comenzó en 1983, hace 36 años, con la adquisición de Construcciones Padrós, una pequeña empresa constructora fundada 15 años antes, en 1968, que facturaba 11 millones de euros al año y contaba con 70 empleados.

Durante la década de los 80 adquirimos distintas empresas como OCISA, empresa constructora de obra civil fundada en 1942 y precursora de la implantación de los sistemas de control de gestión de obra, como hoy los conocemos.

Un paso importante fue la entrada en la actividad industrial con la adquisición en 1989 de COBRA, empresa de ingeniería industrial aplicada fundada en 1948, destacada en la implantación y desarrollo de redes de transporte de energía, plantas de generación y mantenimiento de sistemas industriales.

En 1990 entendimos que era el momento de comenzar nuestra andadura en el mercado de capitales, colocando en bolsa un 20% del capital de OCISA.

En este proceso de crecimiento ordenado, en el año 1992 integramos todas las empresas de construcción bajo un mismo nombre, OCP Construcciones, pero manteniendo las

empresas industriales con una gestión operativa independiente, lo que representaba una novedad en las organizaciones empresariales del momento. En aquel año de 1992 la facturación del Grupo en su conjunto fue de más de 900 millones de euros y la plantilla ascendía a 11.275 personas.

Durante la década de los 90 nos dedicamos a consolidar nuestra posición en España, reforzando nuestro balance y buscando oportunidades, en el mercado de las infraestructuras, que nos permitiesen afrontar con mejores ventajas competitivas nuestro futuro. Adquirimos la empresa constructora pública Auxini, fundada en 1945, y fusionamos ésta y todo el grupo OCP Construcciones con Ginés Navarro, constructora fundada en 1930 y con larga experiencia en el desarrollo de obras civiles.

Y así nació el Grupo ACS en 1997, situándose entre las cinco grandes empresas de infraestructuras de nuestro país, por lo que al año siguiente, en 1998, nos incorporamos al IBEX35. Ese año el Grupo ACS facturó 2.460 millones de euros y contaba con una plantilla de 16.513 empleados.

Al comienzo de este siglo, el Grupo ACS continuó su estrategia de crecimiento. La adquisición de un 23,5% de Dragados en 2002, y su posterior fusión en 2003 con el Grupo ACS, nos permitió alcanzar el liderazgo del sector en España y, además, nos dotó de las capacidades técnicas y humanas de primer nivel necesarias para el crecimiento internacional al que aspirábamos.

Al finalizar el proceso de integración con Dragados en el año 2003, las ventas del Grupo ACS superaban los 8.800 millones de euros y sus recursos humanos alcanzaban los 97.000 empleados.

El mismo año que adquirimos Dragados, en 2002, La Caixa y ACS fundamos Abertis, mediante la integración de nuestras autopistas concesionales, que estaban agrupadas en una filial llamada Aurea, con las de La Caixa, que estaban agrupadas en Acesa. Abertis fue una de las primeras empresas concesionarias del mundo en apostar por la internacionalización, invirtiendo con éxito en distintos países, como Francia y Chile, y situándose como una de las primeras empresas del sector de concesiones a nivel mundial.

Pero nuestra vocación era seguir creciendo. Si ya éramos líderes nacionales con la absorción de Dragados, el liderazgo internacional en construcción se alcanzó en 2011 con la toma de control de HOCHTIEF mediante una Oferta Pública de Adquisición, que completaba la previa participación del 25% que habíamos adquirido en 2007 en el mayor grupo alemán de construcción.

HOCHTIEF, fundada en 1873, mantiene una posición de liderazgo en los mercados norteamericano y australiano, a través de sus filiales, también centenarias Turner y CIMIC. Su integración en el Grupo ACS nos permitió acelerar nuestro proceso de expansión internacional y convertirnos en la primera empresa de construcción del mundo occidental.

El año 2011 finalizó con una facturación de 28.472 millones de euros y 162.000 empleados.

La integración en nuestro Grupo de estas empresas, líderes en sus mercados y con una larga experiencia, enriqueció nuestra oferta de productos y servicios; mejoró nuestras ventajas competitivas; y afianzó nuestro posicionamiento en las economías más desarrolladas del mundo, principalmente América del Norte, Europa y Australia.

A partir del año 2012, en medio de la mayor crisis financiera, económica y social que hayamos vivido en mucho tiempo, iniciamos un proceso de transformación corporativa para consolidar nuestro liderazgo internacional, convirtiéndonos en la primera empresa de construcción del mundo occidental.

En este periodo de seis años, desde 2012 hasta 2018, hemos sido capaces de racionalizar nuestra oferta de productos y servicios, ajustar nuestra estructura operativa para mantener nuestra competitividad a nivel global y reducir drásticamente nuestro endeudamiento hasta situar nuestro balance con un saldo positivo de caja neta al cierre del ejercicio 2018.

Simultáneamente hemos dedicado recursos a facilitar el crecimiento sostenible del Grupo ACS a largo plazo. En concreto, en los últimos cinco años:

- Hemos dedicado más de 200 millones de euros a proyectos de innovación y desarrollo entre las distintas empresas del Grupo, creciendo el número de patentes y aplicación

de nuevas tecnologías. Más tarde nuestro Consejero Delegado, Marcelino Fernández Verdes, les detallará nuestras propuestas en la digitalización y desarrollo de nuevos negocios ligados a la tecnología de vanguardia.

- Hemos asignado 775 millones de euros de nuestros presupuestos anuales a temas de seguridad laboral y formación específica, mejorando sustancialmente todos los parámetros relacionados con un tema tan esencial;
- Hemos invertido más de 1.000 millones de euros en el desarrollo de proyectos concesionales, tanto de infraestructura del transporte como instalaciones energéticas; y
- Hemos dedicado 5.250 millones de euros a la adquisición de empresas que complementan nuestra oferta y añaden valor a nuestro Grupo.

En este último apartado destaca la reciente adquisición de Abertis por parte del Grupo ACS, junto con Atlantia, que ha supuesto su reincorporación a nuestro Grupo ya que, como he dicho antes, somos sus socios fundadores.

La alianza estratégica entre ACS, HOCHTIEF y Atlantia persigue aunar esfuerzos y combinar capacidades para desarrollar un proyecto global y enriquecedor para todos. Estamos combinando el mayor grupo constructor a nivel mundial con la mayor cartera de concesiones del mundo, situándonos como líder global en toda la cadena de valor del desarrollo de infraestructuras.

Esta alianza incluye un acuerdo de colaboración a largo plazo entre las tres empresas para la inversión en nuevos proyectos de concesiones, principalmente en América del Norte, Australia y Europa.

En definitiva, el Grupo ACS es hoy, 36 años después de su comienzo, un grupo que administra más de 1.000 empresas, factura 36.659 millones de euros y emplea a 195.461 personas.

Una de las características que define al Grupo ACS ha sido la capacidad de evolucionar, adaptándose a los cambios de ciclo y afrontando los nuevos retos que el sector le ha ido imponiendo. Esta combinación de tradición e innovación nos ayuda a reconocer las

oportunidades que nuestra experiencia, nuestras fortalezas técnicas y nuestros recursos ofrecen para el futuro. Un futuro que se nos presenta prometedor, con atractivas oportunidades de crecimiento rentable apoyado por la reciente reintegración de Abertis en la cadena de valor del Grupo ACS.

Nuestro pasado nos avala, como así atestigua nuestra trayectoria. Permítanme mostrársela en cifras. Sólo en este siglo, desde el año 2000 hasta 2018, la producción del Grupo ACS suma prácticamente 400.000 millones de euros, equivalente al producto interior bruto de países como Austria o Argentina.

En el mismo periodo, desde 2000 hasta 2018, ambos inclusive, los beneficios netos acumulados suman un total de 13.250 millones de euros, de los cuales aproximadamente 10.600 millones de euros provienen de resultados ordinarios de las operaciones mientras que el resto, 2.650 millones de euros, proceden de los resultados extraordinarios y de las participaciones financieras.

Igualmente, durante el siglo actual, el Grupo ACS ha generado unos fondos provenientes de sus operaciones superior a los 25.000 millones de euros, equivalente a más de 1.300 millones de euros al año; y ha distribuido entre sus accionistas y socios minoritarios de las sociedades del Grupo más de 10.000 millones de euros en el mismo periodo.

Todo ello no hubiese sido posible sin la fidelidad que nos han otorgado nuestros clientes, muchos de los cuales lo son desde nuestros inicios. Gracias a su confianza, exigencia y compromiso hemos podido realizar más de 10.000 grandes obras a lo largo de nuestra historia; en todas ellas hemos contado con la colaboración de socios y proveedores, quienes han aportado el mismo rigor y profesionalidad que nosotros mismos.

Miles de obras, localizadas en todo el mundo, de infraestructuras de transporte, como carreteras y autopistas; túneles y viaductos; líneas ferroviarias de alta velocidad, convencionales y suburbanas; puertos y aeropuertos.

También llevamos a cabo proyectos medioambientales, como presas, canales, instalaciones energéticas, industriales y mineras, plantas de tratamiento o reciclaje. Construimos edificios sociales como hospitales, escuelas, instalaciones deportivas y culturales, museos y auditorios. También construimos edificios institucionales,

residenciales y comerciales, incluyendo rascacielos y centros comerciales y de ocio. Igualmente prestamos todo tipo de servicios relacionados con las infraestructuras, como el mantenimiento de instalaciones industriales o la gestión de edificios.

A lo largo de nuestra historia siempre hemos mantenido unos objetivos claros y definidos, que nos han permitido avanzar sin que nuestra trayectoria o los bruscos cambios de coyuntura nos hicieran perder nuestra visión estratégica, centrada en la persecución del liderazgo global en nuestro sector.

El primer objetivo es la búsqueda de la rentabilidad y la retribución adecuada a los capitales administrados. Sólo la rentabilidad sostenible asegura la supervivencia. Y, en términos sociales, los beneficios nos garantizan la inversión, el crecimiento sostenible y la creación de empleo.

El segundo objetivo es el mantenimiento de nuestra cultura corporativa en los procesos de integración de empresas en el Grupo.

Nuestro desarrollo hacia el liderazgo global no habría sido posible sin una cultura común, basada en la excelencia, la orientación al cliente, el conocimiento del entorno, y la creación sostenible de valor económico y social.

Estos cuatro pilares de nuestra cultura combinan la tradición de nuestra historia, de nuestros valores, de nuestra forma de actuar y gestionar, con la innovación necesaria para mantener nuestra competitividad, para mejorar nuestra sostenibilidad y, en definitiva, para seguir teniendo la misma ambición por construir un futuro mejor. Tradición e innovación han coexistido en nuestra trayectoria y han revitalizado permanentemente nuestra cultura.

Y un tercer objetivo clave para entender nuestra evolución es la aplicación generalizada y rigurosa del control de riesgos. Conforme nuestro Grupo iba ganando tamaño y complejidad, hemos reforzado nuestros sistemas de gestión de riesgos, extendiéndolo a las distintas organizaciones que se van integrando en nuestro Grupo. Mayor extensión, más diversificación y más complejidad requieren un firme y homogéneo control de los riesgos.

Evolución de la acción y rentabilidad para el accionista

Nuestra evolución operativa y financiera se ha reflejado, lógicamente, en la creación de valor a lo largo de nuestra historia. En concreto, un accionista que hubiese comprado 1.000 acciones de ACS hace exactamente 22 años, el 9 de mayo de 1997, año en que creamos ACS, a 2,83 euros por acción, tendría hoy un valor de 37.060 euros, considerando el cierre a fecha de ayer jueves 9 de mayo, que fue de 37,06 euros. Si a esta cifra le añadimos los dividendos recibidos durante este periodo, que suman cerca de 23 euros por acción, el retorno total para el accionista es de 21 veces su inversión, equivalente al 15% de rentabilidad media anual, frente al 6% del IBEX en el mismo periodo de tiempo.

Si nos ceñimos exclusivamente al año 2018, la acción de ACS tuvo una revalorización del 3,71%, hasta cerrar en los 33,83 euros, lo que unido al dividendo abonado sitúa la rentabilidad anual para el accionista en un 7,96%. El principal indicador bursátil español, el IBEX35, disminuyó en el mismo año 2018 un 15,0%, y ajustado por dividendos la rentabilidad fue de un 11,5% negativo.

En cuanto a la retribución al accionista, en 2018 el dividendo total efectivo ascendió a 1,385 euros por acción, creciendo un 15,8% con respecto a 2017.

En 2019, el dividendo total efectivo, si Uds. dan su aprobación, alcanzará los 1,89 euros por acción, aumentando sustancialmente. Aumento basado en el mayor beneficio de la empresa y en el incremento del “*payout*” al pasar del 55% al 65%, nivel en el que se sitúan las principales empresas de nuestro sector.

Resultados 2018

Aunque luego nuestro Consejero Delegado, Marcelino Fernández Verdes, les comentará con mayor detalle estos resultados y su evolución, permítanme resumirles las principales magnitudes operativas y financieras alcanzadas en el año.

Las ventas del Grupo han alcanzado los 36.659 millones de euros, creciendo cerca de un 10% en términos comparables, es decir ajustado por el tipo de cambio del euro frente al resto de las divisas. Esta cifra es equivalente a una facturación diaria de 100 millones de euros, incluyendo sábados, domingos y festivos.

La región donde el Grupo ACS tiene mayor actividad sigue siendo América del Norte, con un 46% de las ventas totales, seguida de Europa con un 21%; Australia con un 20% y Asia con un 7%; la producción en América del Sur alcanza un 5% mientras que África representa poco más del 1%.

Los resultados operativos del Grupo muestran una mejora adicional de los márgenes, situando el beneficio bruto de explotación o EBITDA en 2.437 millones de euros, un 13% más que el ejercicio anterior, en términos comparables.

En cuanto al beneficio neto, el Grupo ACS ha ganado 915 millones de euros en 2018, un 14% más y un 19% en términos comparables, superando así los objetivos de crecimiento y rentabilidad que nos propusimos hace dos años. Resultado posible gracias a la buena evolución de todas las actividades del Grupo y a la contribución de Abertis desde junio de 2018.

Quiero destacar la solidez financiera del Grupo tras eliminar su endeudamiento neto al cierre de 2018, presentando un saldo positivo de caja neta de 3 millones de euros. Esta cifra supone una mejora de 156 millones de euros desde el año anterior, a pesar de haber realizado unas inversiones netas totales de más de 1.500 millones de euros, incluyendo la adquisición de Abertis.

La principal razón de esta evolución es la fuerte generación de caja de las operaciones antes de inversiones, que ha superado los 1.950 millones de euros tras crecer un 17%.

Por último quiero destacar la elevada cartera de proyectos, que supera los 72.200 millones de euros, equivalente a 2 años de producción. Cartera que augura unas buenas perspectivas de crecimiento del Grupo ACS para los próximos años.

Responsabilidad Social Corporativa

También hemos llevado a cabo avances en la responsabilidad social corporativa durante el año, comenzando por nuestro compromiso continuo con la sostenibilidad. Asimismo presentamos mejoras en los principales índices de seguridad y reducción de la siniestralidad, tanto como consecuencia del sustancial incremento, del 11,9%, de la inversión en seguridad, como por la motivación y dedicación del personal.

En aspectos relacionados con el gobierno corporativo hemos introducido normativas internas encaminadas a mejorar las políticas de diligencia debida del Grupo, incrementándose un 50% el número de empleados que han recibido formación en estas materias.

Por otro lado, la Política de Diversidad del Grupo ACS empieza a dar sus frutos, como demuestra que en 2018 el número de mujeres en puestos de dirección se ha incrementado un 14,1%. Este hecho es especialmente significativo en un grupo industrial de casi 200.000 empleados repartidos en más de 60 países, que reflejan la diversidad cultural de nuestro Grupo, con una diversidad de género superior al 40%.

También quiero destacar a las 9.000 personas, es decir algo más de un 4,5% de nuestros empleados, que pertenecen a colectivos vulnerables. Son trabajadores procedentes de colectivos desfavorecidos, como personas con discapacidad, personas en riesgo de exclusión social, víctimas de terrorismo y desempleados de larga duración. Destaca la especial inclusión de mujeres que sufren violencia de género, con quienes hemos adquirido un compromiso de apoyo a través de diversos proyectos de colaboración.

Perspectivas de Futuro

En este entorno, el Grupo ACS mantiene unas buenas perspectivas de crecimiento para el año 2019 basadas en una sólida cartera de proyectos en mercados desarrollados con potencial de crecimiento.

Además, el Grupo tiene identificada una cartera de potenciales proyectos de concesiones de infraestructuras de más de 230.000 millones de euros para invertir en los próximos años; de ellos un 35% están localizados en Estados Unidos, un 20% en Canadá, un 24% en Australia y un 21% en la Unión Europea.

Las perspectivas macroeconómicas de estas regiones, donde el Grupo mantiene una fuerte presencia, son positivas de acuerdo con el último informe emitido por el Fondo Monetario Internacional:

- Estados Unidos, prevé un crecimiento de su economía del 2,3% para este año y ligeramente por debajo del 2% para 2020. El sólido posicionamiento del Grupo ACS en este país como proveedor de servicios de infraestructuras y el demostrado

compromiso de permanencia nos otorga una ventaja competitiva única en un mercado en pleno crecimiento.

- Canadá por su parte sigue mostrando una fortaleza en su economía gracias a su amplio tejido industrial, la sólida demanda de infraestructuras y la competitividad de sus industrias relacionadas con las materias primas. Para este año 2019 espera crecer un 1,5% y en 2020 puede alcanzar el 2%.
- Europa por su parte espera mantener un crecimiento del 1,6% para este año, con España creciendo por encima del 2% y Alemania al 0,8%. España en particular mantiene sus buenas perspectivas macroeconómicas para 2020, lo que permitirá reducir la tasa de desempleo hasta el 14%.
- Por último, Australia mantiene sus perspectivas de crecimiento superiores al 2%, a través de la sostenida demanda local y el crecimiento de las actividades relacionadas con los recursos naturales y las infraestructuras.

La eficiente y saneada estructura financiera, el control riguroso del riesgo y el excelente posicionamiento estratégico, reforzado con el cierre de la operación de Abertis, contribuyen a nuestro crecimiento rentable. La creación de esta plataforma global para el desarrollo de infraestructuras, como es Abertis, nos permite aprovechar el potencial de crecimiento en estos mercados estratégicos y reforzará nuestro liderazgo en el mercado de desarrollo concesional.

Como saben, actualmente el Grupo cuenta con una cartera de concesiones que representan una inversión total gestionada de 47.500 millones de euros, de los cuales 7.800 millones forman parte de la cartera tanto de construcción como de operación y mantenimiento.

Adicionalmente, el Grupo cuenta con unas perspectivas muy positivas en el desarrollo de energía renovable, a través del Grupo Cobra, que actualmente cuenta con una cartera de activos renovables de 2.000 MW. En cuanto a las oportunidades de crecimiento identificadas por nuestra filial de industrial, tenemos más de 8.000 MW de energía renovable en promoción. Cifras que nos sitúan como uno de los agentes más dinámicos del sector.

Conclusiones

Termino, no sin antes destacar que un año más hemos alcanzado los objetivos que nos propusimos.

- En primer lugar, hemos cumplido con los objetivos de crecimiento, rentabilidad y endeudamiento que nos marcamos. Por otra parte, contamos con una gran capacidad de inversión gracias a la solidez financiera de nuestro balance y al posicionamiento estratégico que mantenemos en las economías más desarrolladas y con alto potencial de crecimiento.
- En segundo lugar, hemos completado la adquisición de Abertis. Esta inversión mejora la posición competitiva de nuestro Grupo, nos dota de mayor recurrencia en la generación de caja, amplía nuestra diversificación en toda la cadena de valor, y refuerza nuestro potencial de crecimiento basado en las oportunidades identificadas en el sector de infraestructuras concesionales.
- En tercer lugar, hemos mantenido nuestro fuerte compromiso con la rentabilidad sostenible para nuestros accionistas, incrementando nuestro beneficio un 14% y elevando el *payout* al 65%.

Vamos a seguir trabajando con la misma determinación e ilusión por cumplir las expectativas de crecimiento y rentabilidad que tenemos para los próximos años. En concreto para 2019 nuestros objetivos son:

- Que la producción alcance los 38.000 millones de euros, aproximadamente un 5% más que el año anterior;
- Que el crecimiento del beneficio neto llegue al 10% y, por tanto, alcance los 1.000 millones de euros; y
- Que sigamos manteniendo la solidez financiera de nuestro balance con una posición neta de tesorería positiva a final del año.

Permítanme que añada unas consideraciones más personales a nuestro compromiso empresarial. Sobre las cifras y objetivos concretos se encuentra una mezcla de ilusiones

y satisfacciones. En nuestro Grupo trabajamos casi 200.000 personas; ingenieros, arquitectos, licenciados universitarios, técnicos, operarios y un largo etcétera de profesionales de toda índole, con diversos orígenes y especialidades, comprometidos con nuestro proyecto. Todos estamos inmersos en una de las facetas más humanas de la construcción, que es la transformación de nuestro hábitat.

Así que, por encima de la gestión diaria de la productividad, de la eficiencia y de la rentabilidad empresarial, sentimos la enorme satisfacción de estar contribuyendo sobre todo a mejorar la calidad de vida de las personas.

Muchas gracias.