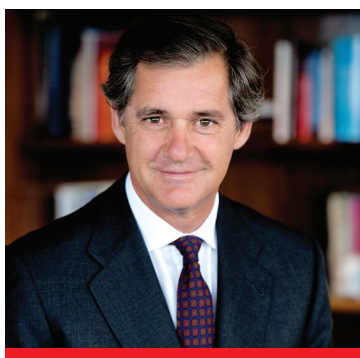

CARTA DEL PRESIDENTE

JOSÉ MANUEL ENTRECANALES
Presidente de ACCIONA



Queridos Accionistas:

Me complace presentarles la Memoria Anual correspondiente al ejercicio 2014. Como todos ustedes saben, 2014 ha sido un año en el que la economía global continuó recuperándose, aunque de manera desigual por países. En el año 2015, se espera que la mejora del entorno continúe, con perspectivas positivas para las economías avanzadas en contraste con las economías emergentes y los países exportadores de petróleo.

Dentro de la Eurozona y entre los países más afectados por la crisis, destaca la recuperación española que mostró tasas de crecimiento del 1,4% en su conjunto en 2014, siendo el primer repunte tras cinco años de caídas. El crecimiento en el resto de Europa ha sido débil y heterogéneo, aunque las perspectivas para el futuro son favorables ya que se perciben signos de aceleración de la actividad apoyados en los bajos precios del petróleo y en la política monetaria expansiva del Banco Central Europeo. Parece innegable que estamos dejando atrás una de las peores crisis económicas que se recuerdan.

El entorno económico positivo, unido a los buenos resultados y a la significativa reducción de riesgos en ACCIONA como consecuencia del cumplimiento de los compromisos asumidos en nuestro Plan de Acción, nos hacen vislumbrar el futuro con optimismo. La presentación de los resultados del ejercicio 2014 marca de alguna manera el fin de una etapa dura y de sacrificio en la que ACCIONA ha tenido que asumir el impacto de la reforma energética en España y en la que

hemos aprovechado para fortalecer el grupo de sociedades, nuestro potencial de crecimiento, y nuestra capacidad para enfrentarnos a otras crisis que puedan presentarse en el futuro.

En este contexto, y como signo claro de la buena situación del Grupo y de la vuelta a la normalidad, el Consejo de Administración ha propuesto la reanudación del reparto de dividendo con cargo al ejercicio 2014 que será distribuido en 2015 y que está pendiente de aprobación por la Junta General de Accionistas.

El año 2014 ha sido el primer ejercicio completo afectado por el cambio regulatorio español, con un impacto negativo antes de impuestos de 231 millones de euros con respecto al año anterior como consecuencia de la aplicación del Real Decreto 413/2014. Si además sumamos a ello el impacto de las sucesivas reformas del sector eléctrico desde el año 2012, la cantidad alcanza la cifra de 346 millones de euros antes de impuestos en las cuentas de 2014.

El ejercicio pasado ha estado marcado en consecuencia por la intensa actividad corporativa desarrollada dentro del Plan de Acción iniciado en 2013 y cuyo objetivo fundamental era reducir el riesgo financiero de ACCIONA y preservar su capacidad de acción y su potencial de crecimiento, ante el desafío de un cambio regulatorio de consecuencias tan negativas para la rentabilidad del Grupo.

El Plan de ajuste, en lo que se refiere a la mejora de nuestros ratios crediticios, se ha centrado en la venta y rotación

de activos maduros o no estratégicos, la incorporación de socios financieros minoritarios en nuestros negocios, la contención de la inversión y de los costes operativos y, finalmente, la no distribución de dividendo atribuible al ejercicio 2013.

Cabe resaltar el plan de desinversiones en activos no estratégicos en los últimos dos años por un valor cercano a 1.000 millones de euros, así como la consolidación de alianzas como la de KKR, que nos permiten acelerar el crecimiento en proyectos internacionales, además de establecer una relación estratégica no sólo en la división de Energía sino también en otras áreas de interés común.

En 2014, además de una significativa mejora en el apalancamiento del Grupo, hemos puesto en práctica una política de diversificación de fuentes de financiación corporativa, contribuyendo a la mejora de nuestro perfil financiero. Durante el ejercicio nuestra exposición a deuda bancaria se ha reducido de un 77% a un 25% del total de la deuda con recurso, y se ha ampliado su vida media de 1,35 hasta 2,44 años. Recientemente hemos anunciado una operación sindicada de 1.800 millones de euros –360 millones en préstamo y 1.440 millones en el tramo de crédito– por un plazo de cinco años, culminando así el proceso de transformación de nuestra estructura de deuda corporativa.

ACCIONA cerró el ejercicio 2014 con una cifra de negocio de 6.499 millones de euros —un 3,6% superior a la del año anterior—, con un resultado bruto de explotación de 1.087 millones de euros —un 2,4% superior

al del pasado ejercicio—, y con un beneficio neto atribuible positivo de 185 millones de euros frente a unas pérdidas de -1.972 millones de euros en 2013.

En el análisis por línea de negocio, podemos empezar destacando que, durante 2014 ACCIONA Energía aportó el 73% del EBITDA del grupo con 788 millones de euros. Excluyendo el impacto negativo de los cambios regulatorios el EBITDA de la división en el ejercicio hubiera crecido un 4,7%. Cabe mencionar el giro radical experimentado en nuestro negocio industrial de turbinas eólicas que culmina su proceso de transformación con gran éxito comercial y financiero, y un futuro que vemos con optimismo basado en su cartera de pedidos y la competitividad de su producto en los mercados internacionales.

Por su parte, la nueva división de Infraestructuras, que fue objeto de un importante proceso de reorganización, englobando nuestras actividades de Construcción, Agua y Servicios, mejoró notablemente su EBITDA en un 43,4% alcanzando los 173 millones de euros. Aquí ha jugado un papel fundamental la mejora del negocio de construcción internacional, cartera que ha pasado de representar un 54% del total en 2013 a un 64% en 2014, y que contribuyó a que el EBITDA del área de Construcción alcanzara los 118 millones, casi el doble que el año anterior.

Nuestro negocio de Agua registró unas ventas y un EBITDA de 409 y 35 millones de euros respectivamente, con un nivel de actividad menor, debido a la finalización de las principales obras que se encontraban en

El difícil entorno en el que se ha movido la compañía en estos últimos años no ha sido obstáculo para **consolidar y confirmar nuestro modelo de negocio** y ello nos anima a mirar al futuro con confianza y seguridad

curso en 2013. La cartera de Agua a diciembre de 2014 ascendió a 9.358 millones de euros.

Finalmente, dentro de la división de Infraestructuras, el área de Servicios obtuvo un EBITDA de 21 millones de euros, cifra estable con respecto al ejercicio anterior.

Las Otras Actividades del grupo contribuyeron notablemente a los mejores resultados de ACCIONA, con un EBITDA que crece más del 44% alcanzando 126 millones gracias al buen comportamiento de Trasmediterránea, de la actividad Inmobiliaria y también de Bestinver.

Concretamente en lo referente a Bestinver me gustaría hacer mención al cambio en el equipo gestor que tuvo lugar en la segunda mitad del año 2014. Aunque es innegable que este hecho ha tenido un impacto en el monto de fondos bajo gestión, es también cierto que la fortaleza de la marca, la fidelidad de sus clientes, así como el buen hacer y compromiso de su nuevo equipo nos dan gran confianza y nos hacen ser optimistas en cuanto a su evolución futura. Bestinver ha superado con éxito la transición, goza de la necesaria estabilidad y del total compromiso del Grupo y por tanto sigue siendo una fuente de valor para sus clientes y para ACCIONA, como demuestran los resultados obtenidos desde que se produjo el relevo.

Como consecuencia del Plan de Acción, se ha producido una desaceleración de la inversión, con una inversión neta ordinaria de 340 millones de euros, manteniéndose

en el mismo nivel que en 2013, de los cuales destacan la inversión realizada por ACCIONA Energía de 282 millones de euros y la inversión en Infraestructuras por valor de 70 millones de euros.

La deuda financiera neta ha descendido significativamente pasando de 6.040 millones de euros en diciembre de 2013 a 5.294 millones de euros en 2014, reduciéndose el ratio de endeudamiento DFN/EBITDA de 5,7x a 4,9x.

Cumpliendo con nuestro compromiso de rendición de cuentas a nuestros Accionistas y otros grupos de interés, más allá de la información económica, este año presentaremos por cuarto año consecutivo la Memoria de Sostenibilidad para su aprobación por la próxima Junta General de Accionistas.

En materia de Sostenibilidad me gustaría destacar que hemos recortado en un 8% las emisiones de CO₂ sobre el año pasado alcanzando 16,3 millones de toneladas evitadas a la atmósfera; hemos concluido el ambicioso y pionero proyecto de cálculo de emisiones de gases de efecto invernadero asociadas a la actividad de nuestros más de 28.000 proveedores y hemos aumentado en un 8,1% la inversión dedicada a negocios con carácter ambiental hasta los 560 millones de euros. En el área Social nuestra Fundación ACCIONA Microenergía ha continuado con su labor de ayuda a más de 21.000 personas de bajos ingresos en Perú y en México.

ACCIONA está firmemente convencida de que una de las herramientas fundamentales para seguir avanzando hacia una economía baja en emisiones es la implantación de un precio al carbono. En este sentido, lideramos, junto con importantes compañías de todos los sectores e instituciones públicas internacionales, la tarea de obtener un compromiso efectivo de los gobiernos sobre esta cuestión en la próxima COP21 de París. Pertenece, como socios estratégicos del *World Economic Forum*, al *Ceo Climate Leadership Group*, que aboga por un acuerdo ambicioso en París. Colaboramos también con las alianzas *We Mean Business* y *Low Carbon Technology Partnerships Initiative*; trabajamos con el Banco Mundial en el *Carbon Pricing Leadership Coalition*, y pertenecemos al *Business Leadership Criteria on Carbon Pricing*, ambas iniciativas orientadas a promover un acuerdo sobre el precio del carbono en la próxima Conferencia de las Partes por el Clima (COP21) en París. Y estamos yendo más allá. ACCIONA ha empezado a incorporar de forma voluntaria en sus decisiones de inversión el precio del CO₂, anticipándose así a lo que esperamos sea pronto una realidad.

Todas estas actuaciones en materia de sostenibilidad son reconocidas por los principales organismos de seguimiento internacionales. Así, durante el año 2014, hemos renovado por octavo año nuestra presencia en el *Dow Jones Sustainability Index*; además estamos presentes en otros índices de sostenibilidad de relevancia, tales como *FTSE4Good*, *MSCI Global Climate Index*,

CDP Climate Performance Leadership Index y *CDP Climate Disclosure Leadership Index* y seguimos formando parte de las organizaciones de mayor relieve en materia de Sostenibilidad, Cambio Climático y Responsabilidad Corporativa. Así, en el entorno de Naciones Unidas formamos parte del Consejo Consultivo del Secretario General Ban Ki-Moon en la iniciativa *Sustainable Energy for All*, donde además co-presidimos, junto con Irena, el Comité de Energía Renovable, participando también con Irena en el proyecto *Global Coalition for Action*, destinado a mejorar la percepción de las Energías Renovables a nivel Global. Formamos parte de los Comités Directivos del *Global Compact Lead* y de *Caring for Climate*, ambos de Naciones Unidas. Asimismo, somos miembros del Comité Ejecutivo del *World Business Council for Sustainable Development*, donde lideramos la iniciativa *Scaling up Renewables in the Electricity Sector*. Somos miembros del *Corporate Leaders Group on Climate Change* así como del *Green Growth Group*, que vincula a Ministros de Medio Ambiente y Energía Europeos y al sector privado, en torno a la búsqueda de medidas más ambiciosas para combatir el cambio climático. En este sentido, formamos parte también del recientemente creado Grupo Español de Crecimiento Verde en apoyo de la descarbonización de la energía y otras medidas destinadas a aprovechar el potencial de España para crear una economía verde.

El difícil entorno en el que se ha movido la compañía en estos últimos años no ha sido obstáculo para consolidar y confirmar nuestro modelo de negocio y ello nos anima a mirar al futuro con confianza y seguridad. La compañía va a continuar desarrollando su modelo basado en el largo plazo con el fin de crear valor de forma sostenible para ACCIONA, el Accionista y para la sociedad en su conjunto.

Las necesidades mundiales de inversión en los sectores de Infraestructuras y Energía son muy intensivas en capital. El constante aumento de la población con sus consecuentes necesidades de urbanización sitúa en 57 billones de dólares la inversión necesaria para el sector de Infraestructuras antes de 2030 (*The McKinsey Global Institute*), y en 7,4 billones de dólares la necesaria en el sector Energético antes de 2040 (*World Energy Outlook*, IEA 2014). Nos enfrentamos por tanto a grandes esfuerzos de inversión en nuestros negocios estratégicos, que gracias a nuestras ventajas competitivas y a un coste de capital más barato, nos colocan en un nicho de crecimiento bien posicionado para afrontar el futuro y contribuir al buen desarrollo económico y social de nuestra sociedad.

En definitiva, soy optimista y estoy convencido de que ACCIONA ha vuelto a la normalidad y va a ser capaz de aprovechar las oportunidades de mercado y fortalecer su posicionamiento para crecer, crear valor y contribuir a dar respuesta a los grandes retos de nuestra sociedad.