

# ACCIONA y su contexto

---

1. ACCIONA es superación
2. 2013 en cifras
3. Una estrategia para el futuro
  - a. Anticipando el futuro
  - b. Gestión en momentos de turbulencia
  - c. Una estrategia adaptada a los nuevos desafíos
  - d. Presencia global

Crecer significa  
 superarse. ACCIONA  
 cree en el crecimiento  
 económico, el  
 compromiso social y  
 el respeto al medio  
 ambiente, porque a la  
 Compañía le importa  
 el mundo de hoy y  
 quienes lo habitarán  
 en el futuro

## ACCIONA es superación

ACCIONA es una de las principales compañías españolas, líder global en la promoción, desarrollo y gestión de energías renovables, infraestructuras, agua y servicios.

La Compañía forma parte del selectivo índice bursátil Ibex 35 y es un valor de referencia en el mercado.

Con una trayectoria de más de 100 años, ACCIONA está formada, en la actualidad, por más de 30.000 empleados y tiene presencia en más de 30 países de los cinco continentes. La amplia presencia de la Compañía en los mercados nacionales e internacionales le permite desarrollar un proyecto económico orientado a generar valor enraizado en una apuesta de futuro: la expansión internacional, la promoción de soluciones completas y una oferta integrada de servicios, desde la premisa de la sostenibilidad.

De cara a aumentar la cartera, mejorar la eficiencia operativa y, en definitiva, hacer de la actividad de ACCIONA un negocio sólido y rentable en el largo plazo, la Compañía sitúa en el crecimiento económico, el equilibrio ambiental y el progreso social la piedra angular de su modelo de negocio.

Así, junto al compromiso con la rentabilidad, ACCIONA tiene el objetivo de reducir paulatinamente su huella climática y liderar la transición hacia una economía baja en carbono. La Compañía desarrolla proyectos ambiental y socialmente responsables: cuenta con activos y proyectos en construcción de energía 100% renovable en los cinco continentes, avanza en el negocio del agua para paliar la escasez del recurso, dando servicio a millones de personas y construye infraestructuras eficientes manteniéndose siempre a la vanguardia de la técnica.

ACCIONA tiene el convencimiento de que la innovación es el principal motor del desarrollo, por eso esta es otra de las claves de su crecimiento. El modelo de negocio de ACCIONA está orientado a reforzar las ventajas competitivas de sus divisiones estratégicas.

## Visión, misión y valores...



### VISIÓN

Ser capaces de dar respuesta al reto de conseguir un desarrollo sostenible a través de todas nuestras áreas de actividad, para que generaciones actuales y futuras disfrutemos de una vida mejor



### MISIÓN

La misión de ACCIONA es ser líderes en la creación, promoción y gestión de Infraestructuras, Energía, Agua y Servicios; contribuyendo activamente al bienestar social, al desarrollo sostenible y a la generación de valor para nuestros grupos de interés



### VALORES

- Honestidad
- Liderazgo
- Excelencia
- Preocupación por el entorno
- Responsabilidad social
- Enfoque a largo plazo
- Solidez financiera
- Orientación al cliente
- Innovación
- Cuidado de las personas

... valores que son una realidad...

HONESTIDAD	2.ª mejor empresa por su transparencia informativa según el Informe <i>Reporta 2013</i> del Índice General de la Bolsa de Madrid, elaborado por la consultora DEVA.
LIDERAZGO	Proyectos emblemáticos: Legacy Way (Australia), desaladora de Copiapó (Chile), ETAP Mundaring (Australia), depuradora de Atotonilco (México), desaladora de Adelaida (Australia) y desaladora de Fouka (Argelia); Parques Históricos de Madrid (España), Aeropuerto de Frankfurt (Alemania); complejo eólico las Oaxacas (México), planta fotovoltaica de Amareleja (Portugal), centro de control de energías renovables en España.
EXCELENCIA	Reconocida como una de las 100 compañías más sostenibles del mundo (única empresa española en la lista anual de <i>Global 100 Most Sustainable Corporations in the World 2014</i> ).
PREOCUPACIÓN POR EL ENTORNO	518,5 millones de euros en gastos e inversiones ambientales.
RESPONSABILIDAD SOCIAL	Presentes un año más en los principales índices de sostenibilidad: Dow Jones Sustainability World Index, FTSE4Good, CDP Climate Performance Leaders y CDP Climate Disclosure Leaders, CDP Supplier Climate Performance Leadership Index, MSCI World ESG Index, MSCI Europe ESG y STOXX ESG Leaders Índices.
ENFOQUE A LARGO PLAZO	Portfolio renovable internacional con una vida media restante superior a los 20 años. Duración media de las concesiones en cartera de 31 años.
SOLIDEZ FINANCIERA	2.391 millones de euros en capitalización bursátil (a 31 de diciembre de 2013).
ORIENTACIÓN AL CLIENTE	Índice de satisfacción de clientes del 86,4% en 2013.
INNOVACIÓN	Cifra en I+D+i en 2013: €173,2 millones, lo que representa un 14,1% del EBITDA.
CUIDADO DE LAS PERSONAS	Siniestralidad: cero accidentes fatales de empleados propios en 2013.

... y que se concretan en diferentes actividades

### Energías renovables

ACCIONA es un operador global en energías renovables único por su presencia en toda la cadena de valor. Cuenta con activos de energía eólica, solar, hidráulica y biomasa, siendo la tecnología eólica donde focaliza su actividad. Es uno de los mayores promotores y operadores del mundo, además de diseñar y producir aerogeneradores de tecnología propia. (<http://www.acciona-energia.es/>)

### Infraestructuras

ACCIONA abarca todos los aspectos de la construcción y pone al servicio de sus clientes su experiencia en diseño, ingeniería, ejecución de todo tipo de obras, así como en la gestión y el posterior mantenimiento de las mismas. (<http://www.acciona-infraestructuras.es/>)

### Agua

ACCIONA es líder en el sector del tratamiento de agua, con capacidad para diseñar, construir y operar plantas de potabilización, depuradoras de aguas residuales, tratamientos terciarios para reutilización y plantas desalinizadoras por ósmosis inversa. Gestiona servicios de abastecimiento de agua potable, captación, potabilización, distribución y gestión de abonados y alcantarillado. (<http://www.acciona-agua.es/>)

### Servicios

ACCIONA es un socio de servicios de referencia, pues ofrece soluciones integradas y personalizadas a organizaciones tanto del sector público como del privado, a través del diseño, gestión y operación de un amplio grupo de servicios. (<http://www.acciona-service.es/>)

### Logística y transportes

ACCIONA cuenta con la mayor naviera española en el transporte marítimo de pasajeros y carga con ACCIONA Trasmediterranea y con el único operador logístico que ofrece un servicio integral de carga ambiente, frigorífica y almacenaje con ACCIONA Logística. (<http://www.trasmediterranea.es/>)

### Inmobiliaria

ACCIONA Inmobiliaria se perfila como una de las primeras compañías de promoción de viviendas, desarrollando su actividad en dos áreas de negocio: residencial y patrimonio. (<http://www.acciona-inmobiliaria.es/>)

### Financiero

Mediante Bestinver, ACCIONA presta servicios financieros de gestión patrimonial vía fondos de inversión, fondos de pensiones y SICAV. Esta actividad se complementa con los servicios de intermediación bursátil. (<http://www.bestinver.es/>)

### Vitivinícola

ACCIONA apuesta también por el sector vitivinícola a través de una de las bodegas centenarias de España, Hijos de Antonio Barceló, presente en cinco de las zonas más prestigiosas de vinos de España. (<http://www.habarcelo.es/>)

2013 ha sido un ejercicio difícil, de esfuerzo continuado y, en ocasiones, sin los resultados esperados. Sin embargo, ACCIONA ha conservado la convicción de una visión sostenible llena de futuro para el modelo de empresa que promueve

## 2013 en cifras



### Capital financiero

- 381 millones de euros de inversión neta ordinaria.
- 6.607 millones de euros de ventas.
- 198% apalancamiento financiero.
- 1.228 millones de euros de EBITDA.
- -2.174 millones de euros\* de BAI.
- -1.972 millones de euros\* de beneficio neto.



### Capital intelectual

- 23,6% de la plantilla son empleados de alta cualificación.
- Alcanzado un total de 111 patentes concedidas o en tramitación.
- La cifra de innovación acreditada es un 4,2% superior al año anterior.



\* Excluyendo el impacto regulatorio, el EBITDA del grupo hubiera crecido un 4% y el resultado ordinario antes de impuestos lo hubiera hecho un 17%.



## Capital manufacturado

- **Tres centros tecnológicos** en Madrid, Pamplona y Barcelona para la gestión de la innovación en los sectores de infraestructuras, energías renovables y agua.
- 314 MW en tecnología termosolar con **seis plantas operativas**.
- **49 MWp en plantas solar fotovoltaicas**.
- 912 MW instalados en **80 centrales hidráulicas**.
- 57 MW instalados en **tres plantas de biomasa**.
- ACCIONA Windpower cuenta con **tres plantas de ensamblaje** de nacelles en España y EE. UU., además de **una planta de palas** en España y otra de componentes en Brasil.
- **90 máquinas para el movimiento de tierras**.
- **14 tuneladoras** de distintos diámetro de corte trabajando en distintos proyectos internacionales de carreteras, ffcc y metro.
- Más de **20 plantas de tratamiento de agua**.
- Más de **220 depuradoras**.
- Más de **25 plantas desaladoras**.

7.139

MW INSTALADOS  
EN 232  
PARQUES EÓLICOS



## Capital humano

- **18,03%** de mujeres en puestos gerenciales.
- **100%** de la plantilla en España cubierta por Planes de Igualdad.
- **13,16 horas** de promedio de formación por empleado.
- **4,2** de índice de frecuencia en accidentabilidad.
- **3,65 %** en rotación de empleados.
- **0 accidentes fatales** de empleados propios.

34.108

EMPLEADOS DE  
PLANTILLA MEDIA



## Capital social y relacional

- **982** proveedores inscritos en las cuatro convocatorias formativas realizadas por ACCIONA.
- Auditorías y verificaciones del cuestionario en materia de RC y sostenibilidad realizadas a más de **300 proveedores** de todas las divisiones.
- **99,57%** de los pedidos incluían la cláusula del Pacto Mundial.
- **547 voluntarios** en iniciativas de voluntariado corporativo.
- **1.700** sistemas fotovoltaicos domiciliarios instalados en Perú por la Fundación ACCIONA Microenergía.
- **180** pequeños sistemas fotovoltaicos domiciliarios suministrados en México por la Fundación ACCIONA Microenergía.
- **Más de 16.000** encuestas directas a clientes.

18

MILLONES DE EUROS DE  
CONTRIBUCIÓN SOCIAL



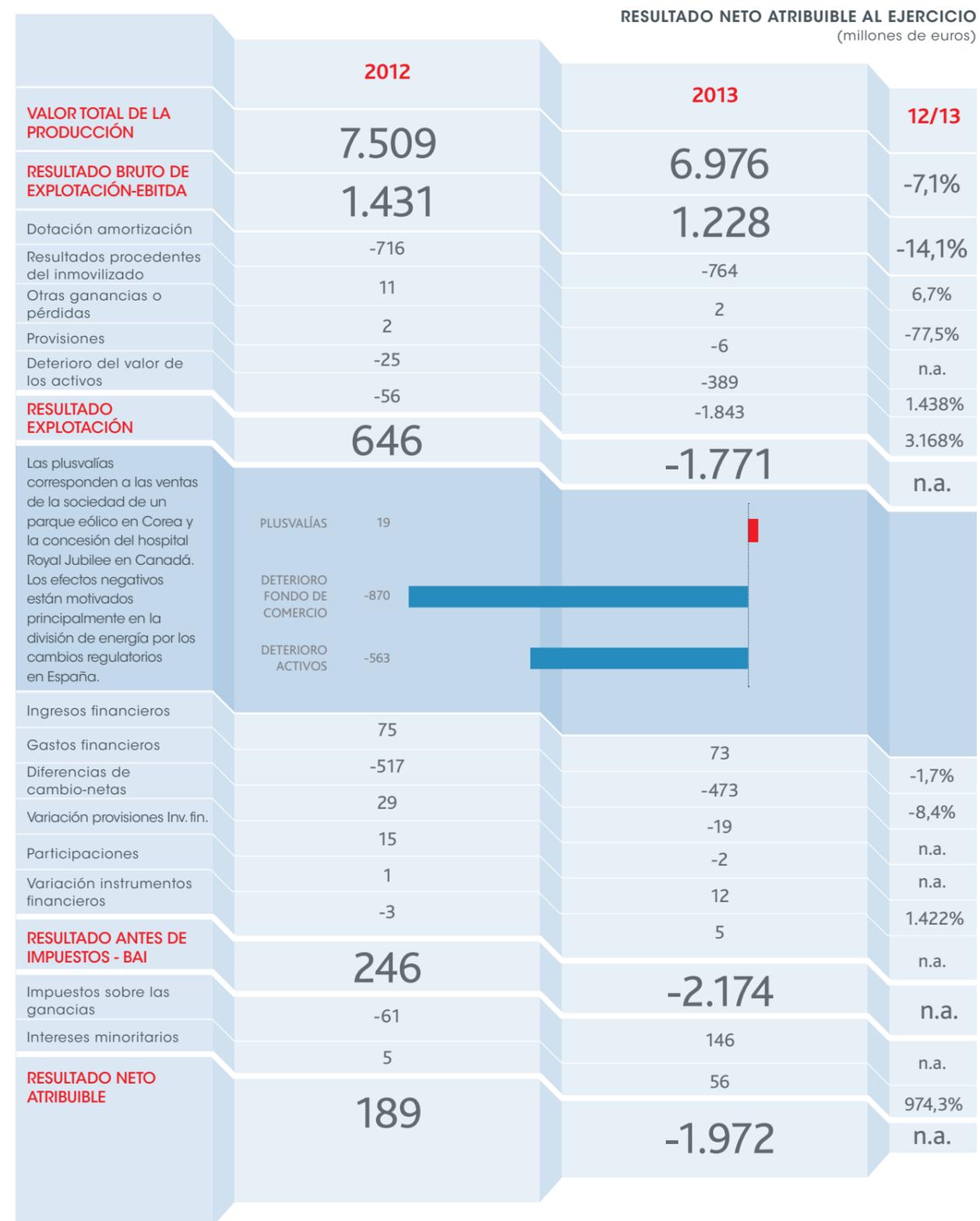
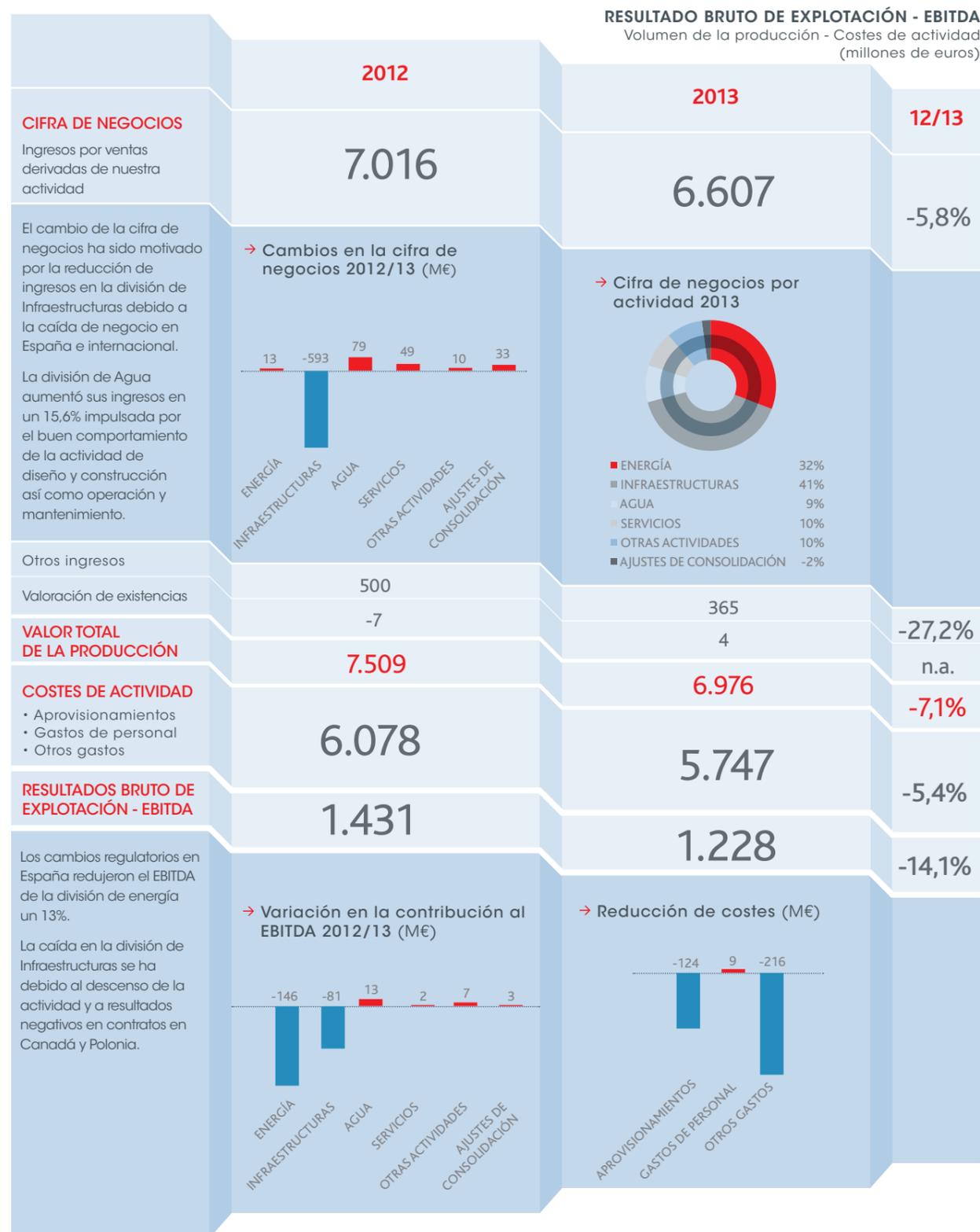
## Capital natural

- Reducción en un **21%** de las toneladas de CO<sub>2</sub> emitidas respecto al 2012.
- Reducción del **15%** del consumo energético con respecto a 2012.
- Huella hídrica: Contribución neta positiva de **562 hm<sup>3</sup>**.
- **30%** del consumo total de agua es agua reutilizada y procedente de reciclaje.
- **87%** actividad certificada con ISO 14001.

15,1

MILLONES DE TONELADAS  
DE CO<sub>2</sub> EVITADAS,  
UN 8% MÁS QUE  
EL AÑO ANTERIOR

## Profundizando en los resultados 2013



## Los principales hitos del 2013

### El año de ACCIONA en resumen



## Una labor reconocida internacionalmente...

### RECONOCIMIENTOS CORPORATIVOS

- ACCIONA en el *Global 100 Most Sustainable Corporations in the World 2013*.
- ACCIONA en el índice de sostenibilidad FTSE4Good.
- ACCIONA incluida en los índices STOXX Global ESG Leaders.
- ACCIONA en el Índice Dow Jones de Sostenibilidad Mundial (DJSI World) en el sector Electric Utilities.
- ACCIONA en el top 25 mundial del SMI-Wizness Social Media Sustainability Index.
- ACCIONA galardonada por CDP por su calificación en el índice *Iberia 125 Climate Performance Leadership*.
- ACCIONA en el segundo puesto del nuevo ranking de Utilities más sostenibles del mundo elaborado por el grupo editorial *Corporate Knights*.
- ACCIONA, empresa de infraestructuras con mejor reputación en España, según el ranking Merco.
- ACCIONA, segunda empresa española con mayor calidad de información en su Rendición de Cuentas, según el Informe *Reporta 2013*.
- ACCIONA, empresa española que más aumentó su cifra de I+D+i y la 3.ª empresa española que más invierte en I+D, según el ranking *The Global Innovation 1000* elaborado por la consultora Booz&Company.
- ACCIONA premiada por su compromiso con la sostenibilidad por la revista *Capital*.
- ACCIONA obtiene en México, por tercer año consecutivo, el Distintivo ESR® 2013 por su compromiso público y voluntario en la implementación de una gestión socialmente responsable.

### RECONOCIMIENTOS A LAS LÍNEAS DE NEGOCIO

- ACCIONA Energía recibe el premio *Deal of the Year* de la revista *Project Finance Magazine* por su emisión de bonos para financiar dos parques eólicos en México.
- ACCIONA Agua, mejor empresa mundial de agua del año, según *Global Water Intelligence*.
- Dos eventos diseñados por ACCIONA Producciones y Diseño reciben los premios Eventoplus.
- Premio del año 2013 por la revista *World Finance* por la EDAR de Atotonilco.
- ACCIONA recibe el premio de Seguridad y Medio Ambiente por Arval Maroc, en el proyecto Ouarzazate en Marruecos.
- Premio de la Asociación de Construcción Regional de Vancouver (VRCA) a ACCIONA por el Hospital Fort St. John.
- Tunneling Project of the Year, International Tunnelling Awards 2013.
- ACCIONA Producciones y Diseño premiada con el Elefante de Oro al mejor evento sostenible europeo, en los *European Best Event Awards* por el diseño y ejecución del Festival del Día de la Música.
- Diversos premios a la desaladora de Adelaida: *Water Industry Alliance Smart Water Awards*, *Australian Project of the Year*, *Awards for Excellence – Technological Innovation*, *IMPA Project Excellence Award*, premio 2013 GPM *Global Sustainability Project of the Year*.
- ACCIONA Infraestructuras galardonada con el premio *Distinction e Infraestructures* por la Asociación Quebequesa de Transportes (AQTR) en colaboración con la *Sociedad de Seguros del Automóvil de Quebec (SAAQ)*.

## Una estrategia para el futuro

La mirada de la Compañía está puesta en el mañana y eso es lo que orienta la forma de hacer de ACCIONA hoy

## Anticipando el futuro

Un negocio sólido que responde a tendencias de largo plazo.

ACCIONA lleva años anticipándose a las tendencias globales, aportando soluciones para acompañar a la sociedad en la transición a un desarrollo sostenible. A través de su amplia experiencia y una presencia global, la Compañía ha diseñado un modelo de negocio que le ha permitido posicionarse como pionera en los diferentes sectores en los que opera.

Su visión de largo plazo ha hecho que hoy ACCIONA esté capacitada para responder a los desafíos que se le presentan, con activos sólidos, innovación, talento y las mejores soluciones en ámbitos clave como son la energía, las infraestructuras, el agua y los servicios.

Cambio de balance económico hacia las economías emergentes: *gap* de infraestructuras



La población mundial continuará aumentando hasta mediados del S. XXI, especialmente en países en vías de desarrollo. El crecimiento económico mundial dará lugar a una mejora en la capacidad adquisitiva y el nivel de vida de la población en las economías emergentes. Asimismo, los niveles de urbanización seguirán en aumento asociados al progresivo incremento de los niveles económicos.

En la actualidad, 1.600 millones de personas carecen de electricidad, 884 millones no tienen suministro seguro de agua potable y 2.500 millones carecen de saneamiento adecuado. La construcción y suministro de infraestructuras representa actualmente, con 2,7 billones de dólares al año, el 3,8% del PIB global. Asimismo, la demanda de infraestructuras se cifra en la actualidad en 3,7 billones de dólares al año, representando un 5,2% del PIB global, según *Strategic Infrastructure. Steps to Prepare and Accelerate Public-Private Partnerships, World Economic Forum, 2013*.

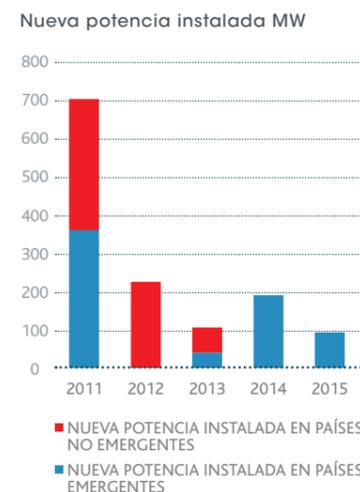
Como ya lo anunciara la OCDE, las infraestructuras requerirán una financiación de más de 50 billones de dólares hasta 2030, distribuidos entre infraestructuras relacionadas con el agua, telecomunicaciones, carreteras y electricidad.



La demanda de infraestructuras representa el 5,2% del PIB global

## La respuesta de ACCIONA hoy

### → ACCIONA Energía



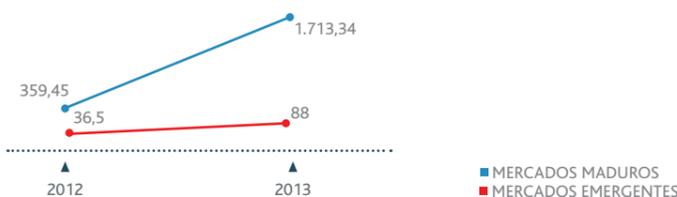
El 52% de la nueva potencia instalada por ACCIONA Energía de 2011 a 2015 está en países emergentes. Además, y de acuerdo a las previsiones de crecimiento de la demanda en estos países, el 100% de los proyectos en desarrollo de la Compañía, que entrarán en operación en 2014-2015, se están realizando en países emergentes, donde además, se están abriendo nuevos mercados

En concreto, la compañía está construyendo 232 MW en Sudáfrica, distribuidos en 94 MWp de la planta fotovoltaica de Sishen y 138 MW del parque eólico de Gouda. En Chile ha iniciado la construcción del parque eólico de Palmeras (45 MW), que estará operativo a finales de 2014, y en Costa Rica pondrá en marcha también en 2014 el parque eólico de Chiripa, de 49,5 MW.

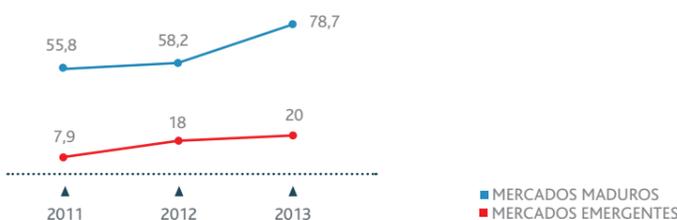
La actividad de ACCIONA Windpower también está creciendo en países como Brasil, México, Sudáfrica, Turquía y Chile, con 543 MW contratados en 2013 y 615 MW pendientes de formalización en 2014.

### → ACCIONA Infraestructuras, Agua y Servicios

Evolución km de carreteras, vías férreas, etc. construidos en mercados maduros vs. mercados emergentes



Producción de agua potable (desalada) (hm³)





El consenso científico indica que el cambio climático es uno de los principales desafíos a los que se enfrenta la humanidad. Su mitigación requiere, entre otros, la construcción de un nuevo modelo energético menos intensivo en fuentes fósiles y el desarrollo de tecnologías que permitan la reducción de emisiones de CO<sub>2</sub>.

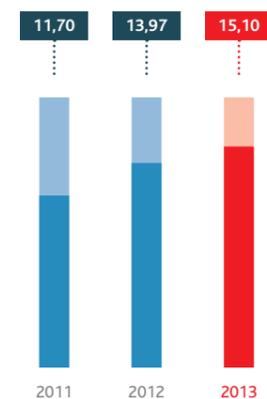
De acuerdo con el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA), la economía verde es la que más posibilita una mejora del bienestar humano y de la igualdad social, al tiempo que reduce significativamente los riesgos ambientales y la escasez ecológica. Este organismo pronostica que hasta el 2% del PIB mundial será necesario en los próximos 40 años para poner en marcha la transformación sostenible de la economía global. La economía verde puede, en el medio-largo plazo, superar a la economía tradicional en términos de crecimiento y empleo, produciendo significativamente más beneficios ambientales y sociales, y reduciendo los riesgos del cambio climático global a través del comercio de bienes y servicios ambientales.



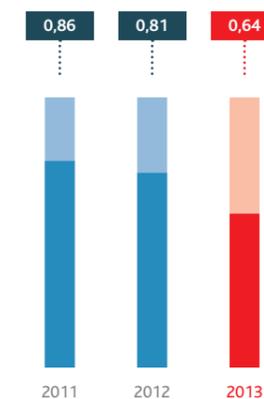
La economía verde genera bienestar económico y social y reduce los riesgos medioambientales

## La respuesta de ACCIONA hoy

→ Emisiones evitadas (millones de toneladas de CO<sub>2</sub>)



→ Emisiones generadas-alcances 1 y 2 (millones de toneladas de CO<sub>2</sub>)



La lucha contra el cambio climático supone una prioridad estratégica para ACCIONA, con un modelo de negocio basado en el desarrollo de actividades poco intensivas en carbono y sustentado por principios de eficiencia energética. Para el desarrollo de planes y sistemas de mejora en relación con la disminución de emisiones de efecto invernadero y la optimización de la eficiencia energética, la Compañía lleva a cabo un detallado seguimiento de las diferentes fuentes de emisión que producen sus actividades de negocio.

En 2013, ACCIONA ha evitado la emisión a la atmósfera de 15,1 millones de toneladas de CO<sub>2</sub>, gracias principalmente a su actividad de generación de electricidad de origen renovable. Otros negocios de la Compañía contribuyen, a su vez, a evitar emisiones de forma indirecta. Este es el caso de los aerogeneradores fabricados para terceros, los biocombustibles, la edificación ecoeficiente y el transporte de empleados a oficinas en transporte colectivo.

Así, en 2013, ACCIONA ha evitado 24 veces el CO<sub>2</sub> que genera en su actividad productiva.

# Incremento de la demanda energética y escasez de agua y recursos



Las previsiones para las próximas décadas indican un incremento de la presión sobre los recursos hídricos en buena parte del mundo, con el consiguiente impacto sobre las actividades económicas e industriales. Esta circunstancia ofrece oportunidades a aquellas compañías que ponen en el mercado enfoques innovadores relacionados con la gestión del ciclo del agua y que apuestan por la innovación en la eficiencia hídrica.

Por otro lado, los aumentos en los niveles de producción y consumo conllevarán un consiguiente aumento en la presión sobre los recursos materiales del planeta. Las soluciones eficientes, el reciclaje y la reutilización se presentan como factores clave para la sostenibilidad de numerosos sectores industriales.

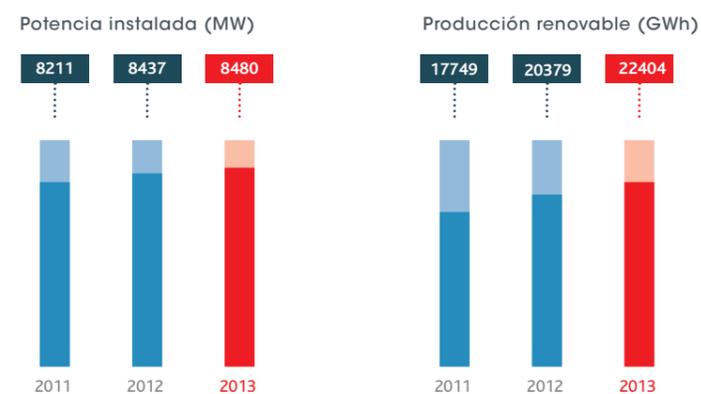
Por último, las expectativas de crecimiento económico y poblacional, explican un futuro incremento de la demanda energética a nivel global, que debe ser satisfecha teniendo en cuenta un nuevo esquema energético de acuerdo a tres imperativos: el crecimiento y desarrollo económico, la sostenibilidad ambiental y el acceso y seguridad de suministro.



## La respuesta de ACCIONA hoy

### → ACCIONA Energía

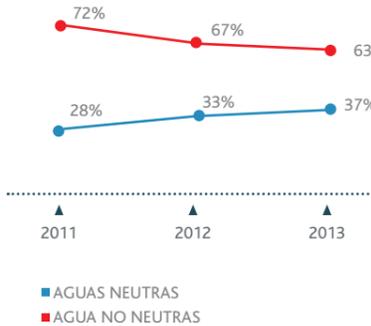
Evolución de la potencia instalada y la producción total de energía renovable (GWh)



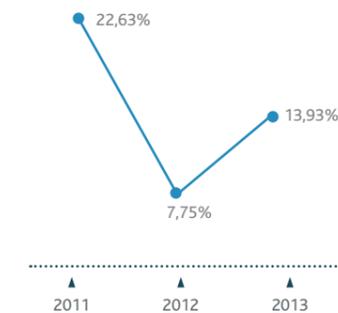
### → ACCIONA Infraestructuras, Agua y Servicios

#### Infraestructuras

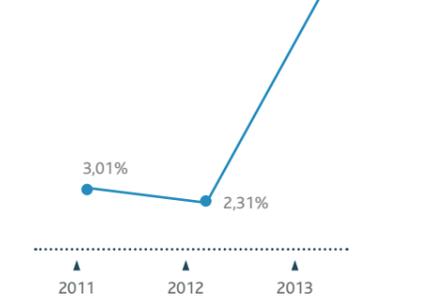
Evolución de la huella hídrica



Evolución del % de consumo de madera FSC frente a madera total



Evolución del consumo de árido procedente de reciclado frente al consumo de áridos naturales



En la medición de la huella hídrica de ACCIONA Infraestructuras cabe destacar el aumento de la utilización de las aguas neutras (procedente de tratamientos terciarios+reciclada/reutilizada+recogida de lluvia) en detrimento de las aguas no neutras (municipal + subterránea + superficiales).

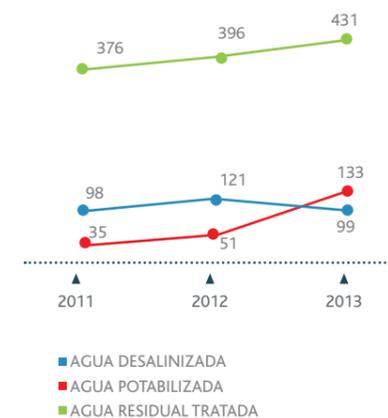
La evolución del consumo de madera con la certificación de *Forest Stewardship Council* (madera proveniente de bosques gestionados sosteniblemente) frente al consumo

de madera total muestra una evolución positiva en el último año. ACCIONA Infraestructuras propone la utilización de este tipo de madera en sus licitaciones, siendo el contratante el responsable final de la elección de este tipo de material.

Asimismo, cabe destacar los aumentos en la utilización de áridos procedentes del reciclado frente al consumo de áridos naturales en los proyectos de ACCIONA Infraestructuras en 2013.

#### Agua

Evolución del volumen de agua gestionada (hm<sup>3</sup>)



#### Servicios

Evolución de los residuos gestionados (toneladas)



## Nuevas formas de financiación



Si bien los requerimientos de infraestructura a nivel global son enormes, los presupuestos de los Gobiernos están cada vez más limitados a raíz de la crisis financiera mundial de 2008.

Asimismo, el desarrollo de infraestructuras por parte del sector público a menudo ha sido lento e ineficiente. En este entorno, las Asociaciones Público-Privadas (APP) son una forma muy importante para avanzar en el desarrollo de infraestructuras, ya que pueden acelerar los procesos aprovechando recursos financieros del sector privado y sus habilidades en la entrega de la infraestructura de manera eficaz.



### La respuesta de ACCIONA hoy

La diversificación de fuentes de financiación es uno de los ejes de la política financiera del Grupo ACCIONA. La estrategia de diversificación se plasma en las siguientes acciones:

- (i) priorizar fuentes locales de financiación, bancarias o no, en aquellos países en los que ACCIONA desarrolla proyectos de inversión. La implementación de esta acción se ha traducido en que los financiadores principales de ACCIONA en muchos de los mercados estratégicos de la Compañía (Canadá, Australia, Polonia, Chile, Perú, Brasil, Sudáfrica) son total o mayoritariamente locales;
- (ii) priorizar financiaciones en los mercados de capitales, siempre que estas financiaciones sean competitivas.

En los últimos años se han cerrado financiaciones de proyecto a través de bonos en Canadá y México. Asimismo, y en coherencia con esta estrategia, en 2014 el foco se está poniendo en financiación corporativa en los mercados de capitales; y

(iii) por último, se está buscando activamente la participación de entidades bilaterales y multilaterales en las financiaciones de nuestros proyectos. En los últimos años se han cerrado operaciones con la participación de entidades multilaterales tales como IFC (Banco Mundial); BID; BEI, CAF o BERD, banca de desarrollo local tal como Banobras; NAFIN; Bancomext o BNDES, y entidades bilaterales tales como ICO; DEG; Proparco o KfW.

## La innovación en un mundo globalizado



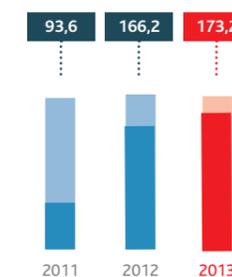
Los niveles de conectividad seguirán aumentando y conformando un mundo cada vez más globalizado, lo que dificulta la anticipación. Hoy es fácil conocer los últimos avances en todas las tecnologías, por lo que el liderazgo es difícil de mantener por mucho tiempo.

Las compañías de todos los sectores deberán incrementar las inversiones en innovación y gestión del conocimiento con vistas a la diferenciación en este contexto cada vez más informado e interconectado.

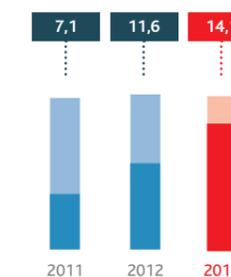


### La respuesta de ACCIONA hoy

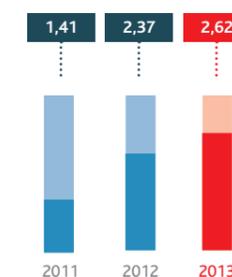
Cifra total en innovación (M€)



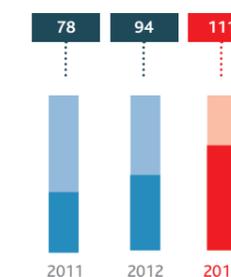
Cifra total de I+D+i/EBITDA (%)



Cifra total de I+D+i/Ventas (%)



Nº total de patentes concedidas o solicitadas



La Compañía reconoce que tiene importantes retos, pero también que está preparada para hacerles frente

## Gestión en momentos de turbulencia

### Principales riesgos a los que dar respuesta

#### Riesgo regulatorio

Los negocios en los que opera ACCIONA son todos ellos estratégicos para el progreso y el desarrollo humano, lo que hace que estén permanentemente bajo el foco de la regulación. La diversificación geográfica, además, exige estar preparados para diferentes escenarios, pues la regulación difiere de unos mercados a otros. El caso de la energía es el más sensible, pues para el asentamiento de las fuentes renovables es imprescindible disponer de marcos estables. En España, los cambios regulatorios realizados y previstos suponen un freno a las estrategias de energías renovables y una incertidumbre para los inversores.

#### Riesgo de financiación

La disponibilidad o no de financiación puede ser un factor limitante en la consecución de los objetivos de crecimiento en los sectores en los que ACCIONA está presente.

En un contexto de contracción de los presupuestos públicos y de la financiación a través del sistema bancario, cobra importancia la búsqueda de las fórmulas más adecuadas de financiación, con la combinación de los capitales públicos y privados.

#### Riesgo de competencia y estancamiento de mercados tradicionales

Con la madurez de los mercados tradicionales se puede producir una disminución de oportunidades en los negocios estratégicos de ACCIONA. La ralentización de la economía en estos mercados puede ser motivo de estancamiento. También puede serlo el hecho de que, en países desarrollados, la demanda de energía, infraestructuras o agua esté ya cubierta y no se produzca un aumento de la población que la haga repuntar, lo que obligará a la búsqueda de nuevas soluciones de valor añadido.

#### LA GESTIÓN DE RIESGOS EN ACCIONA

ACCIONA cuenta con un Sistema de Gestión de Riesgos que funciona de forma integral. La identificación, evaluación y mitigación de riesgos se establece en cada línea de negocio coordinado por un único equipo que señala el nivel admitido de tolerancia al riesgo —definido en función de la cultura corporativa, la estrategia y la estructura—. Las actuaciones se coordinan para que exista un alineamiento con la política global de riesgos del Grupo, lo que facilita un seguimiento continuo de la exposición al riesgo asumida.

La presencia de ACCIONA en diferentes negocios y mercados, con realidades sociales, políticas y regulatorias distintas, hace que los riesgos a los que se enfrenta la Compañía sean de naturaleza muy variada. Por ello, en 2013 se ha desarrollado un sistema de tratamiento individualizado de mitigación de los riesgos más importantes en cada área. Se han diseñado mapas independientes de riesgos para las principales divisiones y un mapa consolidado de ACCIONA Grupo, teniendo

en cuenta un análisis y valoración de riesgos por país en aquellas áreas geográficas que suponen una cifra de negocio significativa.

La Dirección General de Finanzas y Riesgos es la responsable de los procedimientos de identificación, valoración y tratamiento de los riesgos de las divisiones que se integran a nivel corporativo. El Departamento de Auditoría Interna Corporativa se ocupa de la planificación y ejecución de la actividad auditora de los riesgos identificados, evaluando, además, la eficacia de los sistemas de control interno. El Comité de Auditoría apoya al Consejo de Administración en lo que se refiere a la gestión de riesgos, revisando los sistemas periódicamente y supervisando su eficacia. Por último, es el propio Consejo de Administración quien aprueba la política de control y gestión de riesgos.

### Categorización de riesgos

#### ECONÓMICO FINANCIEROS

Acarrean un impacto directo en la cuenta de resultados de la empresa

#### ESTRATÉGICOS

Cuya consecuencia es la no consecución de los objetivos de la empresa y la reducción de su crecimiento

#### OPERATIVOS

Relacionados con los procesos, las personas, los productos y, por tanto, con el cumplimiento normativo y contractual, la cadena de suministro, los sistemas de información o la pérdida de personal clave

#### FORTUITOS

Los que conllevan daños a los activos y personas de la empresa que pueden afectar a su rendimiento

## La Compañía quiere crecer y asumir cada vez mayores retos

### Una estrategia adaptada a los nuevos desafíos

En el último periodo, han acontecido algunos cambios importantes en el contexto global que suponen nuevos retos para ACCIONA.

La anticipación de la Compañía, su responsabilidad y el liderazgo adquirido en más de un siglo de operación hacen que esté preparada y cuente con la capacidad de adaptación necesaria para seguir generando valor a largo plazo.

Como muestran las tendencias globales, los mercados emergentes tienen grandes necesidades de las infraestructuras y servicios que ACCIONA ofrece. Asimismo, en el último año se ha incrementado la liquidez y capacidad inversora por parte de fondos de inversión, de fondos de infraestructuras y de fondos de pensiones que no existían en ejercicios anteriores. La bajada de los tipos de interés y la reducción de la prima de riesgo en España también han contribuido a generar un cambio positivo en el interés inversor por el país.

Junto a las oportunidades, los grandes retos —los cambios regulatorios y la necesidad de

un nuevo modelo de financiación— exigen una respuesta decidida y una estrategia sólida. Por eso ACCIONA ha puesto en marcha un plan estratégico que permita a la Compañía seguir adelantándose al futuro.

#### MITIGANDO EL IMPACTO DE LA REFORMA REGULATORIA EN ESPAÑA

ACCIONA ha llevado a cabo un proceso de profunda reflexión en el que, bajo un criterio de responsabilidad empresarial, ha definido los diferentes escenarios posibles tratando de anticiparse a los impactos provocados por los cambios regulatorios en el sector energético.

Fruto de dicha reflexión, la Compañía ha puesto en marcha diferentes medidas encaminadas a hacer frente a este nuevo entorno de mercado y a compensar la disminución de beneficios causada por la reforma energética española, buscando la recuperación de la rentabilidad y el fortalecimiento del perfil de crédito del Grupo.

El plan ha comenzado a implantarse en 2013 y continuará en ejecución durante el ejercicio 2014. Las medidas incluyen:

■ **La reducción de la inversión a corto plazo.** La Compañía ejecutará solo las inversiones netas ordinarias comprometidas. En 2013 se han reducido las inversiones en un 55% respecto a 2012, hasta los 381 millones de euros.

■ **La cancelación del dividendo correspondiente al ejercicio 2013.** Una decisión sin precedentes en la historia reciente de la Compañía que es un reflejo de su prudencia financiera.

■ **Otras medidas de eficiencia.** ACCIONA ha adoptado importantes medidas orientadas a la reducción de costes en las actividades de Energía, Infraestructuras y Trasmediterranea.

#### REDUCIENDO LA DEUDA Y BUSCANDO NUEVAS FORMAS DE FINANCIACIÓN

ACCIONA está llevando a cabo un ejercicio de desapalancamiento y de rotación en activos. El objetivo es alcanzar un volumen de entre 500 y 1000 millones de euros entre 2013 y 2014. En 2013 la Compañía ha vendido activos por valor de 370 millones de euros en:

■ **Alemania:** activos renovables por valor de 157 millones de euros (150MW).

■ **Corea:** activos renovables por valor de 114 millones de euros (62MW).

■ **Canadá:** venta de la concesión del Hospital Royal Jubilee (aunque ACCIONA Service se hará cargo de los servicios).

■ **España:** venta de activos de alquiler inmobiliario.

A través de las desinversiones, la Compañía ha conseguido reducir un 10% de su deuda neta total en 2013, desde los 7.482 millones de euros hasta 6.715 millones de euros.

Asimismo, con posterioridad al cierre del ejercicio 2013, ACCIONA emitió obligaciones convertibles en acciones por un valor de 342 millones de euros.

Esta emisión responde a la búsqueda de nuevas fuentes de capital. ACCIONA desea incorporar nuevos socios financieros en los negocios clave para acelerar el crecimiento. ACCIONA es fiel a sus credenciales de Compañía con perfil conservador y preserva siempre el valor en las medidas que asume, por lo que sus activos son atractivos para los inversores en una coyuntura como la actual.

### TRANSFORMANDO EL MODELO DE CRECIMIENTO

Tradicionalmente el modelo de crecimiento de ACCIONA se ha sostenido en su propio balance. La nueva estrategia de la Compañía contempla una modificación en este modelo para facilitar la entrada a otros socios y penetrar más en el mercado de capitales, reduciendo así la dependencia excesiva del sistema bancario que, por otro lado y a consecuencia de la crisis financiera global, ha modificado su propia estrategia de financiación estrechando los márgenes de endeudamiento de las compañías.

Además, ACCIONA sigue respondiendo a los desafíos con una búsqueda constante de oportunidades en los más importantes mercados emergentes, sin olvidar las que ofrecen los mercados maduros, basadas en la eficiencia, la sostenibilidad y la innovación. Por eso, evalúa de forma permanente los mercados que ofrecen mayores oportunidades de crecimiento y rentabilidad para el futuro: la oferta de un modelo de negocio integrado e integral confiere a la Compañía una importante capacidad de adaptación.

### CON UNA NUEVA ESTRUCTURA PARA CRECER...



## ACCIONA trabaja en un proceso de integración que permita sinergias entre negocios

En esta línea de transformación, ACCIONA está llevando a cabo un proceso de integración que permita mayores sinergias entre los distintos negocios, incremente la eficiencia, beneficie al crecimiento y facilite un mayor ahorro de costes y un mejor control de los riesgos. Así, las divisiones de Infraestructuras, Agua y Service pasan a formar parte de una única línea de negocio bajo una dirección común.

Tanto en el negocio de Infraestructuras como en el de Agua o Servicios, el principal *stakeholder* es la Administración, pues la mayoría de proyectos se logran por concesión o dependen de financiación pública. Esto hace que se compartan también los principales riesgos, tanto en lo que se refiere a la financiación como a los que afectan al desarrollo de los proyectos —retrasos en la ejecución de las obras, mala asignación de los recursos o estimaciones inapropiadas de los costes—.

De este modo, la integración permitirá unificar el proceso de licitaciones mediante un marco o procedimiento común que otorgue mayor coherencia interna, facilite un control de costes más eficiente y permita una gestión única de los riesgos asociados.

Pero esta medida permitirá también potenciar las ventajas de ACCIONA en aspectos clave como la especialización, la tecnología o la internacionalización, asumiendo un liderazgo global que aproveche las credenciales de las tres áreas al tiempo que se amplía el alcance

de la oferta y se facilita la gestión del mejor talento de la Compañía.

Está previsto que la nueva estructura aporte importantes beneficios en materia de ingresos, eficiencia de costes de estructura y mejora de márgenes por la diferenciación en el mercado que supondrán las siguientes características del nuevo modelo de negocio:

- Estructura internacional común e integrada para dar soporte al desarrollo de los negocios.
- Oferta de alcance global y coherente de productos y servicios.
- Aparición de nuevas oportunidades provenientes de las sinergias detectadas.
- Estructura organizativa internacional más eficiente.
- Foco en el establecimiento de responsabilidades claras y estricto control de riesgos.

El proceso de unificación será complejo y requerirá un periodo de reflexión importante en cada unidad que guíe los pasos necesarios. Pero el resultado contribuirá a trasladar un mensaje de claridad y confianza sobre la estrategia del desarrollo de negocio de la Compañía, que pasará a centrar su actividad en dos pilares fuertes: ACCIONA Energía y ACCIONA Infraestructuras, Agua y Servicios.

**UNA CLARA APUESTA POR LA SOSTENIBILIDAD**

La Compañía desarrolla su estrategia de sostenibilidad a través del Plan Director de Sostenibilidad 2015 (PDS 2015), que integra las iniciativas relacionadas con la sostenibilidad en la Compañía, y marca objetivos en las áreas de Innovación, Entorno, Sociedad, Personas, Círculo de Valor y Buen Gobierno, así como compromisos acerca de Diálogo con grupos de interés, Difusión y Liderazgo, y Rendición de Cuentas.

Asimismo, ACCIONA concede gran importancia al acercamiento y vinculación de la sostenibilidad a las estrategias de negocio por la importante fuente de oportunidades que el desarrollo sostenible supone en los sectores en los que la Compañía desarrolla su actividad.

El Plan Director de Sostenibilidad 2015 contempla diferentes ámbitos de actuación para los que ha definido objetivos concretos.

El Comité de Sostenibilidad del Consejo de Administración de ACCIONA es el principal

responsable de la aprobación, supervisión y cumplimiento de los objetivos del PDS 2015. Asimismo, a través de los comités de sostenibilidad de las divisiones, ACCIONA acerca este intangible a los negocios, impulsando y realizando el seguimiento de las iniciativas específicas en estas divisiones como parte del marco del PDS 2015.

**HITOS 2013 DE ACCIONA EN MATERIA DE SOSTENIBILIDAD**

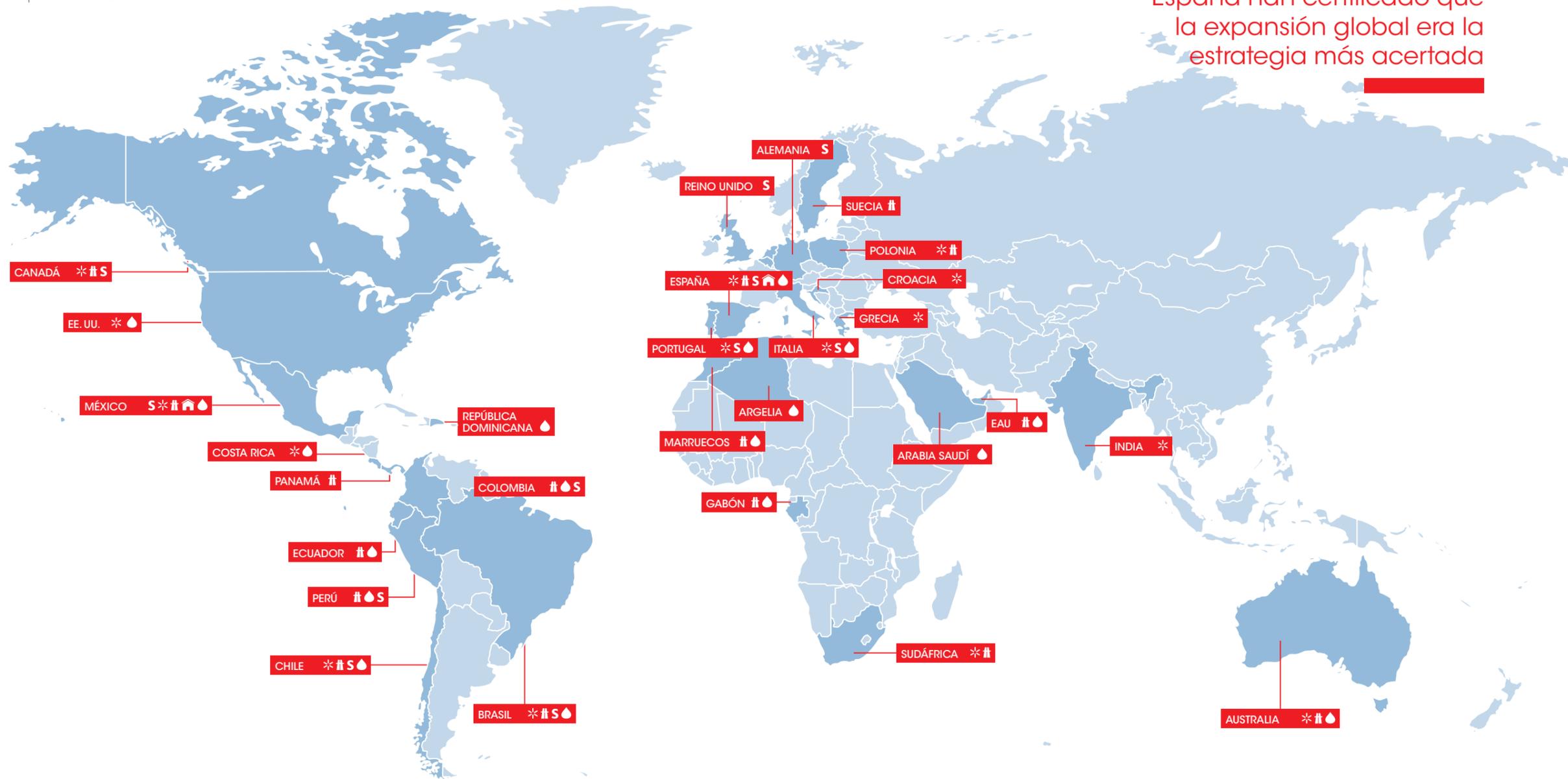
- El Comité de Sostenibilidad del Consejo de Administración aprobó el Libro de Políticas, que actualiza políticas ya existentes y añade otras nuevas que reflejan los principios de actuación aplicables en materia económica, social y ambiental.
- En el ámbito laboral, ACCIONA ha ampliado el alcance del programa de retribución variable ligada a la consecución de objetivos de sostenibilidad.
- La Compañía ha reforzado su compromiso de evaluar y gestionar el impacto social de sus proyectos, iniciando la implementación de la metodología en varios proyectos de las principales divisiones en países como Brasil, Chile, Costa Rica, Marruecos, México y Sudáfrica.
- ACCIONA ha avanzado en la consolidación del proyecto de la Fundación ACCIONA Microenergía para facilitar el acceso básico a la electricidad de forma sostenible en zonas rurales aisladas en Perú y México.
- En cuanto a la cadena de suministro, la Compañía sigue apostando por la formación de sus proveedores y contratistas, así como por el fomento de la compra responsable con la identificación e inclusión en el catálogo de nuevos productos y servicios sostenibles.
- ACCIONA evita 24 veces el CO<sub>2</sub> que genera en su actividad productiva.
- ACCIONA, a través de ACCIONA Infraestructuras, ha sido la primera empresa a nivel mundial en obtener la certificación EPD (*Environmental Product Declaration*) para un proyecto de ingeniería civil (viaducto ferroviario en el tramo del AVE de Madrid a Galicia, España).
- ACCIONA ha realizado consultas sobre temas relevantes en sostenibilidad con prescriptores internos (a través de los Comités de Sostenibilidad de los negocios) y externos de la Compañía (representantes de organizaciones internacionales, analistas e inversores, mundo académico, ONG, etc.).
- ACCIONA participa de forma activa en distintos foros nacionales e internacionales que promueven el desarrollo sostenible: Pacto Mundial, WBCSD, EUCLG, entre otros.
- Por segundo año consecutivo, ACCIONA somete la Memoria de Sostenibilidad a la revisión y aprobación de la Junta General de Accionistas (voto favorable del 99,97% del capital asistente a la Junta en 2013).



## ACCIONA en el mundo, presencia global

ACCIONA adapta su oferta a los ritmos de crecimiento de los mercados en los que está presentes, buscando la mayor rentabilidad.

La presencia de ACCIONA en el exterior representó en 2013 un 41% de la facturación total de la Compañía. Las condiciones adversas en España han certificado que la expansión global era la estrategia más acertada



- Energía
- Agua
- Infraestructuras
- Inmobiliaria
- Service

*Incluidos aquellos países con cifra de negocio superior a tres millones de euros.*