

## ENTREVISTA CON EL PRESIDENTE

Por cuarto año consecutivo les presentamos el Informe Integrado de ACCIONA, que sigue los principios de elaboración propuestos por el Consejo Internacional de Informes Integrados (IIRC por sus siglas en inglés). Con este documento queremos ofrecer con transparencia una visión a largo plazo de la Compañía y del modo en el que crea valor en el entorno y afianza los cimientos del crecimiento futuro.



JOSÉ MANUEL ENTRECANALES  
Presidente de ACCIONA

José Manuel Entrecanales, Presidente de ACCIONA, responde sobre el modo en el que la Compañía genera valor en el medio y largo plazo.

### ¿Cómo valoran los resultados de 2015?

Vemos el ejercicio 2015 como un punto de inflexión no solo para ACCIONA sino también para el entorno global. Ha sido un año de consolidación en la Compañía después de la significativa reestructuración que hemos llevado a cabo durante el periodo 2013 a 2014, que estaba motivada especialmente por el impacto regulatorio en nuestra actividad principal, la energía, pero también por otros factores negativos a los que hemos tenido que enfrentarnos como son la drástica reducción de la licitación de obra pública en España y la grave crisis económica y financiera global.

En contraste, el 2015 ha sido un año de relativa estabilidad en el que hemos podido enfocarnos en los negocios, afianzando las mejoras operativas en marcha, y relanzando su crecimiento tras unos años de contención en la inversión. Desde el punto de vista económico financiero, estoy contento con los resultados obtenidos, en particular en lo que respecta a la contribución del negocio energético y la reducción de la ratio de apalancamiento a 4,39 veces EBITDA, ya en

los niveles que nos parecen cómodos para ACCIONA. La Compañía ha aprovechado también el buen entorno en los mercados de deuda para mejorar nuestra estructura de financiación corporativa.

En cuanto a avances en la estrategia corporativa, me gustaría destacar especialmente la operación de integración de ACCIONA Windpower en Nordex.

Creo que la imagen de la Compañía también se ha visto reforzada en 2015 con una mayor presencia internacional y, con el fortalecimiento del equipo directivo que nos coloca en una posición óptima para dar respuesta a las tendencias que definirán el escenario global en los próximos años.

En otra dimensión, es necesario resaltar la importancia del Acuerdo de París, conseguido durante la COP21, y cuyo proceso de ratificación ya está en marcha. Este constituye el hito más relevante de cuantos pudieran afectar a escala global a nuestros negocios. El acuerdo, basado en los compromisos de 196 países para reducir sus emisiones, confirma las energías renovables y la adopción de un precio y mercados de carbono, promovidas por nuestra Compañía en múltiples foros durante los últimos seis años, como claves no solo para combatir el calentamiento

global sino también para el desarrollo económico de las próximas décadas.

En definitiva, el ejercicio 2015 ha sido positivo para el Grupo, que comienza una nueva era en su desarrollo, desde una posición de fortaleza financiera y competitiva.

### ¿Qué expectativas de crecimiento tiene ACCIONA para 2016?

En cuanto al presente ejercicio, somos optimistas en cuanto al crecimiento y mejora operativa en nuestros negocios con la excepción de la actividad de generación en España que se verá afectada por la reducción de los precios mayoristas de electricidad. Estas dos tendencias deberían resultar en un EBITDA de magnitud similar al reportado en 2015.

Por otro lado, tras dos años con una menor actividad y desinversiones selectivas, prevemos un aumento significativo de la inversión neta con un volumen aproximado de 600 millones de euros, gracias a los esfuerzos realizados durante el ejercicio 2015 que nos ha permitido asegurar una muy buena cartera de proyectos y la capacidad financiera para poder acometerlos. Modulamos la inversión para adaptarnos al comportamiento de los

## 2016 va a ser un año importante para ACCIONA en cuanto a mejoras operativas en negocios, el despegue de la inversión y la captura de nuevos proyectos

negocios y las ratios de solvencia, ya que es clave para nosotros el preservar nuestra buena posición de balance. En cualquier caso, esta inversión y los nuevos proyectos que surjan derivados de los acuerdos de la COP21 y la tendencia global hacia una economía descarbonizada aseguran nuestro crecimiento durante los próximos años.

En resumen, el 2016 va a ser un año importante para ACCIONA en cuanto a mejoras operativas en negocios como Infraestructuras, el despegue de la inversión, y la captura de nuevos proyectos, aunque probablemente tendremos que hacer frente a una situación coyuntural de bajos precios de energía en España.

Seguiremos trabajando también para conservar la fortaleza de nuestra estructura financiera, aumentando la flexibilidad y reduciendo el coste, lo que nos permitirá compaginar la inversión con el crecimiento sostenido del dividendo.

Uno de los hitos del año ha sido el acuerdo con la compañía alemana Nordex para la transmisión de ACCIONA Windpower. ¿Qué implicaciones de futuro tiene esta operación para ACCIONA?

La decisión estratégica de combinar los negocios de ACCIONA Windpower y Nordex es un hito tanto para la Compañía como para el sector de las turbinas eólicas.

La combinación de ambos negocios da origen a un nuevo líder en el mundo de la industria eólica, con un volumen estimado de 2,8GW y presencia en más de 30 países –tanto en mercados emergentes como en mercados maduros–, lo que nos sitúa entre los cinco mayores fabricantes de aerogeneradores del mundo.

Como resultado de esta operación, ACCIONA se ha convertido en el accionista de referencia de Nordex, lo que nos permite seguir beneficiándonos, como desarrolladores y operadores eólicos que somos, de las ventajas de la integración vertical con un fabricante de turbinas líder. La integración en Nordex nos ha permitido también poner en valor nuestra inversión en ACCIONA Windpower y reducir nuestro riesgo en muchos aspectos.

En el año 2014 ACCIONA llevó a cabo una reestructuración de la división de Infraestructuras. ¿Cómo se ha adaptado esta división a un mercado global competitivo con márgenes de rentabilidad ajustados?

Durante los dos últimos años hemos reorganizado los procesos internos y hemos redefinido las áreas de actividad y la estrategia con la que afrontar los próximos ejercicios. La división de Infraestructuras compite con las compañías más importantes del mundo en la respuesta a la

demanda de infraestructuras. Conocedores de esta realidad –necesidad, globalidad y competitividad–, se llevó a cabo la reestructuración de la división que favorece la eficiencia y, con ello, la rentabilidad.

ACCIONA Infraestructuras cuenta hoy con una oferta integrada de servicios que se apoya en la especialización técnica y geográfica, y que apuesta por la selección exhaustiva de los proyectos. Nuestras expectativas de futuro, por tanto, son optimistas. Durante el año 2015 el crecimiento de nuevos contratos adjudicados y de la cartera de infraestructuras ha sido notable –del 22% y 13% respectivamente– con proyectos importantes en los mercados internacionales.

2015 ha sido el año de los grandes retos globales en materia de sostenibilidad, marcado sobre todo por el acuerdo contra el cambio climático de la Cumbre de París y los objetivos de desarrollo sostenible. ¿Cómo contribuirá ACCIONA a estos desafíos?

La sostenibilidad ha sido y es una de las señas de identidad de ACCIONA. Nuestros proyectos de energía renovable e infraestructuras contribuyen a mejorar la vida de las personas y a cuidar el entorno para las generaciones futuras, y nuestra manera de realizarlos incorpora la perspectiva responsable desde el principio hasta el

fin: evaluando los riesgos ambientales, sociales y reputacionales, minimizando las externalidades negativas y reforzando el impacto positivo en cada proyecto.

Por eso ACCIONA ha participado en primera persona de los principales debates internacionales que han marcado la agenda de la sostenibilidad en 2015, como los Objetivos de Desarrollo Sostenible o la Cumbre de Cambio Climático COP 21.

Sabemos que la mejor manera de lograr nuestros objetivos es hacerlo de una forma sostenible, generando valor no solo para la Compañía sino para toda la sociedad. Por eso contamos con un Plan Director de Sostenibilidad que en 2015 ha sido revisado para adaptarse a los retos y tendencias de futuro, con miras y objetivos a 2020.

Por último, no quiero dejar de dar las gracias a las más de 32.000 personas que componen el equipo ACCIONA. Su talento, experiencia, capacidad de adaptación y profesionalidad han sido clave para superar los grandes retos de estos últimos años. Constituyen una de nuestras principales ventajas competitivas y nos permiten mirar al futuro con optimismo.