

**JUNTA GENERAL ACCIONA 25/05/2002**  
**DISCURSO JUNTA GENERAL**  
**( 25 Mayo 2002)**

Buenos días Señoras y Señores Accionistas:

Nuevamente tengo la satisfacción de reunirme con ustedes en esta cita anual, para darles cuenta de la evolución de nuestros negocios y compartir con ustedes nuestras preocupaciones y nuestros logros, comentar el presente y hablar de nuestro futuro.

En el Informe Anual que se les ha entregado, tienen ustedes amplia información numérica así como detalle de las diversas áreas de actuación de nuestra compañía. Por ello en mis palabras voy a hacer poca referencia a cifras y voy a tratar de referirme más bien a aspectos más conceptuales.

Sigo pensando que España tiene una posición excepcional, enormemente mejorada en estos años, tanto desde un punto de vista interno, con buenos crecimientos y una alta calidad de vida, como en su proyección internacional. Creo que este paréntesis de ajuste económico, empieza a dar paso a un nuevo ciclo de crecimiento, y nuestro país está muy bien preparado para participar en él.

Acciona ha cambiado también mucho en estos años, desde la fusión en 1997. Entonces éramos básicamente dos empresas constructoras, con algunas participaciones industriales, no excesivamente relevantes, excepción hecha de Airtel, que

en cualquier caso, no dejaba adivinar lo que llegaría a representar para nosotros años más tarde.

Hoy somos un gran Grupo de Infraestructuras y Servicios, con plusvalías muy importantes, que cuando se integren en la cuenta de Reservas, harán que nuestros fondos propios se multipliquen por cuatro. Es decir, nuestra vocación está muy centrada, nuestro desarrollo ha sido importante, y tenemos los medios para acelerar nuestro crecimiento y como consecuencia, nuestra dimensión.

Lo ilustro con cuatro datos, comparando 1997 y 2001, es decir un período de cuatro años:

- **El Beneficio ordinario** pasa de 74 millones de euros a 194, es decir crece más de un 160%.
- **El ROE** del 14,7% al 25,40% es decir 10,7 puntos de mejora.
- **El Beneficio por acción** crece de 1,04 euros a 2,16 euros.
- Y finalmente el **Dividendo por acción** de 0,33 euros a 0,70 euros.

Además hemos ido constituyendo una auténtica hucha, que es el actual paquete de acciones en Vodafone, que no ha participado en la práctica en esta generación de resultados, y que deberá por sí misma generar una cuenta final de resultados de dimensión similar a la actual, es decir todavía no está recogido en las cuentas, pero lo va a estar muy en breve.

Hasta aquí, lo que hemos hecho, y creo que no es para esta ocasión entrar más en detalle de nuestro día a día. El Informe Anual, y estas pocas cifras que he citado,

constituyen el resumen más expresivo que se puede dar. Crece el volumen, mejora mucho la rentabilidad, y como consecuencia esta mejora repercute directamente en el accionista. El dividendo se ha duplicado en estos cuatro años, y por lo que ya les he dicho, tendremos ocasiones de hacer participar a ustedes en mayores resultados en el próximo futuro.

Pero si el análisis de la gestión diaria queda contestado de manera amplia en el Informe Anual, y de manera sucinta en mis palabras, nos queda la cuestión del futuro, que es la que verdaderamente nos preocupa, y más debe interesar a ustedes, señores accionistas.

Y aquí hay que plantearse dos grandes grupos de cuestiones:

- Las que atañen a la **definición de los campos de actuación**, y
- Las que se refieren a las **inversiones en cada uno de ellos**.

Y antes de entrar en su análisis, me gustaría resaltar, como ustedes pueden apreciar en la lectura del Informe, que dentro de nuestras Comisiones colocamos en lugar prioritario a la Comisión de Estrategia. La relevancia de esta comisión pone de manifiesto la importancia que tiene para nosotros la definición permanente, actualizada y precisa, de nuestra orientación estratégica, tanto a corto como a largo plazo.

Dicho esto, que no debe ser tampoco muy distinto en otras empresas bien administradas, se plantea definir nuestro campo de acción en primer lugar. Antes decía que estamos en Infraestructuras y Servicios, definición muy genérica. Ambos grandes territorios están suficientemente especificadas en el Informe que tienen ustedes, y han sido objeto de comentario en otras ocasiones. Sin embargo creo que no está de más, repetir ahora los epígrafes más significativos:

- Construcción e industrias auxiliares de la construcción.
- Inmobiliaria.
- Concesiones.
- Energía.
- Servicios urbanos y medioambientales, y
- Servicios logísticos y aeroportuarios.

Este es nuestro autentico negocio matriz, nuestro "core business". Unos son más importantes, por razones históricas, y otros probablemente tienen más recorrido futuro.

Hacer un análisis pormenorizado puede resultar reiterativo, y desde luego muy largo, por lo que, trataré de calificar de manera casi telegráfica nuestra posición y expectativas en cada uno:

- **En construcción** siempre nos movemos en una posición de cabeza. Conocemos a fondo nuestra asignatura, y podemos crecer bien, y pensamos que mejor hoy orgánicamente, que vía adquisiciones.

Quedan buenos años, aunque probablemente el sector tenderá a moverse con márgenes cada vez más estrechos.

- **En inmobiliaria** entregamos del orden de 1.500 viviendas al año, tenemos suelo para promover 4.000 más, actuamos también en el campo del alquiler, y hemos iniciado actividades hoteleras y de residencias. Hay un gran campo de crecimiento tanto orgánico como en su caso por adquisiciones.

**En concesiones**, hay mucho por crecer en el día a día o también por adquisiciones, aunque nuestra posición en este sector empieza a ser muy relevante y, por volumen de inversión, estamos en el grupo de cabeza mundial de las empresas concesionarias de infraestructuras.

- **En energía** somos recientes y somos pequeños. En cualquier caso en las nuevas energías, y específicamente en la eólica, aspiramos a cubrir una cuota mínima del 5% de la energía instalada. Hoy ya tenemos alrededor del 3%, y obras y concesiones, para alcanzar en breve ese objetivo. ¿Qué quiere decir esto?. Que somos un interlocutor pequeño, pero con capacidades de alianza, y con vocación de presencia mejorada.

- **En servicios logísticos y aeroportuarios** seguimos creciendo, con una posición, que ya podemos calificar como muy destacada en lo aeroportuario. En la logística también crecemos, y aunque es difícil hacer un gran grupo de alcance internacional, creemos que en España es posible alcanzar una buena dimensión, y para ello estamos estudiando en fase avanzada no menos de cinco oportunidades, - alguna de ellas ya es pública-, que nos acercarán mucho al ideal de liderazgo.

Este es un resumen sucinto, por no alargarme ante ustedes señores accionistas, de cuales son nuestros negocios "clave".

¿Quiere esto decir que fuera de estos campos no hay inversión posible?

Lo que quiero decirles, es que es aquí donde nos movemos con naturalidad, con soltura, en unos casos con más y en otros con menos, y que aquí es donde deben concentrarse, y de hecho se concentran, nuestras fuerzas.

Hemos ido ya entrando en la segunda gran cuestión, que **es la inversión** en cada uno de los campos de actividad. Ya lo he calificado algo en el análisis de cada uno de ellos, y debo decir que hoy estamos invirtiendo "grosso modo" 600 millones de euros anuales entre todos ellos. Más en concesiones y en logística, pero también dependiendo mucho de la oportunidad. Esta es, en cualquier caso, una inversión de crucero. Sin los fondos importantes de que dispondremos en breve, seguiríamos con inversiones de este porte.

Esto nos debe asegurar crecimientos, al menos iguales a los históricos, es decir, duplicar las cifras de resultados y la remuneración al accionista en el próximo quinquenio.

Naturalmente la dimensión de las posibles inversiones singulares cambia al ser nuestra disponibilidad líquida más importante. Aquí el mensaje que quiero dejar hoy es muy claro. Invertiremos en aquello que se presente como más rentable y coherente, y al ritmo que sea razonable y oportuno. No sentimos que haya que invertir todo inmediatamente, si no equilibrar tiempo y oportunidad. No obstante, no por ello estoy diciendo que se dilate mucho en el tiempo, pero tampoco que vayamos a tomar un ritmo desenfrenado.

Alguien puede pensar, y probablemente con algo de razón, que ha habido opciones interesantes en el pasado, y me refiero a grandes oportunidades, no a medianas y pequeñas. Ello llevaría a cambios de dimensión, a posibles operaciones de fusión, y también a la consideración de tener demasiados huevos en la misma cesta. Es opinable, pero en algunos terrenos nuestra dimensión nos parece suficiente, y en otros ya he dicho que queremos crecer.

Piensen señores accionistas en una Acciona duplicada en su dimensión. Piensen, señores accionistas, en fondos propios de cerca de 3.000 millones de euros, o 500.000 millones de pesetas, es decir, cuatro veces los fondos propios actuales.

Ahí esperamos estar en breve, y siempre deseosos de transformar la oportunidad en realidad, en aquellos sectores que antes les he comentado. Hay buenas oportunidades hoy y las va a seguir habiendo en el futuro. Y nuestra vocación no es

mirar hacia atrás con satisfacción, sino mirar hacia adelante con preocupación serena, pero con convencimiento y ánimo. Ser empresarios, cada vez mayores, y cada vez mejores. Ser líderes en nuestros sectores y equilibrar con ellos nuestras fuentes de ingresos, no dependiendo de una sola, sino de que todas ellas nos alimenten.

No quiero dejar de citar actividades como el vino o la financiera, que aunque menores en dimensión, dan grandes satisfacciones y no sólo en términos de rendimiento, sino en calidad, donde en actuaciones tan distintas somos muy apreciados por el mercado, reflejo de una gerencia profesional y atenta.

Esta es nuestra posición. Cuanto les he dicho es un ejercicio de reflexión, que hoy hago en voz alta con ustedes, y a diario con el equipo directivo y órganos de gobierno de Acciona.

En mis palabras hay mucho compromiso; es el que yo siento hacia todos ustedes. Nuestras preocupaciones están apoyadas en una base económica muy sólida. La cuestión es encontrar las mejores oportunidades, las más consistentes, las más coherentes, y las más rentables. No es un reto fácil, aunque dada la excelente situación de nuestra compañía nunca lo calificaría como un problema. En cualquier caso de todo ello tendré que venir en ocasiones futuras a darles cuenta. En qué y cómo hemos invertido. Cómo hemos hecho crecer nuestros negocios, y cómo todo ello se ve reflejado en lo que reciben los accionistas y en la mayor solidez de la empresa.



Quiero al llegar al final de mi intervención, diciéndoles que siento una gran satisfacción de compartir nuestras preocupaciones con ustedes, y les agradezco hoy y siempre su confianza y su atención.

Muchas gracias a todos, y mi saludo muy especial a todos los que trabajan en Acciona, felicitándoles y agradeciéndoles su dedicación y su esfuerzo, en la confianza de que esa dedicación y esfuerzo augura un futuro cada vez más prospero y brillante.