

OTROS NEGOCIOS

Contribución a la creación de valor de la compañía

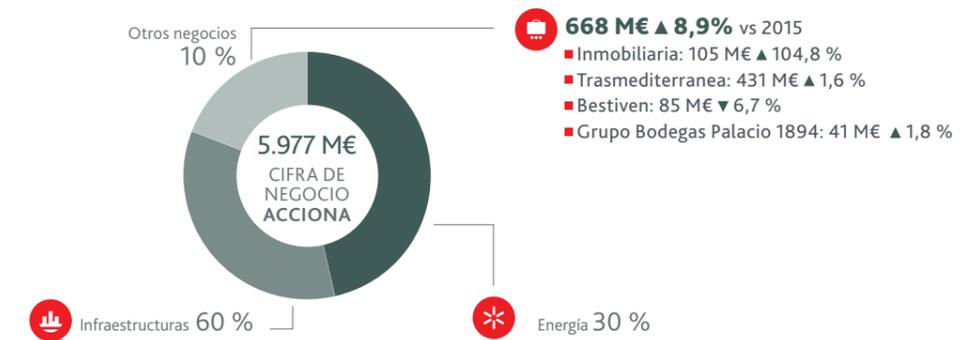
ACCIONA desarrolla negocios complementarios a sus divisiones principales que permiten una diversificación de actividades y ofrecen oportunidades, bien por su potencial de crecimiento o por la posibilidad de realizar operaciones corporativas si resultara de interés para la compañía.

En la actualidad, todos ellos contribuyen a la generación de valor de ACCIONA y muestran potencial de crecimiento futuro debido al contexto favorable que atraviesan los sectores en los que operan y la gestión cuidadosa de los equipos,

que saben como maximizar el valor de cada uno de ellos, mejorando su competitividad y reforzando su visibilidad en el mercado.

La menor necesidad de inversión de estos negocios respecto a los negocios *core* y su buen comportamiento durante el año 2016, han contribuido a generar un impacto positivo sobre los resultados de ACCIONA, lo que además contribuye a reducir y mejorar los niveles de deuda respecto al EBITDA.

En 2016



ACCIONA INMOBILIARIA

Más de 9.000 viviendas desarrolladas en 25 años de trayectoria

ACCIONA Inmobiliaria es una de las primeras compañías de promoción y gestión residencial de España, con presencia significativa en otros mercados inmobiliarios como son México — a través de la sociedad ACCIONA Parque Reforma —, Polonia — ACCIONA Nieruchomości — y Portugal.

Evolución del entorno y del negocio



ACCIONA Inmobiliaria en 2016



Nuevas oportunidades para la creación de valor

La evolución del negocio inmobiliario de ACCIONA durante los últimos años responde a la trayectoria del sector en España, penalizado por la situación de crisis económica y la ralentización del mercado de la vivienda en el territorio nacional.

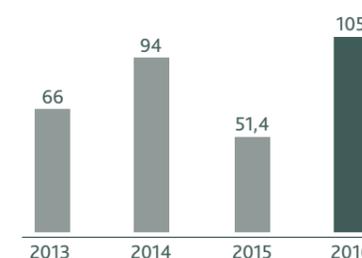
Durante estos años la compañía ha llevado a cabo un exhaustivo control de los riesgos. La estrategia ha sido posicionarse en suelo finalista y alejado de expectativas de crecimiento de precios futuros de la vivienda a largo plazo. La gestión de los riesgos ha permitido mitigar parcialmente los efectos del ciclo inmobiliario y estar en disposición de desarrollar nuevas promociones aprovechando el cambio de ciclo.

La consolidación del ciclo de recuperación del mercado inmobiliario — en los segmentos residencial y comercial — iniciado en el año 2015, plantea expectativas de crecimiento positivas a futuro para el sector.

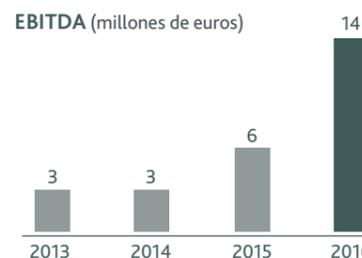
Así lo atestiguan los resultados obtenidos en 2016 por la compañía, cuyo EBITDA ha crecido un 122,1 %, debido a la entrega de una promoción en México. Adicionalmente la venta de un hotel (en Barcelona), un centro comercial y una oficina adyacente (en Madrid) por un valor de 67 millones de euros, ha aportado un resultado extraordinario a la división.

Evolución de la cifra de negocio y del EBITDA

Cifra de negocio (millones de euros)

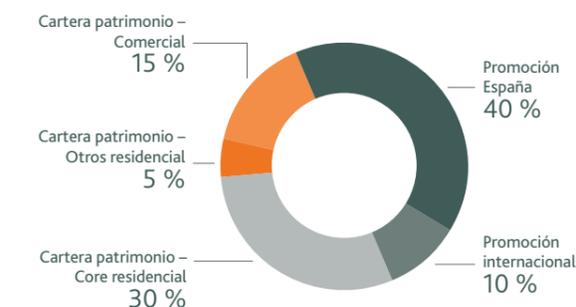


EBITDA (millones de euros)



Valoración independiente de activos (GAV: Gross Asset Value)

GAV por tipo de activo 2016 (%)



Desglose GAV 2016 (millones de euros)



Para más información visita la web de ACCIONA Inmobiliaria [www.acciona-inmobiliaria.es]. Para más información sobre la actividad Inmobiliaria de ACCIONA en México y Polonia, visita las webs ACCIONA Parque Reforma [accionaparquereforma.com], y ACCIONA Nieruchomości [www.acciona-nieruchomosci.com/en/], respectivamente.

La estrategia de ACCIONA Inmobiliaria

Líneas estratégicas: aprovechar oportunidades y optimizar el valor de los activos

ACCIONA Inmobiliaria ha revisado su estrategia, focalizándola en el aprovechamiento de las nuevas oportunidades del mercado y la maximización del valor de sus activos.

■ Reactivación de la actividad promotora residencial a nivel nacional e internacional, particularmente en México y Polonia

Las condiciones de mercado favorables y las atractivas rentabilidades constituyen una oportunidad para cristalizar el valor de la cartera de suelos maduros de ACCIONA Inmobiliaria sin alejarse de su actividad tradicional promotora y las expectativas de rentabilidad que ofrecen los proyectos *greenfield*.

En México, las opciones de crecimiento se centran a medio plazo en el sector de la vivienda *premium*, con una menor exposición a la volatilidad del mercado, reforzada por el posicionamiento y la marca de la filial de la compañía en el país.

■ Optimización del valor del patrimonio en renta – c.55 % del GAV

La desinversión selectiva de los activos terciarios de ACCIONA Inmobiliaria constituye una palanca de financiación para el desarrollo de la actividad de promoción de la compañía, a la vez que contribuye a reducir su deuda.

En este contexto, ACCIONA Inmobiliaria no descarta analizar posibles alianzas con otros actores del mercado que contribuyan a aumentar el valor de la cartera residencial *premium* de la compañía.

Diferencial competitivo: sólida experiencia y apuesta por la sostenibilidad

El tamaño de la compañía le permite obtener elevadas eficiencias en la gestión, favoreciendo la diversificación de los riesgos inherentes a la morosidad de inquilinos. Además, los activos subyacentes de la actividad, en particular de las viviendas, mantienen un cierto grado de liquidez que, incluso en los momentos más bajos del ciclo inmobiliario, encuentran demanda en el mercado.

Avalada por una sólida experiencia técnica y profesional, las distribuciones de viviendas de ACCIONA Inmobiliaria están diseñadas atendiendo a las demandas y las necesidades actuales de los clientes, ofreciendo a sus usuarios un amplio elenco de zonas comunes que contribuyen a llevar un estilo de vida saludable.

La inclusión de criterios de sostenibilidad en el diseño de todas sus promociones es otro de los factores de la actividad inmobiliaria de ACCIONA, siendo uno de sus principales objetivos el desarrollo de proyectos que contribuyan a la conservación del medioambiente y que supongan una reducción de costes para sus propietarios.

La compañía aplica **medidas innovadoras** para el ahorro energético, la reducción de emisiones de CO₂, el consumo racional de agua y la construcción limpia

Desempeño

- Aplicación de medidas innovadoras para el ahorro energético, la reducción de emisiones de CO₂, el consumo racional de agua y la construcción limpia.
- Certificación de todas las nuevas promociones con el sello BREEAM de sostenibilidad, aplicando medidas rigurosas –más allá de lo que obliga la normativa vigente– que fomentan la eficiencia energética de los edificios, el respeto al medioambiente y al entorno.
- Certificaciones ISO 9001 e ISO 14001, que aseguran los más altos estándares de calidad en el mercado.



Objetivo

Maximizar el valor de ACCIONA Inmobiliaria y aprovechar la consolidación del ciclo de recuperación del mercado inmobiliario.

BESTINVER

Bestinver es la gestora de fondos independiente líder en España

Bestinver desarrolla servicios de gestión de activos — fondos de inversión, fondos de pensiones y mandatos institucionales —, y servicios de intermediación bursátil, persiguiendo las mejores rentabilidades a largo plazo y apoyándose en una filosofía de inversión basada en el valor y en un amplio y cualificado equipo de inversión.



Un horizonte de nuevas oportunidades

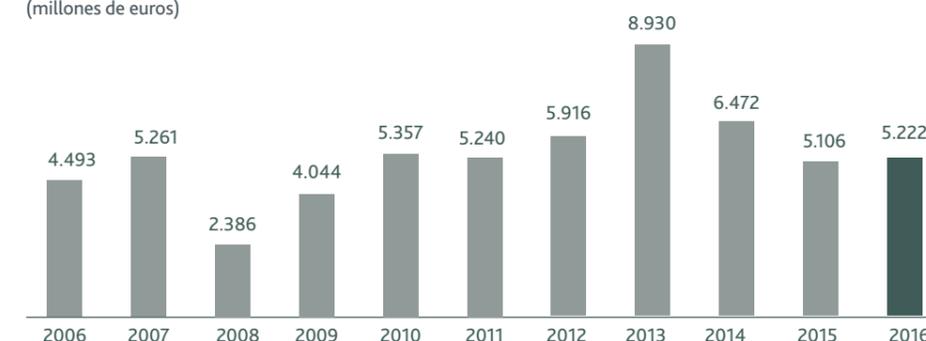
Bestinver ha culminado en 2016 gran parte de los retos marcados para el año: ha reforzado su equipo de inversión, ha mejorado sus procesos internos y es hoy una entidad con un mayor nivel de cercanía con sus clientes.

La robustez de su proceso de inversión tiene su reflejo en las rentabilidades obtenidas, lo que coloca a Bestinver en un lugar privilegiado para beneficiarse del proceso de desintermediación financiera que está teniendo lugar en España.

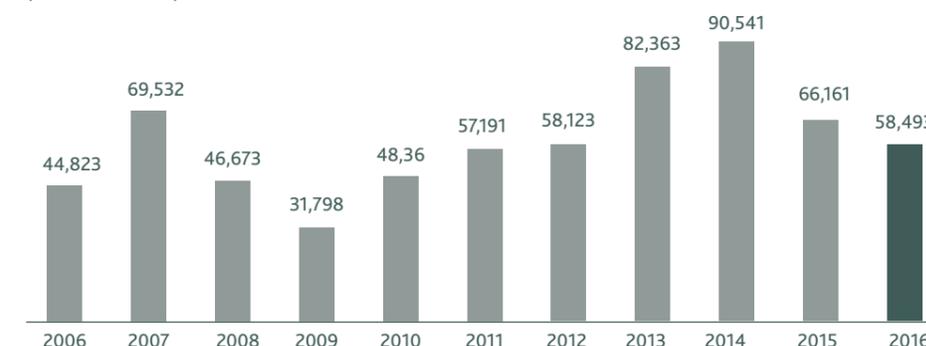
La mejora continua de los procesos operativos, gracias al respaldo de ACCIONA, confiere a Bestinver la solidez necesaria para garantizar el adecuado funcionamiento y el cumplimiento de sus responsabilidades fiduciarias.

La cercanía con sus inversores le permite mantener y reforzar su posición de liderazgo en la industria independiente de gestión de activos, en la que se ha incrementado el número de competidores y las exigencias de los clientes respecto a la necesidad de información sobre los productos y facilidad operativa.

Activos bajo gestión (millones de euros)



EBITDA (millones de euros)



La buena evolución de las rentabilidades de Bestinver, tanto a niveles absolutos (11,4 % de la cartera internacional) como frente a los mercados de referencia y sus competidores, ha colocado a

Bestinver de nuevo en la senda de crecimiento y en su conjunto tiene un retorno desde la incorporación del nuevo Director de Inversiones de 32,09% comparado con el mercado Europeo con Dividendos de 13%.

Rentabilidad 2016



La estrategia de BESTINVER

Línea estratégica: filosofía del *value investing*

Bestinver ofrece a sus clientes una propuesta de valor clara, definida y fuertemente diferenciada del resto de la industria.

- Inversión en negocios transparentes con fuertes ventajas competitivas.
- Gestión excelente a largo plazo, a un precio atractivo que asegure el margen suficiente entre el precio de cotización y el valor intrínseco de la compañía, manteniendo así un elevado potencial de crecimiento de las carteras.
- Selección del valor objetivo teniendo en cuenta tanto las características claves de un negocio (cíclico, estable, intensivo en cápita, etc.), como la habilidad y honestidad de su equipo gestor.

Más de
100 premios
por su gestión
en los últimos
20 años

Diferencial competitivo: optimización de la rentabilidad a largo plazo

Proceso de selección de inversiones estricto, apoyado por un equipo de profesionales, bien cualificado y con amplia experiencia, que dedica un gran número de recursos al análisis de compañías con el fin de encontrar las mejores oportunidades de inversión.

Proceso de inversión



Desempeño

- Más de 2.000 nuevos clientes durante en 2016 y ventas brutas superiores a los 400 millones de euros.
- Rotación de la cartera en torno al 50 % en 2016.
- Más de 30,000 horas al año dedicadas a analizar compañías.
- Rentabilidad de Bestinver Internacional: 11,3%
- Rentabilidad de Bestifond: 10,9% superando la rentabilidad del índice de referencia MSCI Europe (revalorización del 2,6% en mismo período).
- Generación de una rentabilidad anual del 15,61 % frente al 9,03 % de su referenciado, desde su inicio en 1993.
- Más de 100 premios por su gestión en los últimos 20 años



Objetivo

Obtener rentabilidades atractivas en el largo plazo, evitando operaciones cortoplacistas y de tipo especulativo, utilizando la renta variable como instrumento clave para su consecución.

TRASMEDITERRANEA

En 2017, Trasmediterranea celebrará su 100 aniversario

Trasmediterranea es la naviera líder en el sector marítimo español de líneas regulares para el transporte de pasajeros, vehículos y carga rodada, y una de las mayores de Europa, con conexiones nacionales — entre la Península y las Islas Baleares, las Islas Canarias, Ceuta y Melilla — e internacionales — en el norte de África (Tánger, Ghazaouet, Nador y Orán) —. Proporciona también servicios de handling a cruceros en los principales puertos del Mediterráneo.

Evolución del entorno y del negocio



Trasmediterranea en 2016



 Para más información visita la web de Trasmediterranea, [www.trasmediterranea.es].

Trasmediterranea continúa mejorado sus resultados de manera satisfactoria

El sector marítimo español ha estado caracterizado por una elevada volatilidad del negocio, con relación a los volúmenes de pasajeros y a la carga atendida —entre otros factores—, que han contribuido a la inestabilidad de los resultados del sector.

Desde su adquisición al Estado en el año 2002, Trasmediterranea se ha focalizado en la búsqueda de la rentabilidad, atendiendo a las complejidades de un mercado muy competitivo y con márgenes muy ajustados.

Trasmediterranea ha llevado a cabo en estos últimos años una importante reestructuración en favor de la eficiencia y la excelencia operativa, con el objetivo de conseguir una gestión más eficiente de toda la flota y un ahorro constante de los costes.

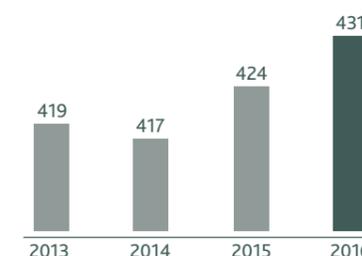
La modernización y la optimización de los procesos se ha traducido en una mejora progresiva de los resultados de Trasmediterranea, que en 2016 ha consolidado un EBITDA de 61 millones de euros, cuatro veces más que el resultado de explotación obtenido en el año 2013. El aumento de los volúmenes de carga, pasajeros y vehículos y la reducción del coste del combustible también han contribuido positivamente a la evolución del resultado.

Ante este escenario y con perspectivas de futuro positivas, Trasmediterranea se embarca en una nueva etapa de crecimiento, avalada por la compra durante el año 2016 de dos nuevos buques por 50 millones de euros, que responden a la intención de la compañía de incrementar paulatinamente el número de buques en propiedad frente a un mercado internacional del transporte marítimo de buques tipo ferry escaso, tanto de fletes como de buques de segunda mano.

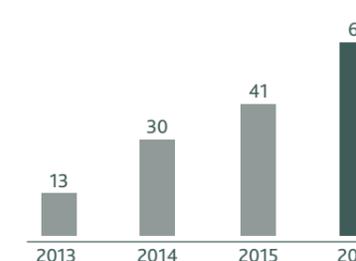
En la actualidad, Trasmediterranea explota un total de 32 líneas marítimas y dispone de 23 buques, de los cuales 16 son en propiedad y 6 fletados. La compañía cuenta también con cinco terminales marítimas en propiedad de pasaje y carga, agencias de consignación y un servicio de logística y distribución terrestre que cubre toda la cadena de valor del servicio logístico.

Evolución de la cifra de negocio y del EBITDA

Cifra de negocio (millones de euros)



EBITDA (millones de euros)



La estrategia de Trasmediterranea



Línea estratégica: eficiencia y orientación al cliente

La estrategia de crecimiento de la compañía en el medio y largo plazo persigue el crecimiento rentable y sostenido, definiendo nuevos procesos para avanzar en la reducción de costes y en la optimización de sus activos, así como en la apuesta por la innovación y en la orientación de sus servicios al cliente para mejorar su satisfacción.

Es por ello que la compañía está realizando inversiones para la modernización de sus buques, así como acometiendo cambios operativos para tratar de mejorar el abanico de servicios que presta.



Diferencial competitivo: una flota comprometida con el entorno

Trasmediterranea muestra un compromiso total con la sostenibilidad medioambiental y con la sociedad.

La calidad en la prestación de servicios, el respeto al medio ambiente y las condiciones de seguridad y salud en el entorno de trabajo son elementos esenciales para el desarrollo de su actividad y el futuro de la organización.

Trasmediterranea tiene un fuerte compromiso con el entorno y apuesta por modernizar, innovar y mejorar continuamente sus servicios



Desempeño

- **Modernización de buques:** reforma integral en zonas de servicio al pasaje en los buques Juan J. Sister, Sorolla y Fortuny; e implantación de espacios de ocio al aire libre, zonas infantiles y zonas de mascotas acondicionadas.
- **Innovación tecnológica:**
 - Mejora de los canales de venta (nueva web, nueva app móvil y venta por ventanilla más rápida y eficiente).
 - Innovación tecnológica a bordo de los buques (WiFi rápida, cartelería digital informativa, Portal de Entretenimiento, etc.).
- **Cambios operativos en los servicios:**
 - Concentración de las operaciones de la fachada Península-Canarias en el puerto de Cádiz, consolidando Trasmediterranea como principal naviera del puerto gaditano.
 - Nueva línea entre Mallorca y Menorca (Alcudia-Ciudadela) como respuesta a la necesidad de nuestros clientes locales.
 - Ampliación de trayectos en Baleares, para atender la demanda de mercancías desde Barcelona a Ibiza y Menorca, con frecuencia diaria para ambas islas.
- **Implementación de un Sistema Integrado de Gestión de Calidad, Medioambiente y Prevención de Riesgos Laborales** basado en la mejora continua.
- **Acciones para minimizar los impactos negativos sobre el entorno:** instalación de perlizadores para disminuir el consumo de agua, colocación de bombillas de bajo consumo y pintado de buques con pinturas fluoropolímeras que permiten alcanzar reducciones en torno al 6 % en los consumos energéticos, emisiones de CO₂ y costes de combustible.



Objetivo

Consolidarse como compañía líder de transporte marítimo regular de pasajeros y de mercancías en todos los mercados en los que opera, anticipándose a los cambios en las tendencias sociales que reconfiguran el panorama de la navegación y que ofrecen la posibilidad de explorar nuevas rutas y opciones de negocio en el futuro.

GRUPO BODEGAS PALACIO 1894

Más de 120 años de elaboración y crianza de vinos de calidad

Grupo Bodegas Palacio 1894 es uno de los grupos vitivinícolas de mayor relevancia de España en vinos de alta calidad. Cuenta con una trayectoria centenaria en la elaboración y crianza de vinos en las denominaciones de origen más destacadas de España: Rioja, Ribera del Duero, Rueda y Toro.

Evolución del entorno y del negocio



Grupo Bodegas Palacio 1894 en 2016



 Para más información visita la web de Grupo Bodegas Palacio 1894 [www.grupobodegaspalacio.es].

En 2016, el cambio a *premium* ha permitido un **incremento** de un **2 %** en la cifra de negocio y de un **12 %** en el EBITDA respecto al año anterior

Nueva etapa enfocada hacia los vinos de calidad como Grupo Bodegas Palacio 1894

Grupo Bodegas Palacio 1894 ha iniciado una nueva etapa con el objetivo de ser reconocida como una compañía de referencia en el mercado de los vinos de calidad.

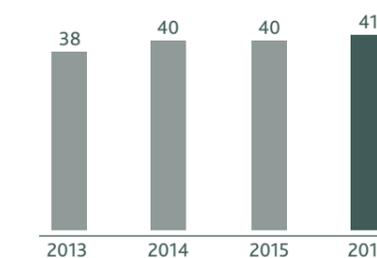
Este nuevo ciclo viene también acompañado de una nueva estrategia y de una presentación renovada de la compañía ante el mercado, avalada por el fortalecimiento de la imagen de sus marcas más estratégicas: Viña Mayor, Glorioso y Cosme Palacio.

Grupo Bodegas Palacio 1894 presenta un negocio históricamente sostenible. En 2016, el cambio de *mix* de negocio a *premium*, con crecimientos de doble dígito en los vinos con Denominación de Origen (D.O.), ha permitido un incremento de la cifra de negocio de un 2 % y del EBITDA del 12 % respecto al año anterior.

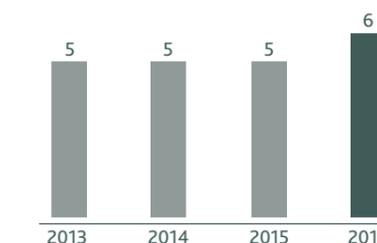
En 2016, la industria ha consolidado el cambio que se inició en 2014, con crecimientos positivos en vinos D.O. y en el canal Horeca. Grupo Bodegas Palacio 1894 ha capitalizado estas tendencias para el desarrollo de sus principales marcas: Glorioso, que ha doblado su cuota de mercado en los dos últimos años; Viña Mayor, que ha reposicionado su propuesta de valor con crecimientos superiores al 20 % en el canal de Horeca; y Cosme Palacio, que ha incrementado su notoriedad por encima del 40 %.

Evolución de la cifra de negocio y del EBITDA

Cifra de negocio (millones de euros)



EBITDA (millones de euros)



La estrategia de Grupo Bodegas Palacio 1894



Línea estratégica: reforzar el posicionamiento

La compañía afronta una nueva etapa hacia el fortalecimiento del posicionamiento y la diferenciación, el desarrollo de marcas premium y el crecimiento en mercados internacionales, a través de:

- Estrategia comercial enfocada al crecimiento de la distribución selectiva.
- Inversión en comunicación y fortalecimiento del posicionamiento de marca.
- Transformación digital y potenciación de ventas y promoción online.
- Mejora de la eficiencia y optimización de los procesos.
- Aumento de la integración vertical con un mayor control sobre los viñedos.

Respecto a su estrategia de crecimiento internacional, el Grupo pretende acelerar su desarrollo en países como México, China, Japón y el Sudeste Asiático.



Diferencial competitivo: reconocimiento por parte de expertos y compromiso con la sostenibilidad

- La compañía cuenta con bodegas en las zonas vitícolas más prestigiosas del país: en 2016, adquisición de un viñedo propio para cubrir la demanda de Cosme Palacio, una de las marcas de referencia del Grupo.
- Calidad e innovación como parte de su identidad: ejemplo de ello son los avances tecnológicos introducidos durante los últimos años en las bodegas.
- Compromiso con la protección medioambiental desde el viñedo hasta la bodega y la logística, en tres ámbitos de actuación: gestión de las fincas, uso racional de la energía y el agua e iniciativas enmarcadas en la norma ISO 14001.



Desempeño

- Nueva marca: Grupo Bodegas Palacio 1894.
- Crecimientos de doble dígito en los vinos con Denominación de Origen.
- Presencia internacional:
 - Operación en más de 40 mercados internacionales.
 - Presencia destacada en EE. UU., Alemania, Suiza, Canadá y Latinoamérica.
 - Facturación internacional, un 40% de las ventas totales en 2016.
- Certificaciones ISO 9001, ISO 14001 y FSSC 22000 (*Food Safety System Certification*).
- *Wineries for Climate Protection*: Viña Mayor es la primera bodega con Denominación de Origen Ribera de Duero en obtener esta certificación. Se trata de la primera y única certificación específica para el sector del vino dentro del ámbito de la sostenibilidad medioambiental y lucha contra el cambio climático.
- Obtención de numerosos reconocimientos:
 - Caserío de Dueñas Fermentado en Barrica 'Mejor vino de Rueda por la Guía Vino ABC' (2016);
 - 95 puntos Peñín para Cosme Palacio (2016);
 - Puesto 16 Top 100 Wineries of the World (2015);
 - Cosme Palacio Mejor Tinto Español según la Asociación Internacional de Escritores y Periodistas de Vino (2014);
 - Bodegas Palacio, 1º de España y 16º mundial para la Asociación Internacional de Escritores y Periodistas de Vino (2014).
- Participación en la iniciativa *Wine in Moderation* cuyo objetivo es fomentar un consumo responsable.



Objetivo

Incrementar la facturación y el EBITDA en un 20 % y 40 %, respectivamente, en los próximos cuatro años.