

01



Mensaje del Presidente



Manuel Manrique Cecilia
Presidente de Sacyr

Una reinención prudente

Decía Leonardo da Vinci, probablemente el más famoso ingeniero de la historia, que *"lo más importante es hacer cosas"*. *"No basta con el conocimiento, no basta con la voluntad, tenemos que hacer cosas, siempre más cosas"*, explicaba el genio del Renacimiento italiano.

En Sacyr estamos de acuerdo con ese espíritu de laboriosidad y superación. Incluso en circunstancias difíciles, como las que ha atravesado la economía española en los últimos seis años, hemos sido capaces de transformarnos para

seguir haciendo cosas. La crisis nos ha obligado a reinventarnos, pero al mismo tiempo hemos podido mantener nuestra esencia como empresa, basada en el liderazgo técnico, el trabajo bien hecho y la prudencia de la gestión.

Atrás queda una compañía caracterizada por la concentración de su actividad en España, su alto endeudamiento y su elevada exposición al sector inmobiliario. Hoy somos una compañía más pequeña, más rentable, centrada en los negocios en los que tenemos ventajas competitivas, internacional e innovadora. El trabajo ha sido duro y quiero expresar mi más profundo agradecimiento



al enorme esfuerzo realizado por nuestros más de 20.000 empleados. Pero ha valido la pena: estamos en la fase final del proceso de reestructuración de la compañía (en 2013 rebajamos la deuda en 2.000 millones de euros) y las expectativas a medio y largo plazo son excelentes. Hay tres factores que abonan esta visión optimista: la mejora de la rentabilidad de las operaciones, el impulso de la actividad internacional, que aporta estabilidad y previsibilidad a las cuentas de la compañía, y el proceso de saneamiento del balance, que va por delante del de nuestros competidores.

El ejercicio de 2013 fue un buen ejemplo de esta triple línea de trabajo. Todas las actividades que conforman el corazón de la compañía obtuvieron resultados favorables, gracias a una gestión prudente de los riesgos y a la vigilancia extrema de los costes operativos. Como consecuencia de ello, nuestra rentabilidad bruta superó el 12%, la tasa más alta del sector.

El año pasado nos permitió asimismo extender nuestra actividad a países como Perú, Colombia, India, Catar, México, Reino Unido, Togo o Mozambique, donde tenemos planes de expansión de nuestros negocios de construcción, concesiones e industrial. También hemos reforzado con nuevos contratos nuestras operaciones en mercados en los que ya somos referentes (Chile, Brasil, Panamá, Angola...), lo que acentúa el perfil internacional de la compañía. Nuestra actividad en el exterior representa ya el 53% del negocio, frente al 43% de 2012, y seguiremos en esa línea porque a corto plazo no esperamos una recuperación significativa del mercado nacional.

Durante el ejercicio también continuamos el proceso iniciado en 2011 para dotar de mayor transparencia y claridad a las cuentas de la sociedad: saneamos nuestra cuenta de crédito fiscal para adecuarla de manera más fiel a la

realidad y ajustamos el valor de los activos de promoción inmobiliaria a su deuda, con lo que su futura venta no ocasionará ya ningún quebranto a nuestras cuentas. Con estos ajustes damos por finalizado, salvo imprevistos, el proceso de saneamiento de balance.

Ciertamente, no todo fueron buenas noticias. La nueva legislación sobre energías renovables afectó al resultado de explotación de Valoriza, la división de servicios de la compañía, y optamos por neutralizar este efecto puntual provisionando el 100% de nuestro riesgo en la materia. Por otro lado, la actualización del presupuesto de la obra de ampliación del tercer juego de esclusas en el Canal de Panamá nos obligó a provisionar el posible resultado negativo. También aquí fuimos extremadamente prudentes, de tal forma que todas las resoluciones positivas de los arbitrajes que se entablen para dilucidar el contencioso irán directamente a mejorar nuestras cuentas en el futuro.

Otro hecho significativo del último ejercicio fue la decisión del grupo de considerar a Vallehermoso, nuestra cabecera del negocio de la promoción inmobiliaria, como activo para la venta. Ante la grave crisis del sector, el Consejo de Administración tomó la decisión de separar la filial del resto del grupo y encauzar su futuro hacia una liquidación ordenada mediante daciones en pago y la posterior venta de los activos restantes. No obstante, el grupo piensa mantener el núcleo de su equipo humano, el más profesional del sector, para llevar a cabo una actividad adecuada a los nuevos parámetros de la promoción inmobiliaria en España: menor demanda, menor apalancamiento y menor nivel de precios.



En los primeros meses de 2014 hemos encauzado también dos grandes temas que presentaban incertidumbres: la financiación de las obras del Canal de Panamá, en las que Sacyr participa a través del consorcio GUPC, y la negociación con el Gobierno argentino sobre una indemnización a nuestra participada Repsol por la expropiación de YPF en 2013.

El acuerdo con la Autoridad del Canal de Panamá (ACP), que permitió la reanudación de las obras, es satisfactorio para todas las partes y demuestra, una vez más, la capacidad de Sacyr para gestionar situaciones de crisis. Quiero destacar que las diferencias con el cliente se limitan a aspectos contractuales y presupuestarios del proyecto; en ningún momento se ha puesto en entredicho la capacidad técnica de Sacyr. Al contrario: el cliente ha manifestado en multitud de ocasiones su orgullo por la obra realizada hasta el momento y el nivel de calidad proporcionado por el consorcio que encabeza nuestra compañía. Los imprevistos a los que nos hemos enfrentado en la obra civil más complicada del mundo han sido muchos e importantes, y todos los hemos superado gracias al trabajo, la dedicación y la excelencia técnica de nuestros profesionales. Estoy seguro de que los costes asociados a estos imprevistos tendrán justa retribución en las instancias arbitrales que resolverán en último término las diferencias entre las partes.

También es altamente satisfactorio el acuerdo entre el Gobierno argentino y Repsol para establecer una compensación justa por la expropiación de YPF. Quiero dar la enhorabuena al equipo directivo de Repsol, que ha conseguido la mejor retribución posible con las garantías necesarias. Estoy convencido de que la evolución futura de Repsol será positiva y tendrá adecuado retorno para los accionistas que hemos apoyado a la compañía en los momentos difíciles.

Con ambos litigios debidamente orientados, en 2014 seguimos desarrollando y perfeccionando una de las señas de identidad más potentes del grupo: la calidad técnica. La excelencia de nuestros trabajos es producto de la capacidad y el conocimiento de nuestros profesionales y también de nuestro esfuerzo permanente por innovar.

En nuestro caso, la innovación no es una apelación retórica. En Sacyr nunca nos conformamos con lo que hacemos. Parte de nuestro trabajo consiste en investigar e imaginar nuevas formas para satisfacer mejor las necesidades de los clientes, con el consiguiente ahorro y aumento de eficiencia de los recursos: desarrollo de simuladores para el mantenimiento de carreteras, nuevas técnicas para extraer energía de los residuos, alternativas para la financiación de proyectos público-privados, hormigones de alta resistencia y durabilidad... Personalmente pido a nuestros equipos que en todos nuestros proyectos haya siempre un rasgo innovador que diferencie la oferta de Sacyr de la de nuestros competidores.

Gracias a ese esfuerzo por hacer las cosas cada vez mejor, hemos podido obtener relevantes contratos, como la licitación preferente en una planta de tratamiento y valorización de residuos en Australia, la autopista urbana Américo Vespucio Oriente en Santiago de Chile que prueban nuestra capacidad para competir en los mercados internacionales.

En este escenario estratégico, el objetivo en el negocio de construcción para 2014 es profundizar en nuestra dimensión global. Para ello, reforzaremos la presencia en nuestros mercados exteriores fundamentales y exploraremos oportunidades en aquellos otros en los que veamos buenas perspectivas a medio y largo plazo. Estos negocios estarán cada vez más vinculados a los de concesiones, ya que esa combinación



de actividades nos permite trabajar en un marco más estable y con menos riesgos. Asimismo, seguiremos promoviendo nuevos proyectos de colaboración público-privada en todo el mundo, apoyándonos en nuestra credibilidad en el mercado financiero y en nuestra reputación en la construcción y en la gestión de proyectos.

En servicios, pretendemos conseguir nuevos contratos con márgenes razonables y garantías de cobro. No nos obsesiona el tamaño, sino la rentabilidad. Muchos de estos contratos potenciales se encuadran dentro de la actividad de Sacyr Industrial, la rama más joven de nuestro negocio, en la que tenemos puestas grandes ilusiones.

Como sugería Da Vinci, hacemos cosas. Seguimos haciendo cosas. No las mismas de antes ni de la misma manera, pero preservando nuestra cultura empresarial. El mundo, cada vez más complejo e incierto, ha cambiado. Sacyr, también. Ahora tenemos una estructura financiera sólida y una estrategia clara. Estoy seguro de que seremos capaces de gestionar con eficacia y prudencia esta decisiva etapa de transformación.



Puente de Oscilación

Leonardo da Vinci