



Junta General Ordinaria de Accionistas

8 de mayo de 2026

Discurso del Consejero Delegado

D. Juan Santamaría

Introducción

Buenos días a todos, y muchas gracias por acompañarnos en esta Junta General de Accionistas del Grupo ACS.

Es un honor poder contar un año más con su presencia. Es una buena ocasión para explicar cómo ha evolucionado ACS durante el año, comentar nuestros planes de futuro y, sobre todo, compartir con ustedes cómo estamos contribuyendo a construir las infraestructuras del mañana.

Los proyectos que hoy se necesitan son cada vez más complejos tecnológicamente y críticos para el crecimiento y la resiliencia de las economías.

Y es precisamente ahí donde ACS es más fuerte. Desarrollamos y operamos los activos esenciales que sostienen el progreso de nuestras sociedades combinando nuestra escala global, ingeniería avanzada y capacidad de ejecución.

Durante estos últimos años hemos hecho avances significativos en la implementación de nuestra estrategia, obteniendo unos resultados excelentes y creciendo de forma sostenida en todos los parámetros operativos y financieros. Así lo reconoce el mercado, como ya ha destacado nuestro Presidente, teniendo en 2025 una de las mayores revalorizaciones bursátiles de nuestra historia. Junto a los dividendos distribuidos durante el año, suman una rentabilidad anual del 81,7%.

Antes de analizar los resultados obtenidos en 2025, comentaré con un poco más de detalle estos retos y oportunidades.

Contexto actual: retos y oportunidades

Hoy, las infraestructuras vuelven al centro de la agenda. No son solo un motor de crecimiento: son una condición para que los países y las empresas sean sostenibles y competitivos en el entorno geopolítico y económico actual.

Hablar de sostenibilidad y competitividad es hablar también de asegurar la conectividad digital necesaria, una energía asequible, capacidad industrial y talento.

En este contexto, hay un segmento que destaca por encima de todos: la infraestructura digital. No hay duda de que la tecnología se ha convertido en un factor decisivo para el desarrollo económico y el incremento de la productividad. La carrera por la inteligencia artificial, los datos,

la ciberseguridad, las redes y el espacio están acelerando inversiones que hace pocos años parecían lejanas.

Aquí ACS está muy bien posicionada como proveedor integral. Trabajamos para clientes que están a la vanguardia de la innovación: compañías tecnológicas líderes a nivel mundial, incluidos los hiperescalares, con las que colaboramos en la construcción de grandes instalaciones críticas en la nueva era digital.

Por ejemplo, recientemente nuestra empresa Turner ha sido elegida por Meta para desarrollar un campus de centro de datos en Indiana, con una capacidad de 1GW y 10.000 millones de dólares de inversión.

El segundo vector de crecimiento es la energía y, asociada a ella, la seguridad de suministro. La mayor electrificación de las economías, la necesidad de ampliar las redes de transmisión y distribución, así como la capacidad de almacenamiento, y el aumento estructural de la demanda energética están acelerando la inversión.

En paralelo, vemos un renovado interés por soluciones vinculadas a la energía nuclear y al ciclo de vida de los activos: desde nueva capacidad de generación hasta el mantenimiento y desmantelamiento de instalaciones actuales; así como el desarrollo de nuevas tecnologías como los reactores modulares pequeños, conocidos como SMR por su acrónimo en inglés.

También nuestro Grupo es muy competitivo en este sector. De hecho, a principios de este año, fuimos seleccionados como parte de un equipo global de ingeniería para la construcción de los proyectos SMR de Rolls-Royce en el Reino Unido y la Unión Europea.

Un tercer vector estratégico son los recursos naturales, en especial la creciente demanda de minerales críticos y tierras raras. La transición energética, la digitalización y la modernización industrial hacen imprescindible asegurar su suministro, lo que conlleva fuertes inversiones en extracción y procesamiento que garanticen la autonomía estratégica de los países.

A través de nuestras empresas Sedgman y Thiess, hemos establecido una posición global en las actividades de procesamiento de minerales y servicios de minería en litio, cobre, níquel, vanadio, uranio y zinc, obteniendo un gran número de proyectos en los últimos meses.

Entre estos destaca la primera instalación de reciclaje de zinc de la India para el mayor productor mundial o las plantas de producción y procesamiento de litio en Alemania.

Otra vertical con impulso claro es defensa. Los planes de inversión en Estados Unidos, Europa y Australia están aumentando, y eso abre oportunidades relevantes en infraestructuras asociadas. Son oportunidades que abarcan tanto proyectos de obra civil como de edificación especializada, además de contratos de servicios colaborativos a largo plazo.

Una buena prueba de nuestras capacidades son:

- La construcción del dique seco para submarinos nucleares de la Marina de los Estados Unidos en Pearl Harbor,
- el proyecto para la Universidad de las Fuerzas Armadas alemanas en Hamburgo;
- las instalaciones de seguridad para los ejércitos de Polonia y Chequia; y
- los servicios de logística y apoyo para el Departamento de Defensa en Australia.

Junto a estas verticales, seguimos viendo una demanda sostenida en la industria biofarmacéutica y en la infraestructura social, incluyendo sanitaria y educativa, donde nuestras compañías tienen posiciones de liderazgo y un historial sólido.

Por ejemplo, Turner es una de las mayores empresas de construcción de hospitales y centros sanitarios en los Estados Unidos, con una trayectoria de más de 75 años en el sector.

También quiero destacar el elevado potencial de crecimiento en movilidad y transporte sostenible, impulsados por programas de inversión destinados a modernizar redes de transporte y mejorar la resiliencia de las ciudades.

En este ámbito ya estamos participando en iniciativas que combinan tecnología, eficiencia y una mejor experiencia para el usuario. Algunos ejemplos son:

- la plataforma de vertipuertos Skyports;
- el sistema personal de transporte Glydways; o
- los modelos de gestión avanzada del tráfico, que permiten optimizar la capacidad de las redes existentes y reducir la congestión.

En definitiva, atravesamos una fase de transformación económica y social que abre nuevas oportunidades de negocio.

Resultados 2025

Paso ahora a comentarles los resultados obtenidos en el pasado ejercicio. 2025 ha sido un año especialmente positivo para el Grupo ACS.

Hemos cerrado el ejercicio con 49.848 millones de euros en ventas (un 19,7% más).

Un beneficio bruto de explotación o EBITDA de 3.070 millones (un 25% más).

Y un beneficio neto atribuido de 950 millones (un 14,8% más).

Si nos centramos en el beneficio neto ordinario, alcanzamos los 857 millones de euros, un 25,3% más que en 2024, superando ampliamente el objetivo que habíamos marcado a principios de año y demostrando la fortaleza de nuestro modelo de negocio.

Pero no es solo volumen. También hemos mejorado márgenes de forma generalizada, gracias a una cartera más diversificada, combinando proyectos de alta tecnología con elementos de mayor valor añadido.

De hecho, las adjudicaciones del año han superado los 62.000 millones de euros, es decir, un 25% más que nuestra facturación anual. Y aquí hay un dato que explica muy bien el rumbo estratégico del Grupo: la infraestructura digital representa aproximadamente el 28% de estas adjudicaciones, 17.600 millones, con un crecimiento del 125%, validando y afianzando el plan estratégico del Grupo y su visión respecto a las infraestructuras digitales.

Con todo ello, la cartera alcanzó a finales de 2025 los 92.858 millones de euros, aproximadamente un 15% más que el año anterior ajustado por tipo de cambio.

Estos resultados se han traducido en una fuerte generación de caja. El flujo de caja operativo neto ha sido de 2.212 millones de euros. Gracias a esto, hemos cerrado 2025 con una posición de caja neta de 17 millones de euros. Y lo más importante es que lo hemos hecho después de haber asignado más de 2.150 millones a inversiones estratégicas y a retribuir al accionista.

De esa cifra, 448 millones corresponden al pago de dividendos en efectivo, mientras que una gran parte se han dedicado a inversiones financieras de crecimiento, entre las que destacan:

- 564 millones destinados a proyectos de centros de datos,
- 436 millones a la adquisición de la compañía Dornan,

- 200 millones a la aportación de capital en Abertis para financiar la adquisición de la autopista francesa A63,
- 130 millones a Vulcan Energy,
- y el resto, unos 320 millones, corresponde a diversas inversiones en proyectos de infraestructuras y adquisiciones que amplían nuestras capacidades técnicas y operativas.

Aquí quiero mencionar una operación muy relevante: la incorporación de GIP BlackRock como socio estratégico, mediante una alianza al 50%, para desarrollar y operar una plataforma global de centros de datos. El proyecto cuenta con una cartera inicial de 1,7 GW en Europa, Estados Unidos y Australia aportados por ACS.

La operación se ha valorado en 2.000 millones de euros por el 100% de los activos, con una componente abonada en efectivo en el momento de la transacción y otra variable ligada al cumplimiento de hitos.

Más allá de los números, el objetivo de esta alianza es acelerar nuestro crecimiento en infraestructura digital, compartir capital y hacerlo con uno de los inversores más reconocidos de la comunidad financiera internacional.

Como parte de nuestra estrategia para expandirnos a todo el ecosistema de inteligencia artificial, también estamos desarrollando una red europea de centros de datos de baja latencia, con tecnología de computación perimetral. Ya en 2025 inauguramos el primer centro de datos de este tipo en Essen, Alemania, cerca de la sede de nuestra empresa Hochtief, responsable de su desarrollo y operación.

En minerales críticos, hemos dado un paso muy significativo con Vulcan Energy, consolidándonos también como su principal accionista.

Vulcan está desarrollando un proyecto crítico para asegurar una capacidad de producción de litio en Alemania, con opciones de expandirse a otros proyectos en Francia y Portugal. Nuestras filiales Sedgman y Hochtief actúan como socios industriales de referencia en ingeniería y gestión de la cadena de suministro y la construcción.

Es un buen ejemplo de nuestro modelo de integración en toda la cadena de valor: invertir, diseñar y ejecutar activos estratégicos para la transición energética y la seguridad de suministro, en este caso de Europa.

A continuación, paso a detallarles los resultados por cada segmento de actividad:

- Turner volvió a ser el motor del Grupo. Sus ventas crecieron un 34%, impulsadas por el crecimiento en centros de datos, salud, deportes y educación, y por la aportación de Dornan en su primer año dentro del Grupo. La cartera alcanzó los 37.700 millones tras crecer las adjudicaciones un 38%. El beneficio antes de impuestos aumentó un 62%, hasta superar los 917 millones de euros, mejorando su margen sobre ventas hasta el 3,6%. Les recuerdo que en 2019 Turner generaba 295 millones de euros con un margen del 2,1%, es decir un tercio de las cifras actuales.
- Las ventas de CIMIC crecieron un 4,2% hasta 10.637 millones de euros, apoyadas en sectores estratégicos, principalmente en tecnología. Su beneficio ordinario antes de impuestos aumentó un 5,2% hasta 473 millones. Y la cartera superó los 21.800 millones, con crecimiento en todos los segmentos, en especial en infraestructura digital y movilidad sostenible.
- En Ingeniería y Construcción las ventas crecieron un 11,6%. El beneficio antes de impuestos creció un 29% hasta 248 millones, mostrando una sustancial mejora de márgenes. La cartera también avanzó, un 10% en términos comparables, destacando el crecimiento en infraestructuras de transporte y defensa, donde mantenemos una posición competitiva muy sólida en los principales mercados occidentales.
- En Infraestructuras, la contribución al beneficio ordinario del Grupo fue de 158 millones de euros.
- Iridium creció con fuerza: sus ventas aumentaron un 45%, apoyadas por la buena evolución de algunos activos de autopistas y el cierre financiero de la autopista SR-400 en Atlanta, cuya construcción hemos iniciado recientemente.
- Abertis mostró un buen comportamiento operativo: el tráfico creció un 2,1%, y sus ventas y beneficio operativo crecieron un 4% y un 6%, respectivamente, apoyados en su amplia diversificación geográfica.

En resumen: crecemos, somos más rentables, generamos flujos de caja sólidos y ganamos visibilidad con una cartera récord y unas inversiones en sectores tecnológicamente avanzados.

Plan estratégico

En cuanto a nuestra estrategia corporativa, la idea de fondo se mantiene y, de hecho, se refuerza: ACS quiere ser el socio integral que desarrolla, financia, construye y, cuando procede, opera las infraestructuras que la sociedad necesita. Y lo hacemos actuando como un equipo único y

conectado, a través de una plataforma global, muy diversificada, con capacidades locales y con un liderazgo apoyado en la ingeniería y la capacidad de ejecución.

Cuando lanzamos nuestro actual Plan Estratégico en 2024 definimos objetivos muy claros:

- El primero: fortalecer nuestro liderazgo global en segmentos de alto valor añadido.
- El segundo: reducir el perfil de riesgo del Grupo, para poder crecer con calidad. Actualmente nuestra cartera tiene un volumen de contratos de menor riesgo superior al 90%
- Y tercero: consolidar nuestro rol inversor, manteniendo nuestra actividad en infraestructuras tradicionales, mientras impulsamos la inversión en activos de nueva generación, siguiendo las megatendencias que están marcando el ciclo.

En 2025 hemos seguido avanzando en estos tres ejes. Por un lado, cada vez somos un actor más relevante en proyectos de nueva generación.

Por otro lado, estamos elevando el estándar de ejecución: somos más selectivos, gestionamos mejor el riesgo y favorecemos marcos contractuales más colaborativos.

En este sentido, para mantener nuestra competitividad y seguir creciendo, necesitamos innovar. En nuestro sector esto significa buscar nuevos sistemas de producción y mejoras de eficiencia y fiabilidad. La introducción de la modularización en grandes proyectos, como centros de datos, plantas de generación de energía o infraestructura industrial, nos está permitiendo avanzar en esta dirección, aumentando la productividad, reduciendo plazos de entrega, obteniendo más calidad y, en muchos casos, generando una menor huella ambiental.

Además, estamos combinando nuestra actividad como ingeniería integrada con una aproximación selectiva como desarrollador e inversor, cuando la oportunidad lo justifica.

Respecto a Abertis, sigue siendo una compañía clave en nuestra estrategia. En un entorno donde la movilidad, la resiliencia y la eficiencia de las redes de transporte son más importantes que nunca, Abertis aporta estabilidad, visibilidad y una plataforma idónea para seguir desarrollando infraestructuras con criterios de sostenibilidad y disciplina financiera.

Todo esto se apoya en algo esencial: rigor en la asignación de capital. Seguimos identificando oportunidades de inversión con criterios exigentes y reforzando capacidades de ingeniería con adquisiciones selectivas.

Además, hemos demostrado que avanzamos muy por delante de los objetivos marcados para el Plan 2024-2026, alcanzando en 2025 varias de las metas previstas para 2026, gracias a la combinación de crecimiento, mejora de márgenes, generación de caja y una cartera en máximos.

Personas

No cabe duda de que nuestro desarrollo como organización moderna y dinámica, capaz de ofrecer soluciones complejas en entornos globales, se sustenta en el talento y compromiso de nuestro equipo humano.

A los más de 167.000 profesionales que conforman nuestro grupo quiero agradecerles su compromiso y el hecho de hacer del Grupo ACS un lugar donde la gente quiere trabajar y tener éxito.

Ellos representan la principal ventaja competitiva del Grupo ACS. Somos conscientes de que potenciar su especialización y formación es indispensable para mantener esta ventaja.

En este sentido, la Universidad ACS desempeña un rol fundamental, ofreciendo a nuestros empleados oportunidades para desarrollar nuevas capacidades y seguir creciendo profesionalmente.

Seguiremos impulsando su desarrollo mediante alianzas y acuerdos con otras instituciones educativas que nos permitan ofrecer programas de formación de calidad.

Sostenibilidad

Una breve reseña a la sostenibilidad, a la que ya se ha referido el Presidente. Constituye un elemento fundamental en nuestra estrategia de gestión y de generación de valor compartido. Un crecimiento rentable y sostenible requiere operar con seguridad, ética y buen gobierno corporativo. Además, es necesario mantener una ambición medioambiental alineada con las expectativas de nuestros clientes, colaboradores e inversores.

Este enfoque está siendo reconocido por las agencias e índices especializados en sostenibilidad. ACS vuelve a formar parte del índice Dow Jones Best in Class World y continúa en el Dow Jones Best in Class Europe, que aglutina a las principales empresas cotizadas del mundo que destacan en este ámbito.

Conclusión

Termino con un agradecimiento muy claro. Gracias a ustedes, nuestros accionistas, por la confianza y por acompañarnos en esta etapa de transformación y crecimiento.

Seguiremos trabajando con la ambición de construir el mundo del mañana, contribuyendo al progreso a través de infraestructuras esenciales. Y lo haremos, como siempre: con responsabilidad, rigor y excelencia para crear valor a largo plazo. Muchas gracias.