



Junta General Ordinaria de Accionistas

8 de mayo de 2026

Discurso del Presidente

D. Florentino Pérez

Introducción

Buenos días, señoras y señores accionistas.

Es un placer darles la bienvenida a la Junta General Ordinaria de Accionistas del Grupo ACS. Gracias por estar aquí, por acompañarnos y, sobre todo, por seguir confiando en nuestra compañía año tras año.

Su apoyo ha sido decisivo para que ACS haya recorrido un camino de crecimiento sostenido, de continua transformación y de liderazgo internacional. Hoy nos reunimos en un momento especialmente relevante: un ejercicio de excelentes resultados y, al mismo tiempo, una etapa en la que las infraestructuras viven una profunda evolución marcada por la digitalización, la transición energética, la movilidad sostenible y la necesidad de nuevos modelos de financiación y de gestión del riesgo.

Por eso quiero compartir con ustedes cuatro ideas muy claras: primero, nuestra trayectoria y la transformación del Grupo en un líder global de infraestructuras esenciales y de nueva generación; segundo, los excelentes resultados alcanzados y la sólida fortaleza financiera que mantenemos; tercero, cómo seguimos creando valor para el accionista; y, por último, nuestra visión de futuro, con la innovación, la sostenibilidad y el talento como ejes fundamentales.

Historia y transformación del Grupo ACS

Para entender la dimensión de lo que hoy es ACS, conviene mirar atrás. Porque nuestra historia es la de una compañía que ha sabido anticiparse, evolucionar y construir a largo plazo.

A principios de los años 80 iniciamos un proyecto empresarial con una idea sencilla, pero ambiciosa: hacer las cosas con rigor técnico y prudencia financiera.

Todo comenzó hace 43 años, en 1983, con la adquisición al Fondo de Garantía de Depósitos de Construcciones Padrós, una pequeña empresa de menos de 100 empleados y una facturación anual de 1.000 millones de pesetas, equivalente a 6 millones de euros. El proyecto siguió con la incorporación de nuevas empresas. En 1986 compramos Ocisa al Banco Urquijo y, en 1992, dimos un paso decisivo con la integración de ambas empresas creando OCP Construcciones e iniciando su cotización en la Bolsa. En 1996 promovimos la

fusión con Ginés Navarro, una compañía fundada en 1928 propiedad del Grupo March, y también con Auxini, empresa propiedad del Estado; la fusión de todas ellas dio lugar a ACS, Actividades de Construcción y Servicios en 1997, tal y como la conocemos actualmente: un grupo con vocación de liderazgo, capaz de integrar talento, gestionar la complejidad y abordar proyectos cada vez más exigentes.

Lo que nació como una constructora con fuerte base nacional, 3.000 millones de euros de facturación y unos 1.000 millones de euros de capitalización bursátil, se transformó con el paso de los años en un grupo internacional de infraestructuras e ingeniería. Hoy, tres décadas después y con una capitalización 37 veces mayor, generamos la gran mayoría de nuestra actividad fuera de España y competimos con éxito en los principales mercados del mundo. Esta internacionalización ha ido acompañada de una diversificación que ha hecho a ACS más resiliente y sofisticada: hemos pasado de la construcción tradicional a soluciones integrales de alto valor añadido; y de la ejecución de proyectos a la capacidad de desarrollar, financiar, construir y operar activos a lo largo de todo su ciclo de vida.

En este proceso han sido determinantes nuestras compañías, que fuimos integrando durante la primera década de este siglo. Así:

- en 2001 adquirimos el Grupo Dragados al Banco Santander, convirtiéndonos en el líder nacional de ingeniería y construcción;
- ese mismo año, junto con la Caixa, fundamos Abertis, la mayor empresa concesionaria de autopistas de España;
- en 2007 internacionalizamos el Grupo a nivel mundial al adquirir una participación significativa en Hochtief, del 25%, el mayor grupo de construcción alemán con una trayectoria en Europa y una importante presencia internacional a través de Turner en Estados Unidos y CIMIC en Australia. Tras sucesivas adquisiciones, nuestra participación actual supera el 80%.

Todas ellas comparten una misma manera de trabajar: excelencia técnica, orientación al cliente, innovación, seguridad y sostenibilidad como condición imprescindible.

Y hay un rasgo que explica muy bien nuestra solidez: en ACS conviven compañías con décadas de historia, algunas con más de un siglo. Turner y CIMIC, por ejemplo, superan ya los 120 años, y Hochtief cuenta con una trayectoria centenaria de más de 150 años en Alemania. Dragados ya tiene 85 años de historia tras su fundación en 1941. Mucho antes de

ser un grupo global, nuestras empresas ya estaban redefiniendo la ingeniería en sus respectivos países. La historia del Grupo ACS es el punto de encuentro de los pioneros que levantaron los rascacielos de América, forjaron las infraestructuras de Europa y moldearon las ciudades en Australia.

Esa experiencia acumulada, puesta al servicio de un grupo integrado, es la que nos ha permitido participar en algunos de los proyectos más exigentes y reconocibles del mundo, aportando conocimiento, capacidad de ejecución y una cultura de excelencia que se construye con el tiempo. Sumamos el tamaño y la diversificación de un líder global con la excelencia técnica, la agilidad y la visión de equipos locales fuertemente consolidados.

A lo largo de los años, esa capacidad se ha traducido en proyectos que definen una época: infraestructuras que articulan territorios, sistemas de transporte que transforman ciudades, edificios que dibujan el horizonte urbano y, más recientemente, infraestructuras digitales que hoy son el verdadero “sistema nervioso” de la economía. Todo ello sin renunciar a lo que siempre nos ha definido: crecer con disciplina, gestionar el riesgo con prudencia y construir relaciones de confianza a largo plazo con clientes y proveedores.

Permítanme darles algunos ejemplos de proyectos, algunos muy emblemáticos, en los que hemos participado, y que están recogidos en los libros de grandes proyectos que les hemos entregados hoy y en la Junta del año pasado.

- Recientemente hemos finalizado el puente internacional Gordie Howe, que conecta Estados Unidos con Canadá a través del río Detroit, una de las infraestructuras de movilidad más importantes de Norteamérica.
- Un proyecto que hemos podido desarrollar gracias a la experiencia y capacidad técnica acumuladas en otras construcciones, como el Puente de la Constitución en Cádiz, una de las grandes obras de ingeniería realizadas en Europa en los últimos años.
- En movilidad urbana tenemos una gran implantación en la construcción de líneas y estaciones de metro de última generación, con intervenciones en ciudades como Nueva York, Toronto, Oslo, Madrid y Barcelona.
- Y también en Sídney, Australia, donde participamos en el desarrollo de distintas fases de su metro, uno de los proyectos de transporte público más ambiciosos del país.

- Igualmente, somos muy activos en proyectos de construcción, reforma y ampliación de infraestructuras aeroportuarias como las recientes en Los Ángeles, San Francisco o Hong Kong.
- En el mundo sanitario somos una de las firmas de construcción más activas del sector. El Hospital Infantil de Philadelphia, en Estados Unidos, es uno de nuestros proyectos recientes más representativos.
- También desempeñamos un papel esencial en el ámbito cultural. La Filarmónica del Elba, en Hamburgo, Alemania, es uno de nuestros proyectos más icónicos en Europa y una de las salas de conciertos más avanzadas del mundo.
- En instalaciones deportivas destacaríamos el SoFi Stadium de Los Ángeles, en Estados Unidos, donde este año se van a jugar varios partidos de la Copa del Mundo de fútbol; y dentro de dos años se celebrarán los Juegos Olímpicos de verano. Es uno de los estadios más avanzados del mundo, con gran capacidad, de hasta 100.000 espectadores, y un diseño multidisciplinar.
- A su lado se encuentra el Intuit Dome, un pabellón multiusos de última generación concebido para maximizar la eficiencia energética y la comodidad del espectador.
- En edificación en altura, destacaríamos nuestra participación en la construcción de rascacielos emblemáticos como el Burj Khalifa, en Dubái, que con sus 828 metros es el más alto del mundo; y el Merdeka de 679 metros de altura, en Kuala Lumpur.
- Y también quiero destacar varios proyectos relacionados con la tecnología, principalmente centros de datos, donde somos líderes mundiales. Entre los proyectos en los que estamos participando resaltaría:
 - La construcción del mayor campus para un centro de datos en Luisiana, Estados Unidos. Con hasta 2GW de potencia y más de 10.000 millones de dólares de inversión, esta instalación permitirá a la multinacional tecnológica Meta reforzar su infraestructura digital y el despliegue de cargas de trabajo vinculadas a la inteligencia artificial.
 - Recientemente hemos finalizado un centro de datos en Ohio para Vantage, un proyecto de 2.000 millones de dólares orientado a tecnologías de computación en la nube e inteligencia artificial.
 - También en Estados Unidos, en Pensilvania, estamos construyendo para CoreWeave un centro de datos de última generación, con 100 MW de capacidad informática y potencial de ampliación de hasta 300 MW.

- En Malasia nos han adjudicado recientemente la construcción de un centro de datos de 64 MW.
- Y en Melbourne, Australia, estamos construyendo otro centro de datos de 64 MW de capacidad informática en un complejo de 25.000 m², preparado para requisitos intensivos de computación asociados a la inteligencia artificial.
- En proyectos tecnológicos también estamos muy activos en laboratorios e instalaciones científicas, como el Laboratorio de Salud Pública y Ciencias de la Vida en el estado de Nueva York, o el Centro de Innovación de Ingeniería Climática de la Universidad de Berkeley, en California.

Resultados 2025

Permítanme que ahora haga una breve referencia a los resultados. El ejercicio 2025 ha vuelto a demostrar la fortaleza del Grupo ACS y la consistencia de nuestra estrategia. Hemos alcanzado un volumen de ventas de prácticamente 50.000 millones de euros, lo que supone un crecimiento del 20% respecto al ejercicio anterior. Nuestro EBITDA ha alcanzado los 3.070 millones de euros, con un incremento del 25%, y el beneficio neto se ha situado en 950 millones de euros, un 15% más que en 2024, consolidando una evolución sostenida y rentable.

Detrás de estos resultados hay un modelo de negocio sólido, global y diversificado, y una ejecución rigurosa apoyada en la disciplina financiera y en una gestión eficiente del riesgo. Porque en nuestro sector no basta con crecer: tan importante como crecer es hacerlo bien, seleccionando los proyectos adecuados, cuidando los márgenes y protegiendo la generación de caja a lo largo del ciclo.

Además, nuestro crecimiento se apoya en una diversificación geográfica que constituye una de las grandes fortalezas de ACS. En 2025, Norteamérica representó el 63% de las ventas del Grupo, Asia-Pacífico el 21% y Europa el 15%, con España aportando el 8% del total. Esta presencia internacional nos permite tener oportunidades allí donde se concentra la inversión en infraestructuras y, al mismo tiempo, reducir la volatilidad de nuestros ingresos al diversificar mercados y clientes.

Esa fortaleza operativa se convierte en generación de caja. En 2025, el flujo de caja operativo neto alcanzó los 2.212 millones de euros, respaldado por el crecimiento del EBITDA y una

sólida conversión de caja en nuestras operaciones. Esa capacidad de generar recursos de forma recurrente es la que nos permite invertir, mantener una política de remuneración atractiva y, al mismo tiempo, preservar un perfil de riesgo y de capital equilibrado.

Y todo ello con una posición financiera muy sólida. El Grupo cerró 2025 sin deuda, lo que supone una mejora de más de 700 millones de euros con respecto al cierre del año anterior, incluso después de realizar inversiones estratégicas relevantes. Este balance nos da flexibilidad para seguir creciendo, abordar oportunidades de inversión con prudencia y seguir protegiendo el valor para el accionista en distintos escenarios de mercado.

Creación de valor para el accionista

Estos resultados se han reflejado en la cotización de la acción. En 2025, la rentabilidad total para el accionista ha sido del 81,6%, combinando la evolución bursátil y los dividendos distribuidos en el año. Y en 2026, ya llevamos un 63% de rentabilidad desde principios de año. Son cifras excepcionales, que nos sitúan entre las compañías de infraestructuras con mejor comportamiento a nivel mundial.

Si ampliamos la mirada, en los últimos cinco años el retorno medio anual ha alcanzado el 46%; y en lo que llevamos de siglo, en estos 25 años y medio, la rentabilidad media anual ha sido superior al 17%. En otras palabras, aquel accionista que invirtió en ACS el 31 de diciembre de 2000, y ha reinvertido los dividendos recibidos durante todos estos años, ha multiplicado por 54 veces su inversión.

Es un resultado que refleja nuestro compromiso con una creación de valor sostenida y con una política de retribución equilibrada, que combina:

- Por un lado, unos dividendos abonados en efectivo o en acciones a su elección, manteniendo una remuneración atractiva, alineada con la evolución de nuestros resultados. Por eso este año les proponemos incrementar nuestro dividendo anual a los 2,4 euros por acción, es decir un 20% más que el año anterior.
- Y, por otro lado, una política activa de recompra y amortización de acciones propias.

Mi compromiso personal y el de todo el Consejo de Administración es seguir haciendo de ACS una inversión segura y rentable para nuestros accionistas.

Visión de futuro

Miramos el futuro con una cartera de proyectos récord de 93.000 millones de euros. Esta cartera es la mejor prueba de nuestra posición competitiva y de la visibilidad de crecimiento que tenemos en un entorno en el que las infraestructuras de nueva generación serán uno de los grandes motores de inversión en el mundo. La expansión de la inteligencia artificial, la mayor electrificación de la economía, la necesidad de reforzar la seguridad de las cadenas de suministro, y la transformación de las ciudades están redefiniendo las prioridades de gobiernos, empresas e inversores. Y ACS quiere liderar esa transformación con una propuesta integral: desarrollar, financiar, construir y operar activos de infraestructura en el mundo.

Nuestro Consejero Delegado, Juan Santamaría, les dará a continuación una relación más pormenorizada de esta estrategia de crecimiento, apoyados en la gran demanda de nuevos proyectos relacionados no solo con la movilidad sostenible, la digitalización o las infraestructuras sociales, sino también con la nueva demanda energética, los materiales críticos o la defensa, que componen nuestros vectores de crecimiento para la próxima década.

Este crecimiento lo abordaremos con la misma cultura que nos ha traído hasta aquí: disciplina en la asignación de recursos, gestión rigurosa del riesgo y una ejecución eficiente.

Esto, unido a nuestra capacidad de innovación y a la integración del Grupo, nos permitirá seguir invirtiendo y creciendo sin perder de vista lo más importante: ofrecer resultados sostenibles, proteger la generación de caja y crear valor a largo plazo para nuestros accionistas y para la sociedad en general.

Sostenibilidad

Nada de lo que he descrito sería posible sin el principal activo de ACS: las personas. Nuestros 167.000 profesionales, en múltiples países y disciplinas, aportan conocimiento, capacidad de ejecución y una cultura de mejora continua. A todos ellos, desde el ingeniero jefe hasta el operario que trabaja a pie de obra, quiero trasladarles mi reconocimiento y mi agradecimiento.

Junto a las personas, la sostenibilidad es una prioridad diaria. No es una frase hecha: es cómo trabajamos, cómo construimos y cómo operamos, comprometidos en sus tres vertientes, la medioambiental, la social y la de buen gobierno. Así, en 2025:

- Hemos reducido sustancialmente las emisiones desde 2019, hasta un 15% las emisiones directas de dióxido de carbono y cerca de un 40% las emisiones indirectas relacionadas con el consumo de electricidad, contribuyendo de forma decidida a la descarbonización de la economía.
- En el ámbito social, seguimos reforzando la seguridad de los trabajadores, la formación y los servicios esenciales; en 2025 invertimos más de 220 millones de euros en seguridad laboral.
- Y en materia de buen gobierno hemos aplicado más control y rigor a nuestra cadena de valor; por ejemplo, ya tenemos un 100% de proveedores significativos evaluados en sostenibilidad.

Este esfuerzo tiene su reconocimiento: un año más hemos sido incluidos en los índices de sostenibilidad del *DowJones*, situándonos entre las mejor posicionadas de nuestro sector.

Conclusión

Señoras y señores accionistas, termino como empecé: con agradecimiento.

Hemos construido un grupo global, líder y sólido. Un grupo que nació de un proyecto emprendedor en 1983, que se consolidó con el nacimiento de ACS en 1997 y que se internacionalizó en 2007; hoy compite con éxito en los mercados más exigentes del mundo.

El éxito de ACS ha sido posible gracias al esfuerzo, la dedicación y el talento de muchas personas que contribuyeron al crecimiento de la organización. Aunque no es posible mencionar a todas, sí quiero recordar especialmente a algunos de los colaboradores más cercanos, cuya aportación fue esencial para el desarrollo y fortalecimiento de ACS, y que tristemente ya no nos acompañan.

- Jesús Roa, primer ejecutivo de Ocisa;
- Nuestros antiguos vicepresidentes de ACS: José María Loizaga, presidente de Mercapital, y Pablo Vallbona, vicepresidente de Banca March;
- Ignacio Pérez, presidente ejecutivo de la Actividad Industrial de ACS;
- Y los consejeros de ACS, Manuel Delgado, Javier Echenique y Julio Sacristán.

Miramos al futuro con la ambición del primer día, pero también con la prudencia y la experiencia que nos dan cuatro décadas de trabajo bien hecho. Pueden estar seguros de que seguiremos actuando con la misma exigencia, la misma responsabilidad y el mismo compromiso con la creación de valor, para continuar fortaleciendo a ACS y para seguir contribuyendo al progreso de la sociedad.

Muchas gracias por su confianza. Sigamos construyendo todos juntos un futuro mejor.