

**AA** **Aplicación 10.7**

## ACCIONA, UNA CARTERA DE NEGOCIOS EN CONSTANTE EVOLUCIÓN

Ana Barquero Redondo  
*Universidad Rey Juan Carlos*

ACCIONA S.A. es una de las principales empresas españolas del IBEX 35, presente en más de cuarenta y cinco países de los cinco continentes, dedicada a invertir, desarrollar y operar infraestructuras y energías renovables, así como otros negocios no relacionados directamente con su actividad principal. Desde el momento de su constitución, ACCIONA ha puesto en marcha diversas direcciones de desarrollo modificando así de manera dinámica su campo de actividad (figura 1). Estas modificaciones responden tanto a demandas del entorno en el que actúa como a situaciones financieras internas y han tenido diversas consecuencias sobre la rentabilidad económica y demás indicadores financieros, tanto a nivel de negocio como a nivel global.

**Figura 1:** Evolución de la cartera de negocios de ACCIONA, 2010-2020

	PERIODO		
	2010 - 2012	2013	2014 - 2020
<b>A C T I V I D A D S</b>	<b>Energía:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Generación</li> <li>- Industrial, desarrollo y otros</li> </ul> <b>Infraestructuras:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Construcción e ingeniería</li> <li>- Concesiones</li> </ul> <b>Inmobiliaria:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Promoción</li> <li>- Patrimonio</li> <li>- Aparcamientos</li> </ul> <b>Servicios logísticos y de transporte:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Transmediterránea</li> <li>- <i>Handling</i></li> <li>- Otros</li> </ul> <b>Agua y medioambiente</b>	<b>Energía:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Generación</li> <li>- Industrial, desarrollo y otros</li> </ul> <b>Infraestructuras:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Construcción e ingeniería</li> <li>- Concesiones</li> </ul> <b>Servicios</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Facility services</i></li> <li>- <i>Handling</i></li> <li>- Recogida y tratamiento residuos</li> <li>- Servicios logísticos</li> </ul> <b>Agua</b>	<b>Energía:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Generación</li> <li>- Desarrollo, construcción y otros (no generación)</li> </ul> <b>Infraestructuras:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Construcción: Industrial y Concesiones</li> <li>- Agua</li> <li>- Servicios</li> </ul> <b>Otras actividades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Transmediterránea</li> <li>- Inmobiliaria</li> <li>- Bestinver</li> <li>- Viñedos</li> <li>- Corp. y otros</li> </ul>
	<b>Otros negocios y financieros:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bestinver</li> <li>- Viñedos</li> <li>- Corp. y otros</li> </ul>	<b>Otras actividades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Transmediterránea</li> <li>- Inmobiliaria</li> <li>- Bestinver</li> <li>- Viñedos</li> <li>- Corp. y otros</li> </ul>	

Fuente: elaboración propia a partir de diversas memorias e informes de ACCIONA.

En 2010, ACCIONA contaba con seis Unidades Estratégicas de Negocio (UEN): "Energía", "Infraestructuras", "Inmobiliaria", "Servicios logísticos y transporte", "Agua y medio ambiente" y "Otros negocios y financieros". Esta estructura corporativa se mantuvo hasta terminado el año 2012.

Durante este periodo lleva a cabo dos importantes direcciones de desarrollo. Por un lado, en diciembre de 2012 pone en marcha una estrategia de integración vertical mediante la firma de un contrato de concesión por 50 años de la gestión de Aigües Ter Llobregat (ATLL), el cual comprende el proceso



completo de la gestión del agua: desde la captación del recurso en origen hasta su entrega en los depósitos municipales de la ciudad de Barcelona, su área metropolitana y nueve comarcas de su entorno.

Por otro lado, en 2011 ACCIONA vende las 17.147 plazas que componen su cartera de aparcamientos en España, Andorra y Brasil, tratándose por tanto de una operación de venta o desinversión. Esta estrategia afectó de forma muy significativa a sus magnitudes financieras: la división de "Inmobiliaria", dentro de la cual se localizaba el negocio de los aparcamientos, vio caer su EBITDA entre 2011 y 2012 un 91,7% (pasando de 12 millones de euros en 2011 a 1 millón de euros en 2012).

Debido fundamentalmente al impacto de esta reestructuración, en 2013 la división de "Inmobiliaria" deja de constituir por sí misma una UEN, pasando a formar parte de la división "Otras actividades" (antigua "Otros negocios y financieros"). Además, este mismo año ACCIONA decide impulsar su posicionamiento en el sector de los servicios a través de la creación de la división "Servicios" (ACCIONA Service), que sustituye y amplía las actividades de la anterior "Servicios logísticos y transporte": *facility services*, *handling* aeroportuario, recogida y tratamiento de residuos y servicios logísticos. Como consecuencia de esta redefinición de la división de "Servicios", que trata de centrarla en unas actividades más determinadas y acotadas, Transmediterránea ya no formará parte de ella, sino que pasará a integrar la división de "Otras actividades", junto con Inmobiliaria, Bestinver, bodegas y otras participaciones.

Finalmente, en 2014 ACCIONA vuelve a reorganizar su cartera de negocios, agrupando todas sus actividades en las tres unidades de negocio que seguían vigentes en 2020: sus dos líneas de negocio principales son "Energía" e "Infraestructuras", mientras que la división de "Otras actividades" recoge aquellos negocios no directamente relacionados con su actividad principal. De esta forma, "Agua" y "Servicios" ya no constituyen divisiones por sí solas, sino que pasan a formar parte de "Infraestructuras", UEN integrada además por las subdivisiones de "Construcción" e "Industrial".

Esta reorganización estuvo causada, por un lado, por la pequeña contribución de "Agua" y de "Servicios" a las magnitudes financieras de la empresa en el año 2013, representando un 4,4% y un 1,7% del EBITDA respectivamente. Por otro lado, se trató de una forma de generar sinergias (productivas y financieras y de inversión, principalmente) entre las distintas actividades de la empresa al compartir recursos y capacidades.

En cuanto a las direcciones de desarrollo implantadas durante este periodo, en 2016 se completó la fusión entre ACCIONA Windpower (AWP) y Nordex, consistente en la adquisición por parte de Nordex del 100% del capital social de AWP. A cambio, ACCIONA se convirtió en la principal accionista de la nueva compañía, con una participación del 29,9%. Es por ello que esta operación puede catalogarse como una estrategia de reestructuración de la cartera de negocios ya que ACCIONA reduce su diversificación (en este caso, la producción de aerogeneradores eólicos) cediendo sus actividades a Nordex, con la que mantiene una relación a largo plazo.

Al año siguiente, en 2017, ACCIONA alcanzó un acuerdo para la adquisición de Geotech Holding Pty, grupo australiano de ingeniería y construcción. El objetivo principal de esta unión era nuevamente aprovechar la complementariedad entre las actividades de ambas compañías, ahora entre ACCIONA Construcción y Geotech, para así crear una plataforma de crecimiento que dé respuesta al creciente desarrollo del mercado de infraestructuras australiano. ACCIONA Construcción aportaba su reconocimiento en la ejecución de infraestructuras de gran complejidad técnica y financiera y su capacidad de gestión de grandes proyectos, mientras que Geotech proporcionaba, entre otras cosas, una fuerte implantación local con una actividad consolidada y estable y *know how* de proyectos de tamaño medio.

La filial del grupo se beneficiaba, además, de la integración de la cadena de valor, ya que ofrece a los clientes una solución única y global que comprende desde el desarrollo hasta la ejecución final de





grandes proyectos, así como de la complementariedad geográfica, ya que ACCIONA Construcción estaba presente tan solo en los estados de Queensland y New South Wales, pero Geotech está muy presente en Victoria y cuenta con presencia en todo el país. Se trata, por lo tanto, de una estrategia de tres tipos: es un caso de desarrollo de productos, de desarrollo de mercado y de integración vertical.

Finalmente, en 2017 ACCIONA llega a un acuerdo para vender su participación del 92,7% en Transmediterránea a Grupo Naviera Armas, transacción que se completó en mayo de 2018 y que provocó una caída del 30,6% del EBITDA de Otras actividades en 2018 respecto del año 2017. Esta venta, que constituye otro caso de reestructuración de la cartera de negocios de la compañía, fue realizada con el propósito de centrar su modelo de negocio en sus líneas estratégicas principales de infraestructuras sostenibles de transporte y agua, y energías renovables.

Como hemos dicho, estas decisiones están marcadas, entre otras cosas, por necesidades financieras internas, y tienen un claro impacto en los indicadores financieros. En el periodo 2010-2012 el EBITDA tuvo un crecimiento constante, pasando de 821 a 1.125 millones de euros, debido fundamentalmente a la inversión constante realizada en la división "Energía", la cual permitió paliar la drástica caída del EBITDA de "Inmobiliaria" durante estos tres años en plena crisis del sector. En 2013 el EBITDA se redujo un 14,1% respecto del año 2012, como consecuencia de la caída del EBITDA de "Infraestructuras" y "Energía", lo que provocó la disminución de las inversiones realizadas durante este año y el consiguiente aumento de las desinversiones. El año 2014 comienza con una nueva disminución del EBITDA, que a lo largo del último periodo descrito aumentará un 14,5%, pasando de 1.087 a 1.245 millones, destacando el buen comportamiento de la división "Infraestructuras", que compensó ampliamente la menor contribución de "Energía" durante esos últimos años.

Fecha aplicación: Mayo de 2020

