



# SÍNTESIS 2014

BOUYGUES CONSTRUCTION  
BOUYGUES IMMOBILIER  
COLAS  
TF1  
BOUYGUES TELECOM

**BOUYGUES**

Construir el futuro es nuestra más extraordinaria aventura

- 02** BOUYGUES HOY
- 09** CUENTAS RESUMIDAS DEL GRUPO 2014
- 12** FILIALES DEL SECTOR CONSTRUCCIÓN
- Bouygues Construction,  
actor global del sector construcción  
y servicios
- Bouygues Immobilier,  
líder del sector de la promoción  
inmobiliaria en Francia
- Colas, un líder mundial  
en infraestructuras de transporte
- 24** COMUNICACIONES
- TF1, primer grupo privado  
de televisión en Francia
- 30** TELECOMUNICACIONES
- Bouygues Telecom, una empresa  
al servicio de la vida digital de sus clientes
- 36** ALSTOM

El documento de *síntesis* es editado por la Dirección de Comunicación del grupo Bouygues. Marzo de 2015. Diseño - Realización: TERRE DE SIENNE Paris

Imprenta de la región parisina, certificada PEFC y FSC, titular de la marca Imprim'vert®. Papel procedente de bosques gestionados de forma sostenible. Documento de síntesis interactivo: Prestimedia. Traducción: Yuri ELJACH-URIBE

Puesto que la tirada está limitada a lo estricto necesario, le rogamos conservar este ejemplar. Bouygues abona una eco-contribución a EcoFolio.

El documento de referencia de Bouygues está disponible a partir del 19 de marzo de 2015 en el sitio web [www.bouygues.com](http://www.bouygues.com) y en la intranet del Grupo.



**En portada:** el Sports Hub de Singapur (Bouygues Construction); la torre D2 en París (La Défense) (Bouygues Immobilier); la autopista A71 entre las ciudades francesas de Orléans y Clermont-Ferrand (Colas); la periodista Anne-Claire Coudray (TF1); el Centro Tecnológico de Bouygues Telecom. **Créditos fotográficos:** C. Abad (port., págs. 3, 31, 32, 35), M. Awaad / Bureau233 / TF1 (págs. 24, 25), F. Berthet (port., pág. 29), R. Bonnet (pág. 6), J. Cauvin / TF1 (pág. 28), J. Chakson / Alstom Transport (pág. 36), L. Chartier (pág. 7), A. Da Silva / Graphix-Images (pág. 18), B. Decoin / Shine France / Bureau233 (pág. 26), R. Dessade (pág. 19), H. Fabre (pág. 6), A. Février (págs. 7, 16, 20, contraportada), Florida Department of Transportation (pág. 17), agence Gabriel (pág. 29), P. Guignard / Air Images (pág. 2), 2013 Les Films du 24 - TF1 Droits audiovisuels - TF1 Films Production (pág. 29), E. Matheron-Balay (pág. 35), D. Mattioli / Caps Pictures (págs. 4, 14), V. Paul (págs. 12, 13, 15), C. Pedrotti y F. Louis (port., pág. 8), P. Perrin/Zoko Productions (port.), RGA/REA (pág. 1), D. Rory (port., pág. 20), Z. Samir (pág. 5), L. Zabulon (pág. 8), L. Zylberman / Graphix-Images (pág. 8). **Arquitectos:** Atelier Vilmette & Associés (págs. 18, 20), Arup Sport - DP Architects (port., pág. 20), A. Béchu & T. Sheehan Architects (port.), J.-P. Cabane (pág. 19), J. Dinkeloo & Associates (contraportada), F. Leclercq Architectes Mekene (pág. 8), K. Roche (pág. 2, contraportada), SCAU (págs. 12, 13, 15), SRA-Architectes (pág. 2, contraportada), Valode & Pistre (port.).

# MENSAJE DE MARTIN BOUYGUES

PRESIDENTE DIRECTOR GENERAL



**N**o obstante sus resultados operativos, que reflejan un entorno económico y competitivo difícil en Francia, el grupo Bouygues demostró su reactividad y se reforzó en 2014.

Las filiales del sector construcción –Bouygues Construction, Bouygues Immobilier y Colas– demostraron su dinamismo en el extranjero, su competitividad gracias a su saber hacer, y su gran capacidad de adaptación. La cartera de pedidos de las filiales del sector Construcción se mantuvo estable, elevándose a 27.600 millones de euros a finales de diciembre de 2014. La actividad en el extranjero representa actualmente más de la mitad de la cartera de pedidos de Bouygues Construction y Colas.

Las audiencias de TF1 conservaron un alto nivel en 2014 y la transformación de modelo económico tuvo un impacto positivo en su rentabilidad operativa.

Bouygues Telecom continuó su transformación durante el ejercicio en conformidad con su hoja de ruta y comienza a ver las primeras señales de éxito de su estrategia. La 4G de Bouygues Telecom seduce a un número cada vez mayor de clientes. En efecto, el 28% de los clientes del operador son actualmente usuarios 4G frente al 9% a finales de diciembre de 2013. Estos clientes son los mayores consumidores del servicio internet móvil del mercado francés y representan

el 34% de la cartera de clientes 4G en Francia. Por otra parte, como nos habíamos comprometido, hemos permitido a nuestros clientes ahorrar unos 150 euros anuales en su abono de Banda Ancha Fija lanzando nuevas ofertas muy competitivas, cuyos primeros resultados comerciales son excelentes. Me complace ver que Bouygues Telecom es el N° 1 del crecimiento neto<sup>a</sup> del mercado con 415.000 nuevos clientes captados en 2014.

La situación financiera del Grupo se reforzó durante el ejercicio con una fuerte disminución de la deuda neta que se elevaba a 3.200 millones de euros a finales de diciembre de 2014, frente a 4.400 millones de euros a finales de diciembre de 2013. Esto se debe, por una parte, a los ingresos generados por la venta de las participaciones en Cofiroute y Eurosport International y, por otra parte, a la buena gestión de las NCC<sup>b</sup> en todas las filiales del Grupo.

El proyecto de venta de las actividades de Energía de Alstom a General Electric crea un potencial de crecimiento y de revalorización de Alstom para Bouygues. Efectivamente, Alstom será un líder mundial en un mercado del transporte en crecimiento, con una fuerte presencia internacional y una gama de productos que cubren todas las necesidades de los clientes.

En un entorno económico y competitivo que seguirá siendo difícil en Francia en 2015, todas las filiales del Grupo seguirán implementando sus planes de adaptación. Confío plenamente en nuestra capacidad para reinventarnos para aprovechar las oportunidades en todos nuestros mercados y volver al camino del crecimiento en 2016.

Doy las gracias a todos nuestros colaboradores por su implicación y su estado de espíritu, y a nuestros clientes y nuestros accionistas por su confianza.

25 de febrero de 2015,

## Cifras claves 2014

### Empleados

**127.470**

### Cifra de negocios

**33.138 M€** (=)

### Beneficio operativo

**1.133 M€** (- 8%)

### Beneficio neto atribuible al Grupo

**807 M€<sup>a</sup>**

(a) Incluyendo 240 millones de euros de plusvalía neta por la venta de la participación de Colas en Cofiroute y 116 millones de euros de plusvalía neta por la venta (31%) de Eurosport International y la revalorización de la participación residual (49%)

### Deuda neta

**3.216 M€** (- 1.219 M€)

### Dividendo por acción

**1,60 €<sup>b</sup>**

(b) se propondrá a la Junta General del 23 de abril de 2015

(a) estimación de la empresa para el cuarto trimestre de 2014 y cifras de la Arcep para los trimestres anteriores  
(b) Necesidades de Capital Circulante

# BOUYGUES HOY

**El grupo Bouygues, presente en más de cien países y animado por una cultura empresarial fuerte y original, dispone de sólidas ventajas para proseguir su desarrollo.**

## ESTRATEGIA

Bouygues es un grupo industrial diversificado, respaldado por una plantilla de 127.000 empleados. Presente en mercados con un potencial de crecimiento perdurable (filiales del sector construcción, comunicaciones, telecomunicaciones), el Grupo acompaña a sus clientes a largo plazo.

Bouygues se apoya en las competencias y el saber hacer del personal del Grupo para incrementar el valor añadido de sus ofertas en cada una de sus filiales, aportando a sus clientes servicios cada vez más innovadores a precios competitivos.

En sus filiales del sector construcción, esta estrategia ha permitido al Grupo alcanzar el puesto de líder en el campo de la construcción sostenible y desarrollarse considerablemente en el extranjero (el porcentaje de la cifra de negocios realizada en el extranjero por Bouygues Construction y Colas se elevó al 49% en 2014).

## VENTAJAS CLAVES

### Un accionariado estable

Los principales accionistas de Bouygues son sus empleados y SCDM, holding de Martin y Olivier Bouygues.

Al 31 de diciembre de 2014:

- SCDM controlaba el 20,9% del capital y el 27,3% de los derechos de voto.
- Más de 60.000 empleados eran accionistas de Bouygues, lo que permite a Bouygues ocupar el primer puesto entre las empresas del CAC 40 que han abierto su capital al ahorro salarial. Los empleados del grupo Bouygues controlaban en esta fecha el 23,3% del capital y el 30,6% de los derechos de voto.

La presencia de accionistas estables y fuertemente implicados en su capital permite a Bouygues desarrollar e implementar su visión estratégica a largo plazo.

### Una cultura empresarial fuerte y original

Característicos de la cultura Bouygues desde la fundación del Grupo en 1952, su saber hacer en el campo de la gestión de proyectos y su método de gestión de recursos humanos basado en la responsabilidad de los empleados se fundan en los valores de respeto, confianza y equidad comunes a sus cinco filiales.

### Una presencia en mercados sostenidos por una sólida demanda

En el sector de la construcción, las necesidades de infraestructuras y viviendas son muy importantes, tanto en los países desarrollados como en los países emergentes. La demanda en materia de construcción sostenible (edificios de bajo consumo o de energía positiva, ecobarrios, etc.) es cada vez más fuerte. En estos mercados, Bouygues ha desarrollado un saber hacer innovador que constituye una ventaja competitiva reconocida.

El mercado francés de las telecomunicaciones y de las comunicaciones seguirán desarrollándose en el futuro gracias a la rápida evolución de la tecnología y de los usos.

### Una estructura financiera sólida

El perfil financiero de Bouygues es sólido. El Grupo sabe controlar sus inversiones y generar cash-flows regularmente. Bouygues está poco endeudado y dispone de una gran liquidez.

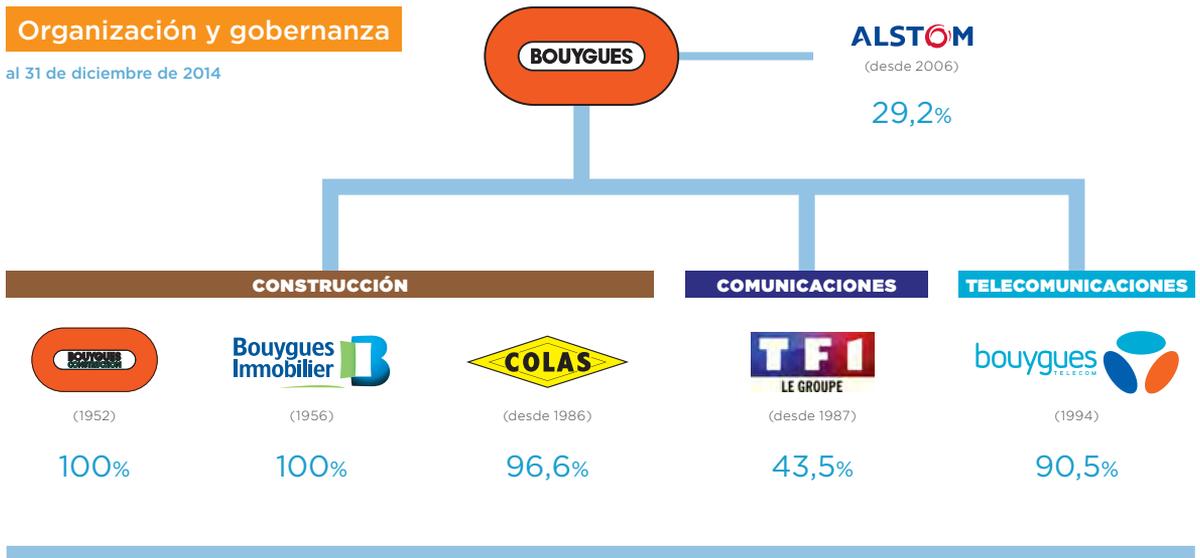
Gracias a todas estas ventajas, ha distribuido dividendos a sus accionistas regularmente, cuyo rendimiento medio en 2014 fue del 5,5%.

Challenger, sede de Bouygues Construction, primer edificio del mundo con la triple certificación HQE®, LEED® y BREEAM®



## Organización y gobernanza

al 31 de diciembre de 2014



### EQUIPO DIRECTIVO

#### Sociedad matriz

- Martin Bouygues**  
Presidente Director General
- Olivier Bouygues**  
Director General delegado
- Jean-François Guillemin**  
Secretario General
- Philippe Marien**  
Director Financiero del Grupo
- Jean-Claude Tostivin**  
Director General Adjunto de Recursos Humanos y Administración

#### Dirigentes de las cinco filiales

al 3 de marzo de 2015

- Philippe Bonnavé<sup>a</sup>**  
Presidente Director General de Bouygues Construction
- François Bertiére**  
Presidente Director General de Bouygues Immobilier
- Hervé Le Bouc**  
Presidente Director General de Colas
- Nonce Paolini**  
Presidente Director General de TFI
- Olivier Roussat**  
Presidente Director General de Bouygues Telecom
- Martin Bouygues**  
Presidente Director General
- Olivier Bouygues**  
Director General delegado y representante permanente de SCDM
- Michel Bardou**  
Representante del personal
- François Bertiére**  
Presidente Director General de Bouygues Immobilier
- Monique Bouygues**
- Jean-Paul Chifflet**  
Director General de Crédit Agricole SA
- Georges Chodron de Courcel**  
Presidente de la SAS GCC Associés
- Raphaëlle Deflesselle**  
Representante del personal
- Yves Gabriel**  
Presidente Director General de Bouygues Construction
- Anne-Marie Idrac<sup>b</sup>**  
Ex Presidenta de SNCF
- Patrick Kron**  
Presidente Director General de Alstom
- Hervé Le Bouc**  
Presidente Director General de Colas

### CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

al 31 de diciembre de 2014

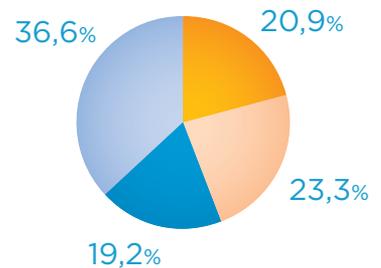
- Helman le Pas de Sécheval<sup>b</sup>**  
Secretario General de Veolia
- Colette Lewiner<sup>b</sup>**  
Asesora del Presidente de Caggemini
- Sandra Nombret**  
Representante del personal accionista
- Nonce Paolini**  
Presidente Director General de TFI
- Jean Peyrelevade<sup>b</sup>**  
Asociado de Aforge Degroof Finance
- François-Henri Pinault<sup>b</sup>**  
Presidente Director General de Kering
- Rose-Marie Van Lerberghe<sup>b</sup>**  
Presidenta del Consejo del Institut Pasteur
- Michèle Vilain**  
Representante del personal accionista

(a) El 3 de marzo de 2015, Philippe Bonnavé reemplazó a Yves Gabriel y asumió el cargo de Presidente Director General de Bouygues Construction.  
(b) administrador calificado de independiente por el Consejo de Administración

### Accionariado del Grupo

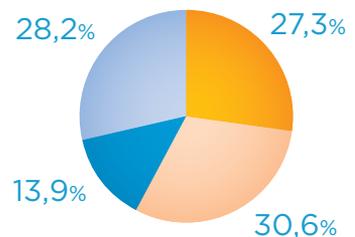
al 31 de diciembre de 2014

#### Repartición del capital



**336.086.458** acciones

#### Repartición de los derechos de voto



**492.710.591** derechos de voto

- SCDM<sup>a</sup>
- Empleados
- Otros accionistas franceses
- Accionistas extranjeros

(a) SCDM es una sociedad controlada por Martin y Olivier Bouygues.



Responsabilidades, autonomía, un plan de formación para los empleados

## COMPARTIR UN ESTADO DE ESPÍRITU

Bouygues se apoya en hombres y mujeres que comparten los valores consignados en sus preceptos de recursos humanos: respeto, confianza y equidad. Su gestión de los recursos humanos se basa en una visión empresarial y humana.

## Confianza y autonomía

Las responsabilidades son ejercidas sobre el terreno por quienes mejor lo conocen. Rápidamente después de la contratación, los empleados disponen de una gran autonomía en su trabajo.

Para ayudarles a perfeccionar su saber hacer y sus competencias directivas, se han previsto planes de formación en todos los niveles del Grupo. En Francia como en el extranjero, se proponen planes de formación a los empleados. Los presupuestos de formación de Bouygues en Francia (3,9% de la masa salarial) son muy superiores a las obligaciones legales, lo que demuestra el compromiso del Grupo a favor del desarrollo de sus empleados.

Bouygues también promueve la movilidad interna puesto que es un factor de desarrollo personal y una respuesta a las fluctuaciones de actividad. Todos los puestos vacantes figuran en la intranet del Grupo. En las cinco filiales, como en la sociedad matriz, equipos especializados se encargan de favorecer la movilidad en el Grupo.

## Promoción interna y remuneración

Bouygues favorece la promoción interna, garantía de fidelidad y de realización personal. La política salarial es un medio esencial para reconocer, atraer y motivar a los empleados, que recompensa su potencial, su rendimiento y su profesionalidad. La remuneración se acompaña de otras ventajas como la paga extraordinaria, la protección social complementaria, la participación en los beneficios, los planes de ahorro de jubilación, las contribuciones empresariales, las actividades sociales y culturales.

En Francia, se han implementado dispositivos de ahorro salarial incitativos (plan de ahorro de empresa, PERCO<sup>a</sup>, etc.).

(a) Plan d'Épargne Retraite COLLECTIF (Plan de ahorro de jubilación colectivo)

## Plantilla

**127.470**

**empleados en 2014**

(71.791 en Francia, correspondientes al 56% del personal)

## Contratación

**34.914**

**empleados contratados en el mundo en 2014**

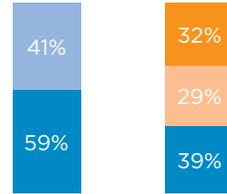
incluyendo 4.665 en Francia

## Plantilla

al 31 de diciembre de 2014

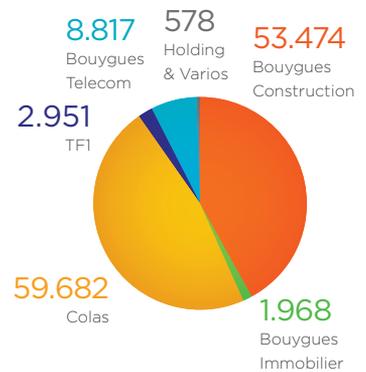
## Categorías profesionales

Mundo (exc. Francia) Francia

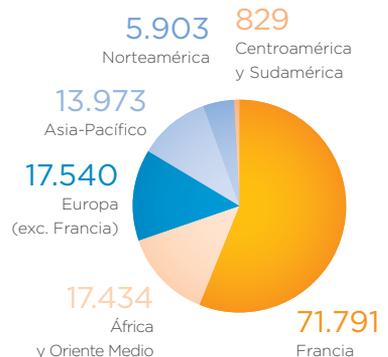


- Directivos y técnicos
- Oficiales
- Ejecutivos
- Personal admin., técnicos, mandos medios

## Plantilla del Grupo por filial



## Plantilla del Grupo por zona geográfica



## Salud y seguridad

La política de salud y seguridad es una prioridad absoluta para Bouygues. Las filiales del sector construcción despliegan en las obras importantes dispositivos de prevención de los riesgos profesionales que permiten obtener resultados superiores a los del sector y que vienen mejorando notablemente desde hace cinco años.

Bouygues se empeña en preservar la salud de sus empleados reduciendo la penosidad laboral y luchando contra las adicciones. Los riesgos de accidentes viales o los trastornos psicosociales dan lugar a acciones de sensibilización en todas las filiales del Grupo.

## Igualdad de oportunidades

Los empleados deben beneficiarse de un trato equitativo y de la justa retribución de sus esfuerzos y de sus logros, sea cual sea su perfil o su origen.

Todas las filiales del grupo Bouygues implementan una política a favor de la diversidad, que engloba los temas: discapacidad, edad, origen y género. Bouygues Bâtiment International, TF1 y Bouygues Telecom han obtenido la certificación Diversidad expedida por la AFNOR (Asociación Francesa de Normalización).

## Diálogo social

Relaciones sociales respetuosas y constructivas en el Grupo permiten realizar avances tangibles en beneficio de los empleados.

Además de las instancias de diálogo social de las filiales, el Comité de Grupo<sup>a</sup> y el Comité de Empresa Europeo<sup>b</sup> son foros privilegiados para los encuentros de los interlocutores sociales de todos los horizontes y los dirigentes del grupo Bouygues.

En Francia, el interés que otorgan los empleados a la calidad del diálogo social se refleja en una participación en las elecciones profesionales en Bouygues mucho más fuerte (81% en 2014) que la registrada a nivel nacional, lo que da a los representantes una sólida legitimidad. La gestión de los regímenes de previsión de todas las filiales del Grupo se efectúa de forma paritaria con los sindicatos.

*(a) compuesto por treinta representantes sindicales procedentes de las empresas del grupo Bouygues  
(b) compuesto por veinticuatro representantes del personal de once países*

Reunión de trabajo en Bouygues Immobilier Marruecos en Casablanca



## ISR

### Bouygues integra tres índices

En 2014, Bouygues integró los índices ISR (Inversión Socialmente Responsable) MSCI Global Sustainability, STOXX Global ESG Leaders y Euronext Vigeo Eurozone 120. Este reconocimiento ilustra su compromiso en el ámbito de las soluciones innovadoras para las infraestructuras y la ciudad, y su acción de empresa responsable (ética, política de compras). Asimismo, demuestra su voluntad de favorecer la realización profesional de sus empleados, velando por la preservación de su integridad física, y de garantizar la equidad.

## Seguridad

### Índice de frecuencia<sup>a</sup> de accidentes de trabajo del personal del Grupo Perímetro: mundo



■ Índice de frecuencia

La seguridad es un reto esencial. Pese a un ligero aumento en 2014, la frecuencia de accidentes de trabajo registra una notable disminución desde hace cinco años. Esto refleja en particular la política de seguridad determinada de Bouygues Construction y de Colas en las obras y durante el desplazamiento de los empleados.

*(a) Número de accidentes de trabajo con baja x 1.000.000/número de horas trabajadas*

## COLAS

### Compras responsables

#### Uniformes de trabajo recompensados

Desde 2014, 30.000 empleados de Colas se están equipando progresivamente con uniformes de trabajo de algodón biológico de comercio justo de Malí y de poliéster reciclado, con el sello Fairtrade Max Havelaar. Desde la producción de las materias primas hasta la confección en los talleres de África del Norte, cada etapa ha dado lugar a auditorías y certificaciones. Colas fue recompensado con cuatro trofeos en 2014 por este enfoque, incluyendo el de Compras sostenibles otorgado por CDAF<sup>a</sup>, y el premio "Janus de l'Industrie".

*(a) Compagnie des dirigeants et acheteurs de France (Compañía de directivos y compradores de Francia)*

## **PRESERVAR EL MEDIO AMBIENTE**

### Ahorrar energía

Bouygues pone todo su empeño en reunir las mejores competencias en el campo de la construcción sostenible de edificios de energía positiva, ecobarrios y redes inteligentes.

El Grupo propone soluciones innovadoras a sus clientes y aplica a sus propios edificios las mejores tecnologías en este campo. Con el fin de optimizar el consumo energético relacionado con su funcionamiento, Bouygues ha lanzado una serie de herramientas: auditoría y diagnóstico que permiten en particular tomar en cuenta el potencial de las energías renovables, y desarrollo de programas de pilotaje tras la implementación de un sistema de gestión de la energía.

### Gestionar los residuos

Grandes productoras y usuarias de materiales, las filiales del Grupo que operan en el sector de la construcción desarrollan estrategias innovadoras más estrictas que las obligaciones reglamentarias para reciclar y valorizar los residuos procedentes de sus actividades.

Bouygues Telecom ha implementado un circuito de reciclaje de teléfonos móviles usados. El grupo Bouygues, en su conjunto, recicla sus residuos electrónicos recurriendo a los servicios de empresas solidarias especializadas.

Situado en Burdeos, *Ginko* (Bouygues Immobilier) obtuvo en 2014 la certificación nacional EcoBarrio



## **TOMAR EN CUENTA LOS RETOS SOCIALES**

### Respetar los principios éticos

Bouygues se empeña en respetar principios estrictos en la dirección de sus negocios. En 2014, el código de ética del Grupo se complementó e ilustró con programas de conformidad en el campo del derecho de la competencia, de la lucha contra la corrupción, la información financiera y los conflictos de interés. Su contenido se difundió ampliamente entre los empleados (boletín interno de información, Intranet, correo, etc.).

El IMB (Institut du Management Bouygues) imparte formaciones sobre ética y sobre los valores del Grupo Bouygues a los directivos. Más de 700 directivos han participado en estas sesiones de formación desde la creación del IMB en 2002.

## **Cambio climático**

### Emisiones de gases con efecto invernadero del Grupo

Perímetro: mundo



# 17.076

kilotoneladas equivalentes de CO<sub>2</sub> en 2014

Para responder a su misión de aportador de soluciones para hacerle frente a los grandes retos climáticos, Bouygues lanzó en 2014 un concurso interno bautizado "Trofeos Energía & Carbono". Su objetivo: promover y valorizar las innovaciones aportando avances medibles en el ámbito del ahorro de energía y de la reducción de las emisiones de gases con efecto invernadero. Todas las filiales del Grupo presentaron 180 proyectos, entre los que se seleccionaron ocho ganadores que pueden descubrirse en [www.bouygues.com](http://www.bouygues.com).

Colas realizó el reciclaje y la renovación superficial del firme de la carretera de acceso al Monte Ventoux (Francia)





Mecenazgo de competencias de Colas en Chambord: 6.000 m<sup>2</sup> de vías y caminos renovados en las inmediaciones del castillo

## Compras responsables

Bouygues aplica una política de compras responsable que implica a sus proveedores, subcontratistas y empresas de servicios en la implementación de prácticas ejemplares en el campo de la RSC. Su implementación en las filiales del Grupo permitió obtener en 2014 varios reconocimientos sectoriales (Trofeos “Compras sostenibles y responsables” para Colas, “Trofeos Encuentros internacionales de la diversidad” para la política de Compras de TF1).

En enero de 2014, Bouygues formalizó a nivel del Grupo su política de Compras y RSC que establece los objetivos y describe un plan de acción que las filiales deben desplegar de aquí a finales de 2015 (cartografía de los retos RSC, definición de las exigencias, de las reglas, de los objetivos a alcanzar y de los indicadores).



Más información  
[www.bouygues.com](http://www.bouygues.com)  
 @GroupeBouygues

## Desarrollar una política de patrocinio

Los tres principales campos de acción de la política de patrocinio de la sociedad matriz, Bouygues SA, son la educación, la salud y la ayuda humanitaria. La Fundación de Empresa Francis Bouygues, que celebró en 2014 su décimo aniversario, brinda ayuda a estudiantes meritorios con dificultades financieras para realizar estudios superiores. Cada becario es apadrinado y asistido por un empleado del grupo Bouygues o por un antiguo becario que ya ha integrado la vida activa. Un total de 546 estudiantes de diez promociones se benefician o se han beneficiado de una beca de la Fundación.

Además de la política de patrocinio implementada a escala de Bouygues y de sus cinco filiales, Bouygues participa en la vida local en todos los lugares donde está implantado (empleo, inserción profesional, etc.).

TF1

### París Clima 2015

#### Retos climáticos: el compromiso del grupo TF1

Para demostrar su compromiso con los retos de la conferencia internacional París Clima 2015 (COP21 - 30 de noviembre - 15 de diciembre), TF1 organizó el 6 de enero de 2015 un evento sobre las soluciones para el clima, en el que participaron grandes testigos emblemáticos como Nicolas Hulot, enviado especial del Presidente de la República francesa para la protección del planeta, Brice Lalonde, asesor especial del Global Compact en la ONU, Jean-Marc Jancovici, Presidente de The Shift Project<sup>a</sup> y Jean-Pascal van Ypersele, Vicepresidente del IPCC<sup>b</sup> galardonado con el premio Nobel de la Paz en 2007 con Al Gore.

 #TF1PARISCLIMAT2015

Escanee este código para acceder al sitio web de la COP21



(a) think tank (laboratorio de ideas) multidisciplinario de dimensión europea que trabaja en pro de una economía liberada del carbono y de las energías fósiles  
 (b) Grupo Intergubernamental de Expertos sobre el Cambio Climático, creado por dos instituciones de las Naciones Unidas (OMM y PMUE)

Fundación de Empresa Francis Bouygues: Marine-Eva y su padrino Didier (Bouygues Telecom)



# 2014 EN IMÁGENES Y EN CIFRAS

1. La obra del puente Hong Kong - Zhuhai - Macao. Con una longitud de 42 kilómetros, es el viaducto más largo realizado hasta la fecha por Bouygues Construction.
2. Bouygues Immobilier declarado ganador de la fase 2 del conjunto urbano *Nanterre Cœur de quartier* (UrbanEra®)
3. Obras de ampliación de la autopista A71 a la altura de Clermont-Ferrand por Colas (Francia)
4. Publicidad para la oferta *triple play* de Bouygues Telecom
5. El concierto *Bon anniversaire, Les Enfoirés* transmitido en marzo de 2014 (13 millones<sup>a</sup> de telespectadores), primera audiencia de los programas de entretenimiento de TF1



## 3 índices ISR

(Inversión Socialmente Responsable) integrados por Bouygues –MSCI Global Sustainability, STOXX Global ESG Leaders y Euronext Vigeo Eurozone 120– gracias a la fuerte movilización del Grupo en el ámbito social, societal y medioambiental.

## 17,6 metros es el diámetro de la tuneladora más grande del mundo

que permitirá a Bouygues Construction realizar el túnel vial submarino bitubo Tuen Mun - Chek Lap Kok en Hong Kong.



## 318 millones de euros para el nuevo contrato

de Colas en Reunión para la construcción de cuatro tramos de una carretera-dique.

## 19,99 euros mensuales

Es el nuevo estándar de tarifas en el mercado de la banda ancha fija, establecido por Bouygues Telecom para su oferta *triple play* (teléfono, internet y televisión). Este posicionamiento disruptivo ha permitido a Bouygues Telecom ser el N° 1 del crecimiento neto de la Banda Ancha Fija en 2014.



4 MAINTENANT LA BOX C'EST 19 €99 / MOIS

INTERNET HAUT DÉBIT · VOD · 165 CHAINES TV · APPELS ILLIMITÉS



## 16,9 millones<sup>a</sup> de telespectadores

reunidos en julio por TF1 durante la transmisión del cuarto de final Francia-Alemania de la Copa del Mundo FIFA 2014.

(a) Fuente: Médiamétrie - Médiamat



# CUENTAS RESUMIDAS DEL GRUPO

## Balance consolidado al 31 de diciembre

en millones de euros

Activo	2013 Reexpresado <sup>a</sup>	2014
Activo material e intangible	8.112	8.267
Fondo de comercio <sup>b</sup>	5.245	5.286
Activos financieros no corrientes <sup>c</sup>	4.082	4.663
Otros activos financieros no corrientes	251	288
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>17.690</b>	<b>18.504</b>
Activos corrientes	11.814	12.199
Efectivo y otros medios líquidos equivalentes	3.546	4.144
Instrumentos financieros <sup>d</sup>	14	21
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>15.374</b>	<b>16.364</b>
Activos o actividades mantenidos para la venta <sup>f</sup>	1.151	
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>34.215</b>	<b>34.868</b>

Fondos propios y pasivo	2013 Reexpresado <sup>a</sup>	2014
Fondos propios (atribuibles al Grupo)	7.150 <sup>e</sup>	7.854
Participaciones no dominantes	1.519	1.601
<b>FONDOS PROPIOS</b>	<b>8.669</b>	<b>9.455</b>
Deudas financieras no corrientes	6.601	5.850
Provisiones no corrientes	2.173	2.305
Otros pasivos financieros no corrientes	167	153
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>8.941</b>	<b>8.308</b>
Deudas financieras corrientes	1.006	1.267
Pasivos corrientes	15.045	15.574
Créditos bancarios corrientes y saldos bancarios acreedores	362	234
Instrumentos financieros <sup>d</sup>	26	30
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>16.439</b>	<b>17.105</b>
Pasivos vinculados con actividades mantenidas para la venta <sup>f</sup>	166	
<b>TOTAL FONDOS PROPIOS Y PASIVO</b>	<b>34.215</b>	<b>34.868</b>
Deuda financiera neta	4.435	3.216

(a) Los estados financieros al 31 de diciembre de 2013 se reexpresaron para tomar en cuenta la aplicación de las normas NIIF 10 y 11.

(b) fondo de comercio de las entidades integradas

(c) incluyendo las sociedades consolidadas por puesta en equivalencia (incluyendo el fondo de comercio correspondiente)

(d) cobertura de deudas financieras en valor razonable

(e) incluyendo el impacto de la depreciación de Alstom

(f) relativos a Eurosport International (TFI) y Cofiroute(Colas) vendidos en 2014

(g) incluyendo 313 millones de euros de plusvalía de venta (31%) de Eurosport International y de revaloración de la participación residual (49%)

(h) incluyendo 253 millones de euros de plusvalía neta de venta de la participación de Colas en Cofiroute

(i) incluyendo la capitalización de los gastos financieros de las frecuencias 4G

por (33) millones de euros a nivel del Grupo

(j) incluyendo la venta de Cofiroute (Colas) por 770 millones de euros y la venta (31%) de Eurosport International por 259 millones de euros

## Cuenta de resultados consolidada

en millones de euros

	2013 Reexpresado <sup>a</sup>	2014
<b>Cifra de negocios</b>	<b>33.121</b>	<b>33.138</b>
<b>Beneficio operativo corriente</b>	<b>1.319</b>	<b>888</b>
Otros ingresos y gastos operativos	(91)	245 <sup>g</sup>
<b>Beneficio operativo</b>	<b>1.228</b>	<b>1.133</b>
Coste de la deuda financiera neta	(304)	(311)
Otros ingresos y gastos financieros	(26)	10
Gasto de impuestos	(360)	(188)
Beneficio atribuible a participaciones en joint-ventures y entidades asociadas	217	420 <sup>h</sup>
<b>Beneficio neto de las actividades que continúan</b>	<b>755</b>	<b>1.064</b>
Beneficio neto atribuible a participaciones	(108)	(257)
<b>Beneficio neto (atribuible al Grupo) sin incluir depreciación de Alstom</b>	<b>647</b>	<b>807</b>
Depreciación de Alstom	(1.404)	
<b>BENEFICIO NETO CONSOLIDADO (ATRIBUIBLE AL GRUPO)</b>	<b>(757)</b>	<b>807</b>

## Flujos de efectivo consolidados

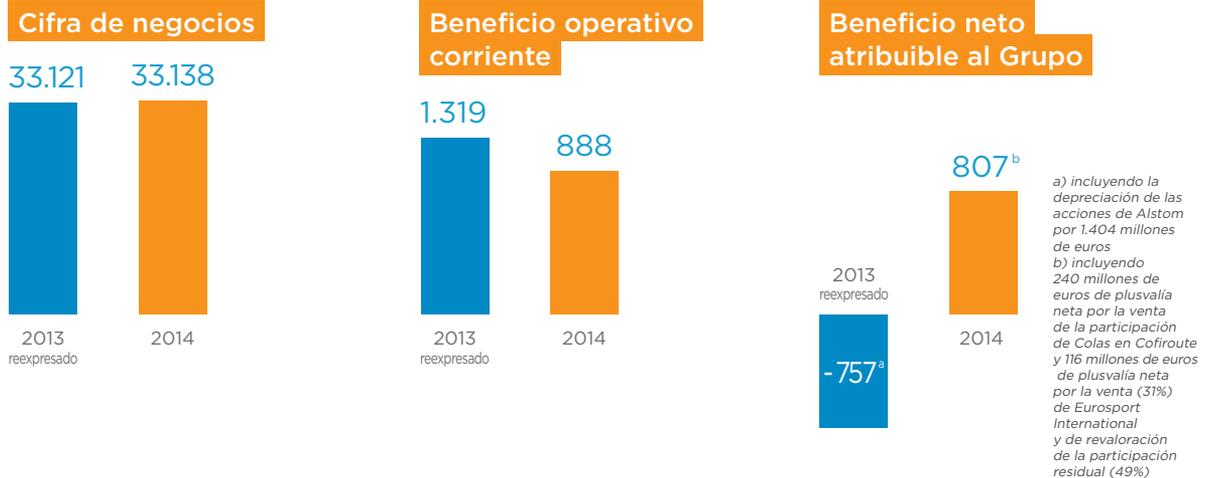
en millones de euros

	2013 Reexpresado <sup>a</sup>	2014
<b>Flujos netos de efectivo generados por actividades de operación</b>		
Capacidad de autofinanciación	2.720	2.258
Impuestos pagados	(294)	(319)
Variación de la necesidad de capital circulante de actividades de operación	(180)	8
<b>A - Flujos netos de efectivo generados por actividades de operación</b>	<b>2.246</b>	<b>1.947</b>
<b>Flujos netos de efectivo generados por actividades de inversión</b>		
Inversiones operativas netas	(1.271) <sup>i</sup>	(1.362)
Otros flujos de efectivos por actividades de inversión	(169)	1.047 <sup>j</sup>
<b>B - Flujos netos de efectivo generados por actividades de inversión</b>	<b>(1.440)</b>	<b>(315)</b>
<b>Flujos netos de efectivo generados por actividades de financiación</b>		
Dividendos pagados	(590)	(198)
Otros flujos de efectivos por actividades de financiación	(1.181)	(818)
<b>C - Flujos netos de efectivo generados por actividades de financiación</b>	<b>(1.771)</b>	<b>(1.016)</b>
<b>D - Impacto de las variaciones de valor de monedas extranjeras</b>	<b>(58)</b>	<b>110</b>
<b>VARIACIÓN DE FLUJOS DE EFECTIVO NETOS (A + B + C + D)</b>	<b>(1.023)</b>	<b>726</b>
Neutralización de los flujos de efectivo de Eurosport International	(69)	
<b>FLUJOS DE EFECTIVO NETOS AL INICIO DEL EJERCICIO</b>	<b>4.276</b>	<b>3.184</b>
<b>FLUJOS DE EFECTIVO NETOS AL CIERRE DEL EJERCICIO</b>	<b>3.184</b>	<b>3.910</b>

# CIFRAS CLAVES DEL GRUPO EN 2014

Las cifras de 2013 se reexpresaron para tomar en cuenta el impacto de la norma NIIF 11.  
Alstom se consolida por puesta en equivalencia: contribución al beneficio neto únicamente.

(en millones de euros)



## Beneficio neto<sup>a</sup> por acción

en euros

2013 reexpresado

-2,26<sup>b</sup>

2,41<sup>c</sup>

2014

## Dividendo por acción

en euros

1,60

2013

1,60<sup>d</sup>

2014

## Deuda neta

4.435

2013 reexpresado

3.216

2014

(a) actividades que continúan atribuibles al Grupo  
(b) incluyendo la depreciación de las acciones de Alstom por 1.404 millones de euros. En conformidad con la norma NIC 33, el beneficio neto por acción publicado en 2013 se reexpresó para tomar en cuenta el número de acciones emitidas en 2014 en el marco de la distribución de dividendos en acciones.  
(c) incluyendo 240 millones de euros de plusvalía neta por la venta de la participación de Colas en Cofiroute y 116 millones de euros de plusvalía neta por la venta (31%) de Eurosport International y de revaloración de la participación residual (49%)  
(d) se propondrá a la Junta General del 23 de abril de 2015

## Evolución bursátil desde finales de 2013

● Bouygues ● DJ Euro Stoxx 50\*

Valor de la acción tras el cierre (en euros)



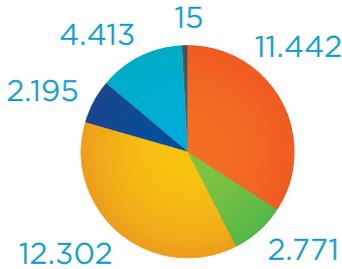
(\*) respecto al 31 de diciembre de 2013

## Contribución por división

Alstom se consolida por puesta en equivalencia: contribución al beneficio neto únicamente.  
(en millones de euros)

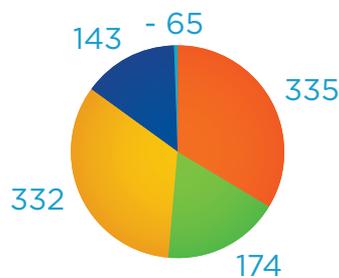
### Cifra de negocios

**33.138 M€**



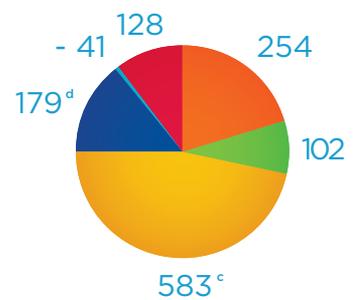
### Beneficio operativo corriente<sup>a</sup>

**888 M€**



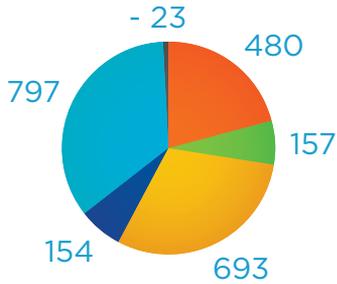
### Beneficio neto atribuible al Grupo<sup>b</sup>

**807 M€**



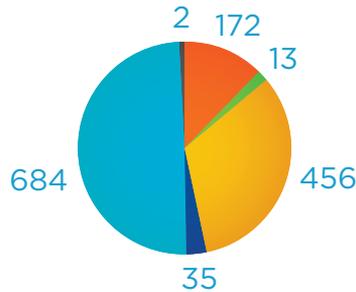
### Capacidad de autofinanciación

**2.258 M€**



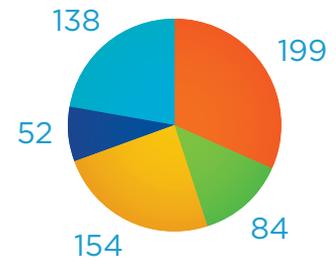
### Inversiones operativas netas

**1.362 M€**



### Cash-flow libre<sup>e</sup>

**397 M€**



● Bouygues Construction ● Bouygues Immobilier ● Colas ● TF1 ● Bouygues Telecom ● Holding y varios ● Alstom

(a) La pérdida operativa corriente Holding y varios se elevó a (31) millones de euros.

(b) La pérdida neta Holding y varios se elevó a (398) millones de euros. Este resultado integra una descontabilización de fondo de comercio de 147 millones de euros a nivel del holding; 132 millones de euros relativos a la venta de Cofiroute por Colas y 15 millones de euros relativos a la venta de Eurosport International.

(c) Incluyendo 372 millones de euros de plusvalía neta por la venta de Cofiroute.

(d) Incluyendo 131 millones de euros de plusvalía neta por la venta (31%) de Eurosport International y de revaloración de la participación residual (49%).

(e) Cash-flow libre = CAF - coste de la deuda financiera neta - impuestos - inversiones operativas netas. Se calcula antes de la variación de las Necesidades de Capital Circulante (NCC). El cash-flow libre Holding y varios se elevó a (230) millones de euros.

Bouygues es uno de los líderes mundiales del sector de la construcción, a través de sus filiales Bouygues Construction, Bouygues Immobilier y Colas. Entre sus puntos fuertes y ventajas claves para el futuro cabe destacar su capital humano, sus ofertas innovadoras de alto valor añadido con un liderazgo en el ámbito de la construcción sostenible, y su fuerte presencia internacional.

#### CIFRAS CLAVE 2014 CONSOLIDADAS

**115.124**

Empleados

**26.500 M€ (+ 2%)**

Cifra de negocios

**939<sup>a</sup> M€ (+ 38%)**

Beneficio neto

(a) incluyendo 372 millones de euros de plusvalía neta por la venta de la participación de Colas en Cofiroute

El nuevo Estadio-Velódromo de Marsella, ampliado y cubierto por Bouygues Construction, inaugurado el 16 de octubre de 2014

FILIALES DEL SECTOR CONSTRUCCIÓN

# OFERTAS PARA MEJORAR EL MARCO DE VIDA



## FILIALES DEL SECTOR CONSTRUCCIÓN

**Para responder a los grandes retos del urbanismo y la movilidad, Bouygues cuenta con una amplia gama de actividades: edificación y obras civiles, energía y servicios, concesiones (Bouygues Construction), promoción inmobiliaria (Bouygues Immobilier), infraestructuras de transporte (Colas).**

### ESTRATEGIA

Gracias a sus filiales presentes en más de cien países en el sector de la construcción, Bouygues figura entre los líderes mundiales de su sector, posicionado en mercados con un potencial de crecimiento a largo plazo, sostenidos por el aumento de las necesidades de infraestructuras.

Su estrategia da prioridad al crecimiento rentable apoyándose en la innovación y la construcción sostenible al servicio de sus clientes, tanto en Francia como en el extranjero.

### PUNTOS FUERTES Y VENTAJAS

#### El capital humano

El capital humano es la verdadera riqueza de Bouygues. Gracias al saber hacer, la experiencia y la motivación de sus empleados, Bouygues puede efectivamente adaptarse mejor y responder a las necesidades de sus clientes públicos y privados. Preservar este capital humano es una de las prioridades de las filiales del sector construcción.

#### Ofertas innovadoras y de alto valor añadido

- **Una oferta completa que cubre toda la cadena de valor de un proyecto:** financiación, diseño, construcción y mantenimiento.

- **Un saber hacer técnico reconocido.** Bouygues es reconocido mundialmente por su saber hacer de alta tecnicidad en el campo de la gestión de proyectos complejos (túneles, puentes, edificios de gran altura).

- **Una ventaja competitiva en el sector en crecimiento de la construcción sostenible.** Bouygues innova constantemente marcándose como principal objetivo reducir la huella y la factura energética de los usuarios finales (hogares, empresas). El Grupo se ha convertido en un experto en el campo de los edificios de energía positiva y de los ecobarrios, en Francia y en el extranjero.

- **Actividades especializadas.** Bouygues también está desarrollando nuevos mercados para satisfacer la demanda de sus clientes (redes de energía, facility management, servicios ferroviarios, etc.).

### Una sólida presencia en el extranjero

Además de la extensa cobertura del territorio francés, las filiales de Bouygues que operan en el sector de la construcción están presentes en los cinco continentes. Cuentan con el apoyo de filiales locales bien implantadas y tienen la capacidad de movilizar puntualmente equipos de trabajo para intervenir en grandes proyectos.

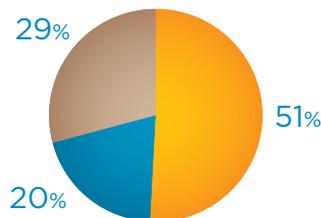
### Una gran capacidad de adaptación

Gracias a su saber hacer, las filiales de Bouygues que operan en el sector de la construcción ajustan rápidamente sus ofertas a las necesidades de los clientes y a la evolución de los mercados.

### Una gran solidez financiera

Gracias al control de los riesgos operativos y financieros, las filiales del grupo Bouygues que operan en el sector de la construcción generan cash-flows regularmente. Su sólida estructura financiera es considerada como una gran ventaja por los clientes.

### Cartera de pedidos por zona geográfica



- Francia continental
- Europa (excepto Francia)
- Otras zonas (África y Oriente Medio/América/Asia-Pacífico)

### COLAS

#### Actividad industrial

#### Controlar la producción y el reciclaje de los materiales

Paralelamente a la construcción de carreteras, Colas cuenta con una importante actividad de producción y reciclaje de materiales de construcción y continúa su integración industrial. Controlar los materiales necesarios para sus actividades es un eje estratégico que le permite incrementar la calidad de sus aprovisionamientos y garantizarlos a largo plazo mejorando a la vez sus resultados operativos y su competitividad.

Líder mundial en producción de emulsiones y aglomerados asfálticos, Colas cuenta con 2.300 millones de toneladas de reservas autorizadas de áridos –correspondientes a 27 años de producción–, y con 1.800 millones de toneladas de reservas potenciales.

Para reducir en particular la extracción de áridos (y, por lo tanto, la apertura de canteras), Colas despliega una importante actividad de reciclaje. Ventajas: ahorros para el cliente final con prestaciones idénticas, menor consumo de energía y ahorro de recursos para Colas.

### HECHOS DESTACADOS EN 2014

#### PRINCIPALES VENTAS Y ADQUISICIONES

- Venta de la participación financiera del 16,67% de Colas en Cofiroute.
- Adquisiciones: Plan Group por Bouygues Construction en Canadá; una empresa de producción y venta de aglomerados asfálticos en Dinamarca, y activos de la rama Firmes de carretera de Sunstate en Australia por Colas.





En la obra de variante ferroviaria de Nîmes y Montpellier (Bouygues Construction - Colas - Alstom)



### Actor global del sector construcción y servicios

Presente en ochenta países, Bouygues Construction diseña, construye y asume la operación de obras que mejoran día a día el marco de vida y de trabajo de los usuarios. Líder del sector de la construcción sostenible, Bouygues Construction se compromete a largo plazo con sus clientes para ayudarlos a construir una vida mejor.



### Líder de la promoción inmobiliaria en Francia

Promotor-operador urbano, Bouygues Immobilier realiza proyectos de vivienda, de edificios de oficinas, de comercios y de planificación de barrios sostenibles a partir de treinta y seis implantaciones en Francia y tres en el extranjero.



### Un líder mundial en infraestructuras de transporte

Implantado en más de cincuenta países, Colas está presente en el sector de la construcción y del mantenimiento de infraestructuras de transporte. Colas integra todas las actividades industriales relacionadas con la mayoría de sus áreas de actuación y responde a los retos de movilidad, urbanización y medio ambiente.

## FILIALES DEL SECTOR CONSTRUCCIÓN

### INFORME DE ACTIVIDAD DE 2014

En 2014, las filiales del grupo Bouygues que operan en el sector de la construcción siguieron demostrando su dinamismo en el extranjero, su competitividad y su gran capacidad de adaptación. Estas ventajas les han permitido reforzarse y hacer frente a la contracción de sus mercados en Francia.

### Una actividad comercial sólida

A finales de 2014, la cartera de pedidos de las filiales del sector construcción alcanzó el elevado nivel de 27.600 millones de euros, permaneciendo estable en un año. La dinámica en el extranjero permite compensar la contracción del mercado francés. El 53% de la cartera de pedidos de Bouygues Construction y Colas se ejecuta actualmente en el extranjero, frente a un 50% hace un año.



Zarata Belem (Bouygues Construction), jefa de equipo, en Abidjan

Los pedidos registrados de Bouygues Construction se elevan a 11.600 millones de euros e incluyen en particular dos proyectos de gran envergadura en Hong Kong, los túneles de Liantang y de Shatin to Central Link. En total, la cartera de pedidos se eleva a 18.100 millones de euros y ofrece una buena visibilidad sobre la actividad futura.

Bouygues Immobilier consolida su cuota de mercado gracias a un aumento de las reservas de vivienda del 2% respecto a 2013, que se elevaron a 1.900 millones de euros. En el sector del inmobiliario de empresa, las reservas se elevaron a 603 millones de euros y reflejan el éxito de una estrategia centrada en el inmobiliario verde y las operaciones llave en mano. En total, la cartera de pedidos se elevaba a 2.400 millones de euros a finales de diciembre de 2014.

Pese a una brusca contracción del mercado vial en Francia desde el segundo trimestre de 2014 debido a la fuerte reducción de las inversiones de las colectividades públicas, la cartera de pedidos de Colas conservó un alto nivel y registró un ligero aumento en un año, elevándose a 7.200 millones de euros. El dinamismo en el extranjero, en particular en Francia de Ultramar y en Norteamérica, así como en el sector ferroviario, compensan la contracción de la actividad vial en Francia continental.

### HECHOS DESTACADOS EN 2014 (continuación)

#### PRINCIPALES VENTAS Y ADQUISICIONES (continuación)

- Bouygues Immobilier: acuerdo estratégico con Acapace para el desarrollo de las residencias para personas mayores *Les Jardins d'Arcadie* en Francia.

#### GRANDES CONTRATOS FIRMADOS

- Túnel Shatin to Central Link en Hong Kong.
- Ciudad de la Música de Boulogne-Billancourt (región parisina).
- Ridge Hospital en Ghana.
- Viaducto, carretera-dique y enlace en la Route du Littoral en la isla de la Reunión.
- Dos contratos ferroviarios plurianuales de mantenimiento de vías en Reino Unido.
- Tramos de la Highway 63 en Canadá.
- Futura sede social de SMA en París.

#### OBRAS EN CONSTRUCCIÓN

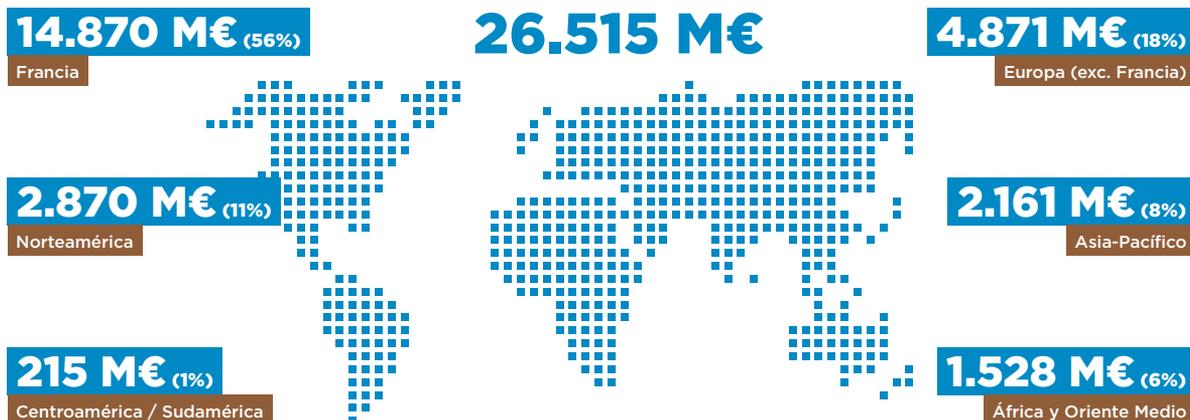
- Ministerio francés de Defensa en París.
- Puente Hong Kong - Zhuhai - Macao.
- Variante ferroviaria Nîmes-Montpellier.
- Conjunto inmobiliario Qatar Petroleum District en Doha.
- Aeropuerto de Iqaluit en Canadá.
- Autopistas M4, M85 y M86 en Hungría y R2 en Eslovaquia.
- Metro ligero de Kelana Jaya en Kuala Lumpur, Malasia.

#### OBRAS ENTREGADAS

- Complejo deportivo Sports Hub en Singapur.
- Túnel del puerto de Miami.
- Estadio-Velódromo de Marsella.
- Zoológico de París.
- Ecobarrio *Cap Azur* en Roquebrune-Cap-Martin.
- Nueva implantación de Clarins en París.
- Edificio *Higashi* vendido a La Française REM (programa *Hikari*) en Lyon Confluence.
- Tranvías: Besançon y Marsella en Francia, y Budapest en Hungría.

### Filiales del sector construcción

### Repartición de la cifra de negocios





En Miami, el túnel submarino entregado por Bouygues Construction reduce la congestión del centro

## Resultados financieros conformes a las previsiones

La cifra de negocios de las filiales del sector construcción se elevó a 26.500 millones de euros, registrando un aumento del 2% en un año, gracias al dinamismo de la actividad internacional.

El beneficio operativo corriente de las filiales del sector construcción se elevó a 841 millones de euros y el margen operativo corriente al 3,2%.

En un entorno difícil, la rentabilidad conservó su solidez y su evolución refleja la puesta en marcha o el lento avance de varias grandes obras en Bouygues Construction, así como la fuerte contracción del mercado vial en Francia y las pérdidas operativas de la actividad de venta de productos refinados en Colas.

Todas las filiales han implementado los planes de adaptación necesarios y se benefician de la gran flexibilidad de su estructura de costes.

Por otra parte, las filiales del sector construcción conservaron una estructura financiera sólida.

A finales de 2014, los flujos de efectivo netos de las filiales del sector construcción se elevaba a 3.800 millones de euros.



104% de energía ahorrada en el Green Office® Rueil (región parisina) respecto a la reglamentación térmica de 2012

## LA CONSTRUCCIÓN SOSTENIBLE, UN RETO ESENCIAL

La construcción sostenible es una de las respuestas a los retos medioambientales del siglo XXI para hacer frente al cambio climático y a la escasez de recursos naturales.

En Europa, 190 millones de viviendas requieren obras de renovación térmica para cumplir con los objetivos de ahorro de energía establecidos por la Unión Europea.

Las filiales del sector construcción de Bouygues aportan respuestas concretas para hacer frente a estos retos, tanto a escala de un edificio como de barrios completos.

## Edificios cada día más eficientes

Bouygues ha desarrollado un sólido saber hacer en el campo de las obras de nueva planta de bajo consumo en Francia y en el extranjero, como lo demuestra la certificación de las obras.

En Francia, Bouygues va más allá de las obligaciones legales construyendo para sus clientes edificios de energía positiva que producen más energía renovable de la que consumen en un año.

### Apostar por la energía positiva

Los edificios de oficinas de energía positiva Green Office® de Bouygues Immobilier demuestran que es posible

asociar un alto nivel de eficiencia energética garantizada mediante contrato y una óptima percepción de confort. El modelo económico de Green Office®, basado en alquileres ligeramente más altos compensados por gastos de comunidad sensiblemente más bajos, es favorable para inversores y usuarios. Este modelo ha permitido a Bouygues Immobilier desarrollarse en el mercado del inmobiliario de empresa francés que está atravesando una profunda crisis.

### Desarrollar la renovación térmica

La renovación térmica es un mercado con un gran potencial. En Francia, de 33 millones de hogares, 4 millones<sup>a</sup> son grandes consumidores de energía<sup>b</sup> y el 55%<sup>a</sup> del parque se construyó antes de que existieran las reglamentaciones térmicas. Por esta razón, Bouygues ha desarrollado una oferta completa de rehabilitación energética para todo tipo de edificios.

Bouygues Construction finalizó en 2014 la renovación de su sede social Challenger, edificio de 65.000 m<sup>2</sup> de energía positiva equipado con avanzadas tecnologías de gestión y producción de energía renovable (geotérmica, solar fotovoltaica y térmica), tratamiento del agua y preservación de la biodiversidad. Challenger ha obtenido los más altos niveles de certificación de Estados Unidos, Inglaterra y Francia (LEED®, BREEAM®, HQE®), lo que constituye un reconocimiento único en el mundo.

## BOUYGUES CONSTRUCTION

Ecodiseñar proyectos eficientes

Porcentaje de edificios con compromiso de certificación medioambiental en los pedidos registrados

Perímetro: actividades de edificación mundo<sup>a</sup>



**66%** en 2014, multiplicado por 2,8 desde el 2007

El porcentaje de edificios con compromiso de certificación ambiental en los pedidos registrados aumentó del 23% en 2007 al 66% en 2014 gracias a varias operaciones de gran envergadura.

(a) 56% de la cifra de negocios

## BOUYGUES IMMOBILIER

Promover el inmobiliario verde, motor de crecimiento en el inmobiliario de empresa

Superficie de oficinas Green Office® en construcción o entregadas en 2014



**82.789 m<sup>2</sup>** en total acumulados desde 2011 (47.589 m<sup>2</sup> en 2013)

En 2014, los 35.200 m<sup>2</sup> del nuevo Green Office® Spring en Nanterre se añaden a los 47.589 m<sup>2</sup> del Green Office® de Châtenay-Malabry y Rueil-Malmaison, y del proyecto *Hikari* (parte destinada a oficinas) en Lyon. Esta superficie de edificios de energía positiva equivale al 27% de la superficie de Inmobiliario de Empresa actualmente en construcción en Bouygues Immobilier, lo que es conforme con el objetivo del 20% en el horizonte 2015.

(a) fuente: Ademe - Francia

(b) consumo de energía primaria superior a 400 Kwh/m<sup>2</sup>/año

## Respetar y promover la biodiversidad

Bouygues implementa una política de preservación de la biodiversidad en torno a sus obras, al igual que en sus canteras y graveras. Biositiv<sup>®</sup>, creado en 2012, asiste a las filiales del sector construcción en su estrategia de conservación de las especies animales y vegetales.

Para fomentar la integración de la biodiversidad entre las empresas del sector inmobiliario, en particular en la ciudad, el Cibi<sup>®</sup> creó a finales de diciembre de 2013 el sello internacional BiodiverCity™. En 2014, varios programas de Bouygues Construction y de Bouygues Immobilier obtuvieron la certificación BiodiverCity™.

## Mantenimiento de las obras

En el campo de la construcción sostenible, la eficiencia de los edificios se evalúa en todo su ciclo de vida, desde el diseño y la construcción hasta su operación. Bouygues Energies & Services propone servicios de apoyo para el mantenimiento de las obras, que garantizan el control duradero de los costes de mantenimiento y funcionamiento de los parques de edificios.

## La ciudad sostenible

Bouygues es uno de los especialistas franceses del sector del desarrollo de ecobarrios, cuyo objetivo es conciliar moderación en el consumo de recursos y mejora del marco de vida de los residentes. Varios ecobarrios se han construido o se están construyendo actualmente: *Ginko* en Burdeos, *Hikari* en Lyon, *GreenCity* en Zúrich, etc.

## Gestionar la energía

La gestión inteligente de la energía contribuye a controlar su coste para los residentes y usuarios de locales de oficinas, comercios y ocio. Actualmente se ha convertido en un requisito previo de todos los proyectos de ecobarrio. Los smart grids (el proyecto experimental IssyGrid<sup>®</sup> se está realizando actualmente en Issy-les-Moulineaux) contribuyen igualmente al alisado de los picos de

consumo eléctrico y al equilibrio general de la red reduciendo al mismo tiempo las emisiones de CO<sub>2</sub>.

Con su oferta Citybox<sup>®</sup>, Bouygues Energies & Services brinda ayuda a los municipios para mejorar la explotación de sus redes de alumbrado público gracias a la gestión centralizada de las luminarias y a nuevas herramientas urbanas (altavoces, videovigilancia, etc.). Su oferta Alizé<sup>®</sup> engloba la instalación y la gestión optimizada de los puntos de recarga de vehículos eléctricos.

## Privilegiar los medios de transporte "blandos"

La mejora del transporte es otro de los grandes retos de la gestión de las ciudades del mañana. Actualmente, Alstom, Bouygues Travaux Publics y Colas son grandes actores del desarrollo de transportes colectivos (tranvías, metros). Estas empresas reagrupan sus medios para participar juntas en el desarrollo de las infraestructuras necesarias para el despliegue de los vehículos eléctricos.

Otro reto: reducir la distancia entre el lugar de residencia y el lugar de trabajo. A finales de 2014, Bouygues Immobilier emprendió la comercialización de Nextdoor<sup>®</sup>, un concepto de telecentros destinado a ofrecer al personal de las empresas un lugar de trabajo conectado y multiusuarios cerca del domicilio.

Estas innovaciones son el fruto de las sinergias y de un enfoque colaborativo de las filiales de Bouygues, reforzadas por acuerdos de cooperación industriales específicos.



Más información  
[www.bouygues.com](http://www.bouygues.com)  
[@GroupeBouygues](https://twitter.com/GroupeBouygues)

## BOUYGUES IMMOBILIER

### Diseñar barrios sostenibles

Superficie total de Nanterre Cœur de quartier (iniciativa UrbanEra<sup>®</sup>)



73.700 m<sup>2</sup>

En 2014, en el marco de la iniciativa UrbanEra<sup>®</sup>, Bouygues Immobilier fue declarado ganador de la fase 2 del proyecto *Nanterre Cœur de quartier* (región parisina), un conjunto urbano compuesto por comercios (13.000 m<sup>2</sup>), oficinas (26.000 m<sup>2</sup> incluyendo un edificio de energía positiva Green Office<sup>®</sup>) y viviendas (34.000 m<sup>2</sup>). El conjunto integra la gestión de una smart grid<sup>®</sup> desde la fase de diseño.

(a) asistencia para la creación y la gestión a largo plazo de barrios sostenibles, desde el diagnóstico inicial hasta la gestión operativa del barrio  
(b) red "inteligente" de distribución de electricidad

## COLAS

Favorecer el reciclaje de los aglomerados asfálticos

Porcentaje de reciclaje de áridos de mezclas bituminosas para valorizar el betún

Perímetro: actividades de producción de materiales de Colas en el mundo



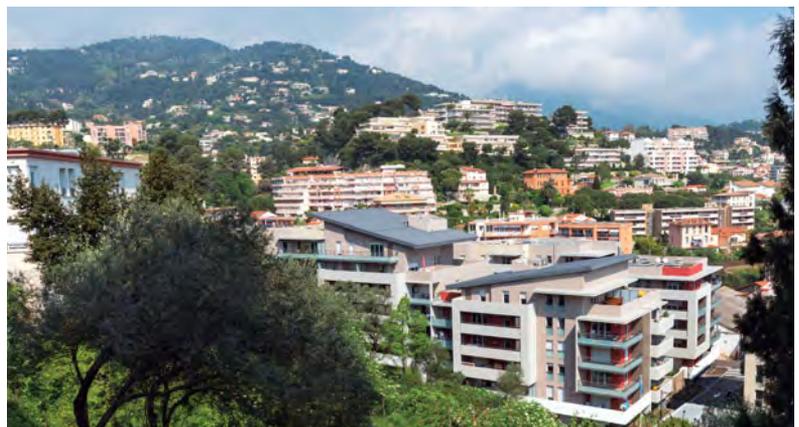
14% en 2014

El reciclaje de áridos de mezclas bituminosas permite a Colas, por una parte, reducir el consumo de energía (y, por lo tanto, las emisiones de gases con efecto invernadero) y, por otra parte, economizar recursos mediante la valorización del betún (materia prima no renovable) y la reutilización de los áridos necesarios para sus actividades. El reciclaje también permite reducir el volumen de residuos en los vertederos. Este procedimiento ofrece resultados idénticos por un menor coste a los clientes finales (ver también página 14).

(a) estructura de asesoramiento interno que asiste a las filiales del Grupo en su estrategia relativa a la biodiversidad

(b) Conseil International Biodiversité & Immobilier. Asociación multiactores compuesta por promotores, usuarios, asociaciones y constructores, incluyendo a Bouygues Construction

El ecobarrio *Cap Azur* de Bouygues Immobilier en Roquebrune-Cap-Martin (sureste de Francia), recompensado dos veces por la Ademe



# 2014 EN IMÁGENES

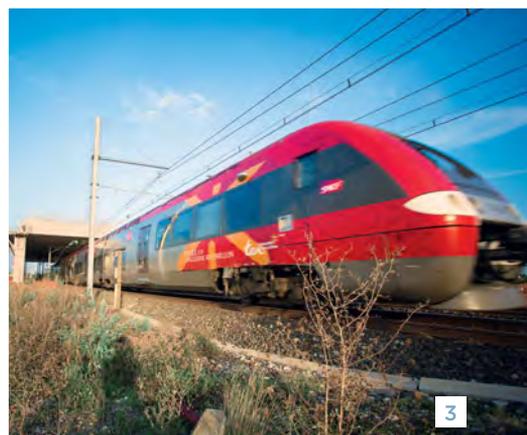
1. En Bangkok, construcción de tres torres residenciales y de la torre Mahanakhon que, tras la entrega, será la más alta de la capital (Bouygues Construction)
2. Futura sede social de SMA en París, diseñada por Wilmotte & Associés y vendida por Bouygues Immobilier en 2014
3. Construcción de la variante LAV Nîmes-Montpellier (asociación público-privada), en participación (Bouygues Construction - Colas - Alstom)
4. El complejo deportivo Sports Hub, la instalación deportiva más grande del mundo construida en el marco de una asociación público-privada, inaugurada en Singapur en 2014
5. Viaducto, carretera-dique y enlace en la Route du Littoral en la isla de la Reunión, registrados en los pedidos (Bouygues Construction - Colas). Tras la entrega, este viaducto será el más largo de Francia.



1



2



3



4



5



# BOUYGUES CONSTRUCTION, ACTOR GLOBAL DEL SECTOR CONSTRUCCIÓN Y SERVICIOS

**P**resente en ochenta países, Bouygues Construction es un actor global cuyo saber hacer es reconocido en todas las etapas de los proyectos, desde la financiación hasta el mantenimiento. Líder en construcción sostenible, Bouygues Construction propone a sus clientes un enfoque innovador y responsable que integra los retos sociales, técnicos y medioambientales.

• **Edificios públicos y privados:** viviendas, escuelas y universidades, hospitales, hoteles, edificios de oficinas, estadios, aeropuertos, establecimientos penitenciarios, etc.

• **Obras civiles:** infraestructuras viales, ferroviarias y portuarias, obras y proyectos complejos de ingeniería civil.

• **Energía y Servicios:** infraestructuras de redes de energía, redes digitales, alumbrado público, ingeniería eléctrica, climática y mecánica, *facility management*.

• **Concesiones:** gestión y operación de infraestructuras de transporte, instalaciones deportivas y de ocio, zonas portuarias, etc.

**53.474**  
empleados

al 31 de diciembre de 2014

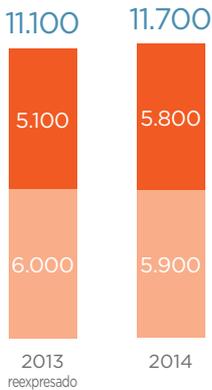


Más información  
[www.bouygues-construction.com](http://www.bouygues-construction.com)  
[@Bouygues\\_C](https://twitter.com/Bouygues_C)

Las cifras de 2013 se reexpresaron para tomar en cuenta el impacto de la norma NIIF 11.

## Cifra de negocios

en millones de euros

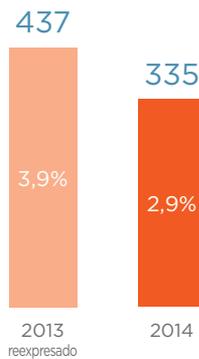


● Extranjero  
● Francia

## Beneficio operativo corriente

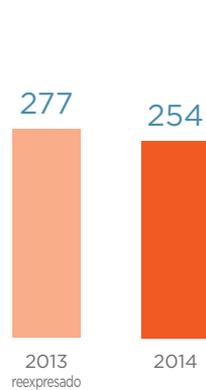
en millones de euros

Margen operativo corriente (en %)



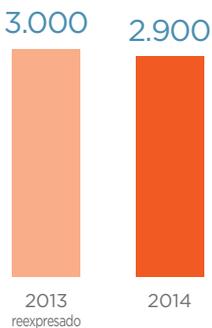
## Beneficio neto atribuible al Grupo

en millones de euros



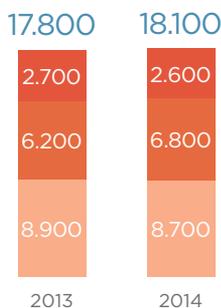
## Efectivo neto

en millones de euros, a finales de diciembre



## Cartera de pedidos

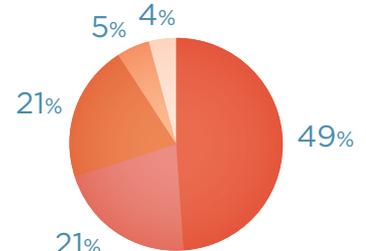
en millones de euros, a finales de diciembre



● Proporción superior a 5 años  
● Proporción de 2 a 5 años  
● Proporción a menos de un año

## Cartera de pedidos por zona geográfica

a finales de diciembre



● Francia  
● Europa (exc. Francia)  
● Asia y Oriente Medio  
● América  
● África

**R**espaldado por su experiencia en el mercado inmobiliario verde, Bouygues Immobilier consolida su posicionamiento de promotor-operador urbano y apoya su estrategia en la innovación al servicio del desarrollo sostenible, la calidad técnica y arquitectónica, y la satisfacción de sus clientes.

• **Vivienda:** un posicionamiento “entrada de gama-gama media”, destinado a los compradores de una primera residencia, y en el segmento de las residencias para personas mayores y las viviendas unifamiliares.

• **Inmobiliario de empresa:** edificios “llave en mano”, edificios de energía positiva (Green Office®), rehabilitación de edificios de oficinas existentes (Rehagreen®).

• **Ordenación de barrios:** asistencia a las colectividades locales para la realización de sus proyectos de ordenación y desarrollo de servicios destinados a mejorar la calidad de vida de los habitantes (UrbanEra®).

• **Extranjero:** presentes en Bélgica, Polonia y Marruecos.

## 1.968

empleados

al 31 de diciembre de 2014



Más información

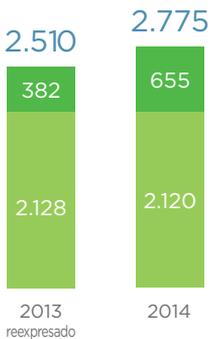
[www.bouygues-immobilier.com](http://www.bouygues-immobilier.com)

@Bouygues\_Immo

Las cifras de 2013 se reexpresaron para tomar en cuenta el impacto de la norma NIIF 11.

### Cifra de negocios

en millones de euros

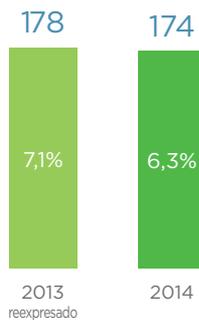


- Inmobiliario de empresa (oficinas y comercios)
- Vivienda

### Beneficio operativo corriente

en millones de euros

Margen operativo corriente (en %)



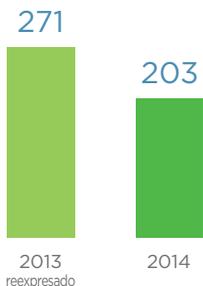
### Beneficio neto atribuible al Grupo

en millones de euros



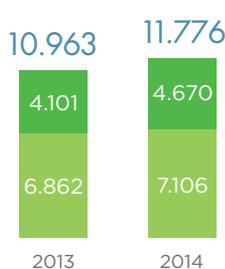
### Efectivo neto

en millones de euros, a finales de diciembre



### Viviendas

en número de reservas



- Bloques
- Unidades

### Reservas

en millones de euros



- Inmobiliario de empresa (oficinas y comercios)
- Vivienda



# COLAS, UN LÍDER MUNDIAL EN INFRAESTRUCTURAS DE TRANSPORTE

Colas es un líder en construcción y mantenimiento de infraestructuras de transporte. Implantado en más de cincuenta países en los cinco continentes, Colas realiza cada año más de 100.000 obras que responden a los retos de movilidad, urbanización y medio ambiente e integra todas las actividades de producción y reciclaje relacionadas con la mayoría de sus áreas de actuación.

• **Carreteras:** construcción y mantenimiento de carreteras, autopistas, pistas de aeropuertos, plataformas portuarias y logísticas, infraestructuras

urbanas o de ocio, vías de transportes colectivos en carril propio (tranvías, autobuses), obras de ingeniería civil, edificios.

Producción, reciclaje y venta de materiales de construcción: áridos, emulsiones/ligantes, aglomerados, hormigón listo para el uso, betún.

• **Actividades especializadas:** servicios ferroviarios (diseño, ingeniería, construcción, renovación, mantenimiento), estanquidad, venta de productos refinados, seguridad-señalización vial, pipelines.

## 59.682

empleados

al 31 de diciembre de 2014

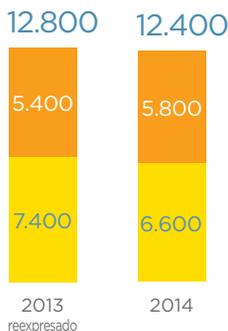


Más información  
[www.colas.com](http://www.colas.com)  
 @GroupeColas

Las cifras de 2013 se reexpresaron para tomar en cuenta el impacto de la norma NIIF 11.

### Cifra de negocios

en millones de euros

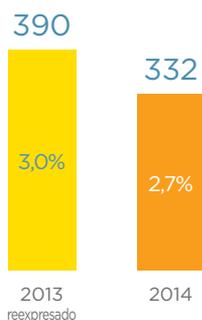


● Extranjero  
 ● Francia

### Beneficio operativo corriente

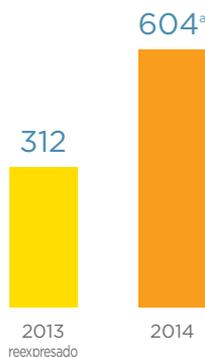
en millones de euros

Margen operativo corriente (en %)



### Beneficio neto atribuible al Grupo

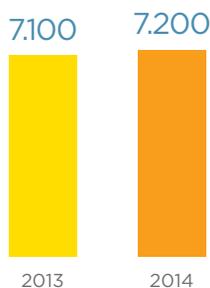
en millones de euros



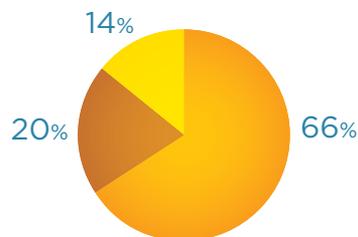
(a) incluyendo 385 millones de euros de plusvalía neta por la venta de la participación de Colas en Cofiroute

### Cartera de pedidos

en millones de euros, a finales de diciembre

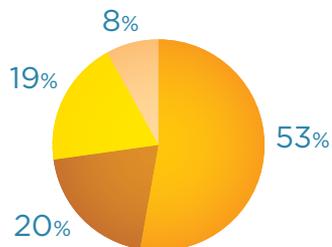


### Cifra de negocios por actividad



● Construcción de carreteras  
 ● Actividades especializadas  
 ● Venta de materiales de construcción

### Cifra de negocios por zona geográfica



● Francia  
 ● Norteamérica  
 ● Europa (exc. Francia)  
 ● Resto del mundo

COMUNICACIONES

# TF1, PRIMER GRUPO PRIVADO DE TELEVISIÓN EN FRANCIA



A photograph of a group of people sitting at a dinner table in a restaurant. A large, ornate chandelier hangs from the ceiling. The table is set with plates, glasses, and a centerpiece of fruit. The background features a wall with greenery and a blue door.

TF1 es un grupo de comunicación integrado que opera en el sector de la información y del entretenimiento. Editor de la cadena líder de televisión gratuita en Francia, el grupo TF1 desarrolla una oferta única en todos los soportes.

## CIFRAS CLAVES 2014

**2.951**

Empleados

**2.243 M€** (- 9%)

Cifra de negocios

**143 M€** (- 36%)

Beneficio operativo corriente

En 2014, TF1 realizó 95 de las 100 mejores audiencias del año en Francia, en todo tipo de programas. La ficción *Nos chers voisins* figura entre las mejores audiencias.



**En 2014, el grupo TF1 conservó un alto índice de audiencia, confirmando así la pertinencia de su estrategia de innovación en los programas y en la tecnología digital.**

TF1 es el grupo privado líder de la televisión gratuita en Francia con cuatro cadenas abiertas (TF1, TMC, NT1, HD1) que realizaron un índice de audiencia acumulado del 28,7%<sup>a</sup> en 2014. Las potentes variantes digitales de esta oferta permiten al grupo TF1 llegar a todos los públicos en los nuevos canales de consumo fijos y móviles de la televisión.

En el sector de la televisión de pago, el grupo TF1 también produce cadenas temáticas de calidad: Eurosport, LCI, TV Breizh, Histoire y Ushuaïa TV. Con esta oferta única, la división publicitaria de TF1 propone a los anunciantes asociar la gran audiencia de sus cadenas de televisión y los beneficios de los dispositivos digitales personales.

El grupo TF1 produce asimismo diversos tipos de contenidos (películas, ficciones, etc.) para todo tipo de soportes. Por último, desarrolla una amplia paleta de actividades derivadas de televisión (telecompra, licencias, etc.).

Para reforzar la transparencia y mejorar continuamente sus prácticas, el grupo TF1 se ha comprometido en un diálogo con todas las partes interesadas (telespectadores, accionistas, proveedores, etc.).

En 2014, TF1 fue elegida “cadena preferida de los franceses 2014”<sup>b</sup> y ganó el Gran Premio de los Medios CB News.

## ESTRATEGIA

El grupo TF1 despliega su estrategia a través de dos grandes ejes:

- **Conservar su liderazgo en las cadenas de televisión gratuitas** vigilando al mismo tiempo la evolución de los costes para preservar la rentabilidad.
- **Aprovechar las oportunidades de crecimiento para desarrollarse.** El grupo TF1 desea ampliar sus ofertas digitales para adaptarse a la evolución de los hábitos de consumo de contenidos y de los métodos de comercialización publicitaria. También se ha marcado el objetivo de reforzar su peso en el mercado de derechos audiovisuales desarrollándose en el campo de los contenidos.

## PUNTOS FUERTES Y VENTAJAS

- **Una posición única en el panorama audiovisual francés** gracias a cuatro cadenas abiertas complementarias, como TF1, la primera cadena de Francia.
- **Sinergias entre la televisión y la tecnología digital**, que contribuyen al éxito de las marcas presentadas en sus cadenas.
- **Una oportunidad única de visibilidad ofrecida a los anunciantes** en sus relaciones con los telespectadores e internautas.
- **Competencias reconocidas** en el campo de la producción y explotación de contenidos audiovisuales.
- **Una gran capacidad de adaptación** que permite crear condiciones favorables para el desarrollo del grupo TF1.
- **Acuerdos de cooperación con un buen potencial** en particular con la participación del grupo TF1 en la alianza paneuropea de *Media For Equity*, anunciada en el otoño de 2014, en torno al grupo de televisión alemán ProSiebenSat.1. El objetivo de esta participación es captar nuevos clientes anunciantes, incluyendo las start-up, y reforzar la vigilancia estratégica en materia de innovación, en particular en el sector digital.
- **Una estructura financiera sólida** que permite al grupo TF1 disponer de los medios para financiar sus ambiciones de crecimiento.

(a) Fuente: Médiamétrie, media anual 2014

(b) Fuente: TV Notes 2014, sondeo Puremedias.com, RTL y 20 Minutes

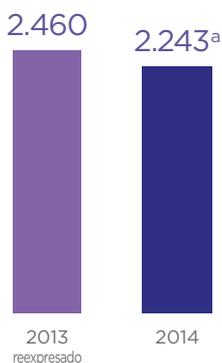


Ondas positivas gracias a *The Voice* y sus cuatro coaches Florent Pagny, Zazie, Mika y Jenifer

Las cifras de 2013 se reexpresaron para tomar en cuenta el impacto de la norma NIIF 11.

### Cifra de negocios

en millones de euros

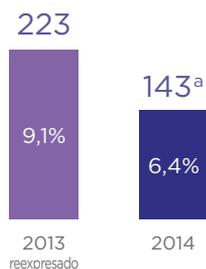


(a) Tras la cesión del control de Eurosport International el 30 de mayo de 2014, la participación del 49% conservada por TF1 se consolidará por puesta en equivalencia a partir del 1 de junio de 2014. Del 1 de enero de 2014 al 30 de mayo de 2014, la contribución de Eurosport International a la cifra de negocios se elevó a 150 millones de euros y su contribución al beneficio operativo corriente a 26 millones de euros.

### Beneficio operativo corriente

en millones de euros

Margen operativo corriente (en %)



### AUDIENCIAS 2014

95ª de las 100 mejores audiencias de televisión realizadas por TF1.

### MEJOR AUDIENCIA DE TELEVISIÓN

16,9ª millones de telespectadores para el partido Francia/Alemania en TF1 (Copa del Mundo FIFA 2014).

### CINE

Gran éxito de taquilla de la película *Dios mío, ¿pero qué te hemos hecho?*

### EUROSPORT

Alianza con el grupo Discovery Communications que se ha convertido en accionista mayoritario de Eurosport International.

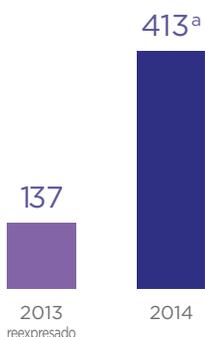
### RSC

Implementación de un nuevo acuerdo Discapacidad trienal.

(a) Las 100 principales audiencias de televisión 2014 (Médiamétrie - Médiamat)

### Beneficio neto atribuible al Grupo

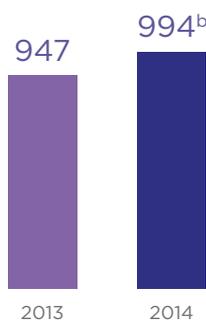
en millones de euros



(a) incluyendo 300 millones de euros de plusvalía neta por la venta (31%) de Eurosport International y de revaloración de la participación residual (49%)

### Coste de programación de las cuatro cadenas abiertas

en millones de euros

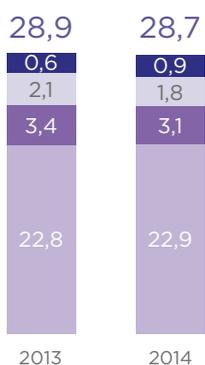


(a) TF1, TMC, NT1, HD1  
(b) incluyendo 74 millones de euros por la transmisión de la Copa del Mundo FIFA 2014

### Índice de audiencia<sup>a</sup> de las cadenas abiertas del grupo TF1

en %

Personas mayores de 4 años



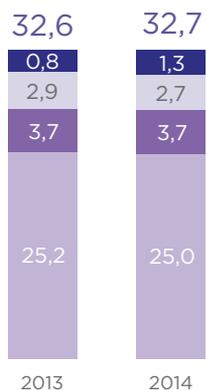
● TF1 ● TMC ● NT1 ● HD1

(a) Fuente: Médiamétrie, media anual

### Índice de audiencia<sup>a</sup> de las cadenas abiertas del grupo TF1

en %

Mujeres menores de 50 años responsables de las compras



### Promover los lazos sociales

Valorización total de las acciones de solidaridad (valorización de los espacios en las cadenas del grupo TF1, Fundaciones, donaciones en metálico)

**35,5 M€**  
en 2014

Las cadenas del grupo TF1 se movilizaron ampliamente en 2014, en particular a través de eventos transmitidos en la franja de prime time (Restos du cœur, Pièces jaunes, Sidaction).

### Dialogar con el público

Número de "fans" en las redes sociales

**30 millones**  
en 2014, aumento de 10 millones respecto a 2013

Gracias a las redes sociales (Facebook, Google+, Twitter e Instagram en particular), el público puede interactuar con los programas y los presentadores en todo momento. Los programas de TF1 figuran actualmente entre los más vistos y comentados en una segunda pantalla. Otros éxitos: MYTF1 y Metronews designados respectivamente "mejor aplicación de segunda pantalla" y "mejor aplicación de información" en los Trophées des Apps 2014.

### EL EJERCICIO 2014 EN RESUMEN

TF1 sigue siendo el primer<sup>a</sup> grupo audiovisual privado en Francia en 2014 en un contexto de mayor competencia.

### Un grupo audiovisual líder

En 2014, la audiencia de las cuatro cadenas abiertas del grupo TF1 se elevó al 28,7%<sup>b</sup>. El público femenino aumentó 0,1 puntos, elevándose al 32,7%, respecto a 2013. La audiencia de la cadena TF1 aumentó al 22,9%<sup>b</sup> (+ 0,1 puntos), confirmando de este modo su liderazgo. TMC y NT1 tienen que hacer frente a una fuerte competencia en la TDT. HD1 continúa su avance.

El grupo TF1 reforzó su oferta digital multipantalla y se beneficia de la integración progresiva por Médiamétrie de las audiencias generadas por los nuevos modos de consumo como el replay en IPTV.

El año 2014 se caracterizó por la transmisión en TF1 de la Copa del Mundo de Fútbol con audiencias récords.

La cifra de negocios de los servicios al consumidor aumentó durante el ejercicio pese a la atonía del consumo de los hogares. TF1 Vidéo se benefició del éxito de la película *Dios mío, ¿pero qué te hemos hecho?*, mientras que Télés shopping y TF1 Entreprises conservaron su dinamismo.

El segmento de la televisión de pago, que debe hacer frente a la competencia de la TDT gratuita, se está reestructurando, con el cierre de las cadenas Styliya y TF6 (coproducida con el grupo M6) en 2015.

El grupo TF1 continúa su cooperación con Discovery Communications que, en 2014, se convirtió en accionista mayoritario de Eurosport International.

### Resultados 2014

En 2014, la cifra de negocios del grupo TF1 se elevó a 2.243 millones de euros, lo que corresponde a una disminución del 9% en un año y refleja la desconsolidación de Eurosport International a partir del 1 de junio. Excluyendo el impacto de esta desconsolidación, la cifra de negocios registró un ligero aumento (+ 1%) pese a que las cadenas abiertas perdieron un 1% de cifra de negocios publicitaria, debido a una fuerte presión sobre los precios en un mercado muy competitivo.

El grupo TF1 continuó sus esfuerzos de adaptación durante el ejercicio y finalizó su plan de optimización de costes realizando 29 millones de euros de ahorros recurrentes adicionales. Para responder a la evolución estructural del mercado de la televisión gratuita, se ha realizado un total de 240 millones de euros de ahorros recurrentes de 2008 a 2014.

El coste de programación de las cuatro cadenas abiertas del grupo TF1 se eleva a 994 millones de euros, lo que corresponde a un aumento de 47 millones de euros. Esta suma incluye 74 millones de euros de derechos de difusión de la Copa del Mundo FIFA 2014. Excluyendo los eventos deportivos, el coste de programación ha disminuido 26 millones de euros.

El beneficio operativo corriente disminuyó durante el ejercicio elevándose a 143 millones de euros debido a la difusión de la Copa del Mundo FIFA 2014 y a la variación de perímetro consecutiva a la venta de Eurosport International. El beneficio operativo incluye 328 millones de euros de plusvalía por la venta de Eurosport International. El beneficio neto atribuible al Grupo se elevó a 413 millones de euros, registrando un aumento de 276 millones de euros en un año. A finales de 2014, los flujos de efectivo del grupo TF1 ascendían a 497 millones de euros.

(a) Médiamétrie-Médiamat - Audiencia consolidada al 31 de diciembre de 2014 - Público: individuos mayores de 4 años

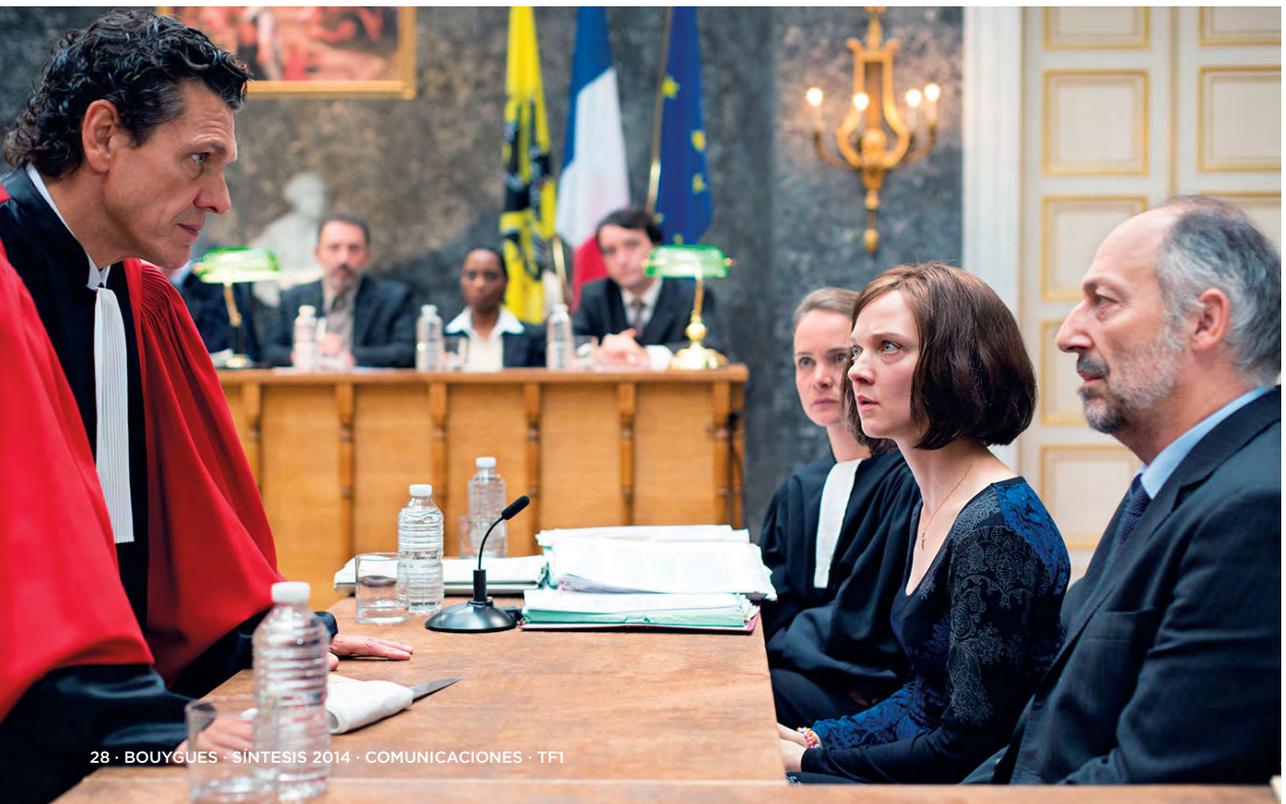
b) Médiamétrie, media anual 2014

c) televisión a través de una red basada en el protocolo IP (Internet Protocol)



Más información  
[www.groupe-tf1.fr](http://www.groupe-tf1.fr)  
[@TF1Corporate](https://twitter.com/TF1Corporate)

2014: año récord para la audiencia de las ficciones francesas en TF1. En 2015, TF1 transmitirá *L'emprise* con Marc Lavoine entre los principales actores.



1. Experiencia inmersiva gracias al multicam.
2. El DVD *Dios mío, ¿pero qué te hemos hecho?*
3. Que la fuerza os acompañe: la exposición *Star Wars Identities*
4. Video publicitario *Les Français* (los franceses) de la agencia Gabriel

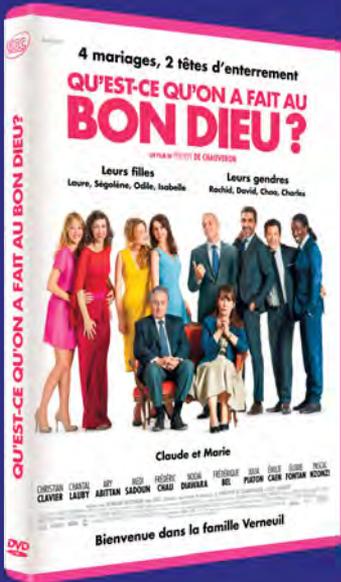


1

# EN 2014

## Dispositivo multicam Copa del Mundo FIFA 2014

La funcionalidad multicam es una experiencia inmersiva que permite al telespectador tomar las riendas del programa seleccionando sus ángulos de vista como haría un realizador. Esta funcionalidad innovadora, disponible para los partidos de la Copa del Mundo de fútbol, *Danse avec les Stars* y *The Voice* en 2015, fue premiada en los Trophées des Apps y en los Social Media Awards 2014.



2

## Dios mío, ¿pero qué te hemos hecho?

A finales de noviembre de 2014, este gran éxito cinematográfico había registrado 12.237.000 entradas en las salas de cine y más de 600.000 DVD y Blu-Ray vendidos. Esta comedia también alcanzó un récord de venta en VOD (vídeo a la carta), con 750.000 reproducciones.

## La exposición *Star Wars Identities*

Éxito de la exposición *Star Wars Identities*, producida por TF1 Musique, que cientos de miles de visitantes pudieron admirar en 2014 en la Cité du Cinéma de París antes de instalarse en Lyon.

## Ondas positivas

TF1 desveló en abril de 2014 su nuevo eslogan corporativo "Partageons des ondes positives" (compartamos ondas positivas), seleccionado por el personal del grupo TF1.

El video publicitario *Les Français* se hace eco del nuevo posicionamiento más optimista de la cadena que invita al público a ver la vida de manera más positiva.

La campaña fue premiada en el Grand Prix Communication & Entreprises 2014.

## Transparencia del grupo TF1

El grupo TF1 fue galardonado, entre las 120 empresas que componen el SBF 120, con el Gran Premio de la Transparencia 2014 por la calidad de su información financiera reglamentada publicada en 2013.



3



4

Actor de primer plano del mercado francés de las comunicaciones electrónicas desde su creación en 1996, Bouygues Telecom se ha marcado la misión de poner los adelantos de la tecnología digital al alcance del mayor número posible de personas.

## CIFRAS CLAVES 2014

**8.817**

Empleados

**4.432 M€** (- 5%)

Cifra de negocios

**- 65 M€**

Beneficio operativo corriente

**13,5 M**

Clientes

Centro Tecnológico de Bouygues Telecom en Meudon (región parisina) durante el lanzamiento de la 4G a finales de 2013

TELECOMUNICACIONES

# BOUYGUES TELECOM, UNA EMPRESA AL SERVICIO DE LA VIDA DIGITAL DE SUS CLIENTES





**En 2014, Bouygues Telecom implementó una estrategia ofensiva adaptada a los nuevos usos y exigencias de los clientes, particulares, profesionales y empresas.**

### ESTRATEGIA

Bouygues Telecom se posiciona como el operador que ayuda al mayor número de personas a disfrutar plenamente de la tecnología digital.

Respaldado por este posicionamiento, Bouygues Telecom despliega su estrategia a través de tres ejes:

### Recrear valor dinamizando los usos de internet en movilidad

En un mundo en el que la instantaneidad de la información es fundamental, Bouygues Telecom está convencido de la explosión del uso de internet en movilidad gracias al éxito de los *smartphones* y a la calidad de la tecnología 4G.

La 4G y su evolución permiten a los clientes desarrollar nuevos hábitos de consumo en movilidad –por ejemplo, ver un vídeo o escuchar música en streaming– y, por lo tanto, representan una verdadera oportunidad de crecimiento para Bouygues Telecom, tanto para el segmento Particulares como para el Segmento Empresas.

### Seguir creciendo en el mercado de la Banda Ancha Fija

Bouygues Telecom democratiza el mercado de la Banda Ancha Fija poniendo los servicios y la Banda Ultraancha al alcance del mayor número posible de personas.

Para incrementar su cuota de mercado, Bouygues Telecom comercializa una gama de ofertas ADSL<sup>a</sup> y FTTH<sup>b</sup> a precios muy competitivos y acelera el desarrollo de sus propias infraestructuras de Banda Ancha Fija (ADSL y FTTH). Objetivo: aumentar el número de hogares que pueden beneficiarse de estas innovaciones tarifarias.

Paralelamente, Bouygues Telecom sigue innovando para sus clientes. Bbox Miami es el primer router que asocia toda la riqueza de la televisión tradicional con el mundo de las aplicaciones y la Web, en cooperación con Google.

### Desarrollar la actividad BtoB

En un mercado en que el segmento Particulares sigue estando agitado, el segmento Empresas constituye un verdadero motor de crecimiento para Bouygues Telecom, en particular gracias a la atractividad de la 4G.



### PUNTOS FUERTES Y VENTAJAS

- **11,1 millones de clientes Móviles y 2,4 millones de clientes Banda Ancha Fija.**
- **Acceso a una amplia gama de frecuencias** para acompañar el fuerte desarrollo de los usos de los clientes.
- **Red Móvil y Fija de altas prestaciones,** reconocidas por su calidad.
- **Oferta Móvil y Fija simplificadas y atractivas.**
- **Servicio de atención al cliente de calidad** con 4.500 asesores de clientela y de venta en las 580 tiendas Bouygues Telecom, en el espacio cliente, las redes sociales y a través de los e-asesores.
- **Una gran capacidad de adaptación.**

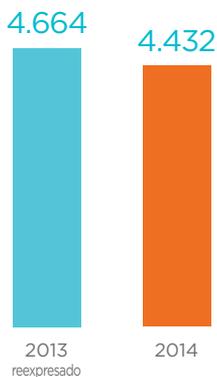
(a) Asymmetric Digital Subscriber Line (línea telefónica de abonado digital de banda asimétrica)  
(b) Fiber To The Home (fibra óptica hasta el hogar)

Ibra Diop, asesor de clientela

Las cifras de 2013 se reexpresaron para tomar en cuenta el impacto de la norma NIIF 11.

### Cifra de negocios

en millones de euros



### Beneficio operativo corriente

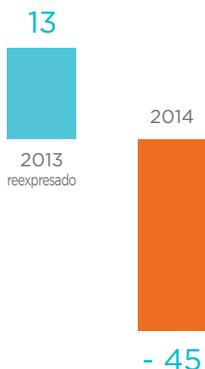
en millones de euros

#### Margen operativo corriente (en %)



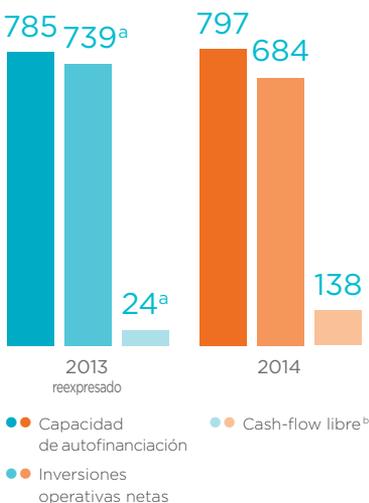
### Beneficio neto atribuible al Grupo

en millones de euros



### Generación de cash-flow

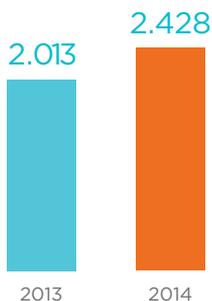
en millones de euros



(a) sin incluir la capitalización de los gastos financieros de las frecuencias 4G por 13 millones de euros  
(b) antes de variación de las Necesidades de Capital Circulante (NCC)

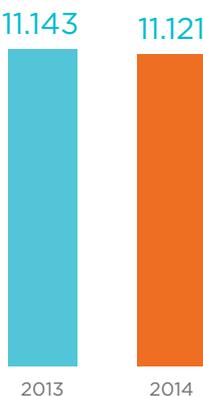
### Clientes Banda Ancha Fija

en miles, a finales de diciembre



### Cientest Móviles

en miles, a finales de diciembre



### ENERO

Firma de un acuerdo de mutualización de una parte de la red de acceso Móvil con SFR.

### MARZO

Lanzamiento de Bbox ADSL triple play a 19,99 euros mensuales.

### JUNIO

- Lanzamiento de Bbox Sensation Fibre (FTTH<sup>®</sup>) triple play a 25,99 euros mensuales.
- Lanzamiento de la 4G+.

### NOVIEMBRE

Anuncio del nuevo posicionamiento y lanzamiento de las ofertas Móviles simplificadas.

(a) Fiber To The Home (fibra óptica) hasta el hogar)

### Medio ambiente



#### Gestionar la eficiencia energética de todas las unidades

En 2014, Bouygues Telecom renovó la certificación ISO 50001 de gestión de la energía de su centro de atención al cliente de Bourges y de su data centre (centro de procesamiento de datos) de Montigny-le-Bretonneux (región parisina). A finales de 2014, se había certificado el 37% del total global de m<sup>2</sup> de oficinas y data centres.

### Compras



#### Compras responsables

Para evaluar mejor la implicación de los proveedores y subcontratistas, se realizan evaluaciones y auditorías RSE durante todo el periodo de vigencia del contrato. De ser necesario, estas evaluaciones y auditorías se acompañan de planes de mejora. En 2014, se reforzó el control (en particular de los proveedores y fabricantes de productos) con la marca Bouygues Telecom, con quince auditorías RSE.

Afnor Certification renovó la certificación "Responsabilidad social: cliente ordenante" que reconoce la política de compras responsables de Bouygues Telecom en relación con la elección de sus servicios de atención al cliente (centros externalizados).

**EL EJERCICIO 2014 EN RESUMEN**

En 2014, Bouygues Telecom desplegó una estrategia ofensiva que comienza a dar resultados e implementó su plan de transformación definido a principios del año.

**Primeros resultados de una estrategia ofensiva**

Tras el lanzamiento nacional de la 4G a finales de 2013, Bouygues Telecom sigue implementando su iniciativa de ofrecer más velocidad y más confort a sus clientes. El operador sigue desplegando su red 4G y cubre, a finales de 2014, el 71% de la población francesa (continental).

Gracias a la calidad de la red 4G de Bouygues Telecom, los clientes han desarrollado nuevos hábitos de consumo en movilidad y multiplicado por tres el uso de internet móvil desde el lanzamiento de la 4G. A finales de 2014, el operador contaba con 3,1 millones de clientes activos 4G<sup>a</sup>, que representan el 28% de su cartera de clientes Móviles.

En noviembre de 2014, Bouygues Telecom simplificó drásticamente su catálogo de ofertas y propone actualmente a sus clientes existentes beneficiarse sistemá-

ticamente, y sin gastos extra, de nuevos servicios y contenidos que enriquecerán progresivamente sus ofertas. A finales de 2014, Bouygues Telecom contaba con 11,1 millones de clientes Móviles, con una cartera de clientes suscritos a un plan de telefonía en aumento neto de 220.000 clientes en el año.

En el mercado de la Banda Ancha Fija, Bouygues Telecom sigue democratizando el internet fijo comercializando ofertas de calidad a precios muy atractivos: Bbox ADSL *triple play* a 19,99 euros mensuales y Bbox Sensation Fibre (FTTH) *triple play* a 25,99 euros mensuales. Esta estrategia propulsó a Bouygues Telecom al primer puesto del podio del crecimiento neto de la Banda Ancha Fija durante cinco trimestres consecutivos, entre octubre de 2013 y diciembre de 2014<sup>b</sup>. A finales de diciembre de 2014, Bouygues Telecom contaba con 2,4 millones de clientes Banda Ancha Fija, (lo que representa 415.000 clientes captados en un año).

**Resultados financieros conformes a las previsiones**

Como se había previsto, los resultados financieros siguieron reflejando en 2014

el impacto del *repricing* de la base de clientes.

La cifra de negocios se elevó a 4.432 millones de euros, registrando una disminución del 5% respecto a 2013, y el Ebitda<sup>c</sup> a 694 millones de euros, registrando una disminución de 186 millones de euros respecto a 2013. La pérdida operativa se elevó a (62) millones de euros y la pérdida neta atribuible al Grupo a (45) millones de euros.

En el año 2014, Bouygues Telecom alcanzó su objetivo de "Ebitda<sup>c</sup> - Inversiones" positivo.

(a) clientes con una oferta 4G y terminal compatible 4G  
 (b) estimaciones de la empresa para el cuarto trimestre 2014  
 (c) beneficio operativo corriente corregido de gastos netos por amortización / provisiones y depreciaciones (tras reversión de provisiones / depreciaciones utilizadas o no)



Más información  
[www.bouyguetelecom.fr](http://www.bouyguetelecom.fr)  
[@bouyguetelecom](http://@bouyguetelecom)

Publicidad de 2014 para la oferta *triple play*

# MAINTENANT LA BOX C'EST

## INTERNET HAUT DÉBIT\* - 165 CHAÎNES TV APPELS ILLIMITÉS

**APPELEZ LE 3106**  
GRATUIT DEPUIS UN FIXE

**MAGASINS**  
BOUYGUES TELECOM

\*Débit variable en fonction de la longueur de la ligne.  
 Offre soumise à conditions en zone éligible. Appels (hors n° spéciaux) vers les fixes en France métrop.  
 Frais de résiliation et dépôt de garantie : 49€ chacun. Détails sur [bouyguetelecom.fr](http://bouyguetelecom.fr)  
 Bouygues Telecom - Société Anonyme au capital de 712 588 399,56€ - Siège social: 37-39, rue Boissière - 75116 PARIS - 397 480 930 R.C.S. PARIS - DDB



1

1. El cockpit, centro de supervisión de la red de telecomunicaciones de Bouygues Telecom
2. La Bbox Miami, una innovación lanzada a principios de 2015
3. La 4G, ventaja clave para Bouygues Telecom

# EN 2014

## 4G+: aún más confort

Bouygues Telecom fue el primer operador que lanzó, en junio de 2014, la 4G+ (LTE-Advanced), resultado de la agregación de dos bandas de frecuencias. Gracias a una velocidad que puede alcanzar más de 220 Mbit/s<sup>a</sup>, los clientes disfrutaron en movilidad de un confort de utilización comparable al de la fibra óptica a domicilio.

(a) velocidad máxima teórica de recepción



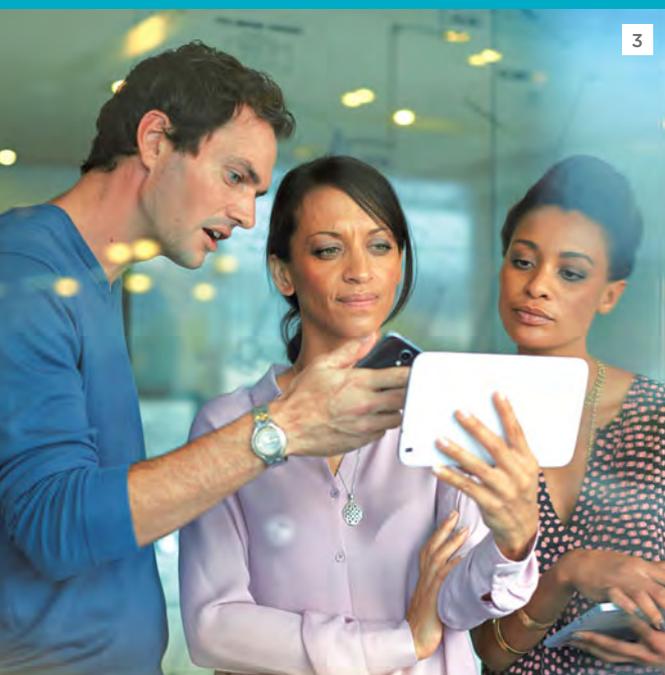
Bbox Miami

2

## Bbox Miami lanzada a principios de 2015

Gracias al acuerdo de cooperación con Google, Bbox Miami es el primer router que asocia, en la misma interfaz diseñada y desarrollada por Bouygues Telecom, la riqueza de la televisión tradicional con la de la Web. Por 25,99 euros mensuales, Box Miami incluye todos los servicios de televisión *premium* de Bouygues Telecom (163 cadenas, replay, VOD<sup>a</sup>, SVOD<sup>b</sup> incluyendo Netflix, etc.), un motor de sugerencia innovador y lo mejor de la Web (juegos, aplicaciones, etc.). Su modo de difusión (TV *streaming*) permite dar acceso a la televisión a dos millones de hogares adicionales.

(a) Video On Demand o vídeo a la carta  
(b) servicio de vídeo a la carta con abono



3

# 71%

Población cubierta en 4G por Bouygues Telecom, lo que representa 45 millones de franceses (al 31 de diciembre de 2014, Francia continental)

## Crecimiento del segmento Empresas

La calidad de la cobertura y las velocidades ofrecidas en 4G representan una ventaja clave para Bouygues Telecom Entreprises que ha firmado varios contratos importantes, en particular con La Poste, lo que le permite registrar un crecimiento de la cartera de sus clientes Móviles del 16% desde el lanzamiento de la 4G.

## Compartir la red

En octubre de 2014, Bouygues Telecom y SFR lanzan la primera etapa operativa del acuerdo de mutualización de una parte de su red de acceso Móvil que engloba el 57% de la población. Objetivo: ofrecer una cobertura y una calidad de servicio aún mejores a sus clientes.

TRANSPORTE - GENERACIÓN - TRANSMISIÓN DE ENERGÍA

# ALSTOM: FORJAR EL FUTURO



La gama Citadis de Alstom. En la foto, el tranvía de Dubái.

Bouygues adquirió la participación del Estado francés en Alstom correspondiente al 21,03% del capital por 2.000 millones de euros, en junio de 2006. El Grupo aumentó progresivamente su participación, que se elevaba al 29,24% al 31 de diciembre de 2014.

## REORIENTACIÓN ESTRATÉGICA DE ALSTOM

El 20 de junio de 2014, El Consejo de Administración de Alstom se pronunció a favor de la oferta de General Electric de adquirir las actividades Energía de Alstom, por el precio firme y definitivo de 12.350 millones de euros, y de crear una alianza global en el sector ferroviario con la venta de la actividad de señalización de General Electric a Alstom.

El 19 de diciembre de 2014, la Junta General Extraordinaria de accionistas de Alstom aprobó, por una mayoría del 99,2%, el proyecto de venta de las actividades Energía de Alstom a General Electric.

La oferta de General Electric se ha sometido a las autoridades encargadas de las autorizaciones reglamentarias y del control de las concentraciones en cierto número de jurisdicciones.

Tras finalizarse la operación, Alstom se concentraría en sus actividades en el campo del transporte y en su alianza con General Electric en el campo de la Energía.

## Actividades que continúan

### Transporte ferroviario: un sólido posicionamiento en un mercado con potencial

El transporte ferroviario es un mercado mundial sólido y en crecimiento (2,8% de crecimiento anual medio previsto entre 2011/2013 y 2017/2019<sup>(a)</sup>). Promotor de la movilidad sostenible, Alstom desarrolla y propone la gama más completa de sistemas, equipos y servicios del sector ferroviario.

Su oferta cubre la totalidad del mercado, desde la muy alta velocidad hasta los transportes urbanos, segmento en el que ocupa el puesto de líder mundial, pasando por los tranvías, los metros, los trenes de cercanía y regionales, y las locomotrices.

Alstom gestiona en su totalidad los sistemas de transporte –trenes, señalización, infraestructuras, mantenimiento, modernización– y propone a sus clientes soluciones integradas.



El Citadis Compact en servicio en Aubagne desde septiembre de 2014.

### Actividades Energía: creación de tres joint-ventures

Según los términos de la oferta, General Electric (GE) y Alstom acordaron crear tres joint-ventures, tras finalizarse la operación. La primera, controlada por partes iguales<sup>(b)</sup> por Alstom y General Electric, operaría en el campo de las redes eléctricas reagrupando las actividades de Alstom Grid y GE Digital Energy. La segunda, consagrada a las energías renovables y controlada igualmente por partes iguales<sup>(b)</sup> por Alstom y General Electric, reagruparía las actividades energía Eólica marina e Hidroeléctrica. La última, participada por Alstom al 20%, operaría en las actividades nucleares en el mundo y en el vapor en Francia.

del 52% respecto a los nueve primeros meses del ejercicio 2013/2014.

La cifra de negocios se elevó a 4.600 millones de euros, lo que corresponde a un crecimiento orgánico del 12% respecto a los nueve primeros meses de 2013/2014.

La cartera de pedidos, que se elevaba a 27.000 millones de euros al 31 de diciembre de 2014, representa más de cuatro años de cifra de negocios.

(a) fuente: Unión de Industrias Ferroviarias Europeas (UNIFE) - 2014

(b) menos una acción para Alstom

## RESULTADOS

### Metodología

En el contexto del proyecto actual entre Alstom y General Electric, que prevé en particular la venta de las actividades Energía de Alstom a General Electric, las actividades Energía de Alstom se reconocieron como actividades interrumpidas, en conformidad con la norma contable NIIF 5. Por lo tanto, los datos presentados a continuación son conformes con la aplicación de esta norma.

### Nueve primeros meses 2014/2015

Para sus actividades que continúan, en los nueve primeros meses del ejercicio 2014/2015 (del 1 de abril al 31 de diciembre de 2014), los pedidos registrados de Alstom se elevaron a 8.000 millones de euros, lo que representa un aumento

### ABRIL DE 2014

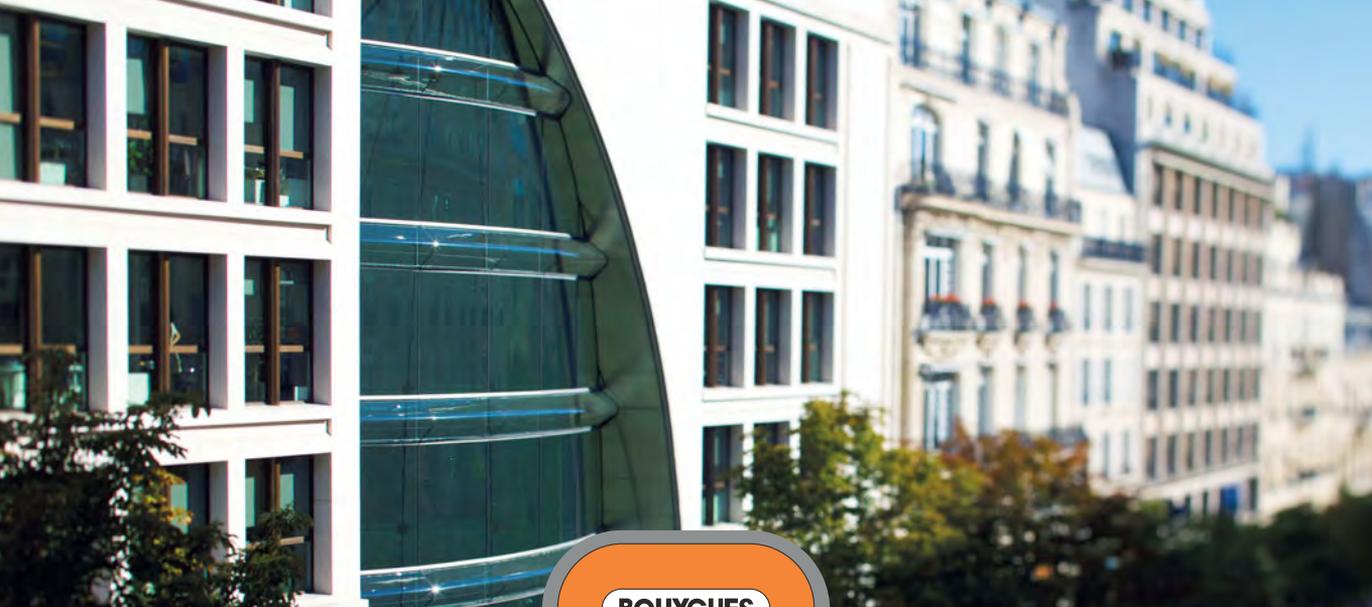
**Pedido de 600 trenes suburbanos asociados a un contrato de mantenimiento de dieciocho años y construcción de una planta de fabricación en Sudáfrica (4.000 millones de euros, el mayor contrato de la historia de Alstom).**

### JUNIO DE 2014

**Primer sistema de tranvía llave en mano para Qatar (450 millones de euros y 300 millones de euros en opciones).**

### DECEMBRE DE 2014

**Pedido de un sistema de metro completo en México (240 millones de euros).**



**BOUYGUES**

**GRUPO BOUYGUES**

Sede social

32 avenue Hoche

F-75378 París cedex 08

Tel.: +33 1 44 20 10 00

[bouygues.com](http://bouygues.com)

Twitter: @GroupeBouygues

**BOUYGUES CONSTRUCTION**

Sede social

Challenger

1 avenue Eugène Freyssinet - Guyancourt  
F-78061 Saint-Quentin-en-Yvelines cedex

Tel.: +33 1 30 60 33 00

[bouygues-construction.com](http://bouygues-construction.com)

Twitter: @Bouygues\_C

**BOUYGUES IMMOBILIER**

Sede social

3 boulevard Gallieni

F-92445 Issy-les-Moulineaux cedex

Tel.: +33 1 55 38 25 25

[bouygues-immobilier-corporate.com](http://bouygues-immobilier-corporate.com)

Twitter: @Bouygues\_Immo

**COLAS**

Sede social

7 place René Clair

F-92653 Boulogne-Billancourt cedex

Tel.: +33 1 47 61 75 00

[colas.com](http://colas.com)

Twitter: @GroupeColas

**TF1**

Sede social

1 quai du Point du jour

F-92656 Boulogne-Billancourt cedex

Tel.: +33 1 41 41 12 34

[groupe-tf1.fr](http://groupe-tf1.fr)

Twitter: @TF1Corporate

**BOUYGUES TELECOM**

Sede social

37-39 rue Boissière

F-75116 París

Tel.: +33 1 39 26 60 33

[corporate.bouyguestelecom.fr](http://corporate.bouyguestelecom.fr)

Twitter: @bouyguestelecom



Una versión interactiva más completa de la Síntesis (diaporamas, vídeos, documentación) puede consultarse en los sitios web y en la red intranet del grupo Bouygues, y en tabletas digitales iOS y Android.