



# SÍNTESIS 2015

BOUYGUES CONSTRUCTION  
BOUYGUES IMMOBILIER  
COLAS  
TF1  
BOUYGUES TELECOM

---

**BOUYGUES**

Construir el futuro es nuestra más extraordinaria aventura

# ÍNDICE

- 02 **BOUYGUES HOY**
- 09 **CUENTAS RESUMIDAS DEL GRUPO**
- 12 **CONSTRUCCIÓN**
- Bouygues Construction,  
una pericia global y un enfoque local  
de la construcción y de los servicios
- Bouygues Immobilier,  
un 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 2016. Traducción: Yuri ELJACH URIBE. Diseño - Realización: TERRE DE SIENNE Paris

Impresión: Imprimerie PDI (Región parisina), certificada PEFC e Iso 14001, titular de la marca Imprim'vert®. Papel procedente de bosques gestionados de forma sostenible. 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 se publica el 17 de marzo de 2016 en [www.bouygues.com](http://www.bouygues.com) y en ByLink, la intranet del grupo Bouygues.

**En portada:** la torre *MahaNakhon*, en Bangkok (Bouygues Construction); el ecobarrio de energía positiva Hikari, en Lyon (Bouygues Immobilier); la carretera solar Wattway (Colas); Audrey Crespo-Mara, periodista de TF1; tienda Bouygues Telecom en Vélizy. **Créditos fotográficos:** S. Arbour (pág. 20), J.-F. Baumard/Fab/TF1 (pág. 29), V. Bauza (port., pág. 6), J. Bertrand (port., págs. 14, 20), L. Blossier (págs. 11, 19), Y. Chanoit (pág. 19), C. Charzat/TF1 (págs. 24, 29), archivos fotográficos de Colas (pág. 17), F. Darmigny (port.), A. Da Silva/Graphix-Images (págs. 18, 35), F. Deguent (port.), H. Douris (pág. 20), Drone Aero Services (pág. 20), A. Février (págs. 4, 12), E. Fradin (pág. 35), N. Gouhier (pág. 8), P. Guignard/Air-Images (pág. 16), Ibo/Sipa (pág. 26), N. Imre/Graphix-Images (pág. 36), M. Lafontan (port. pág. 30), S. Lavoué (pág. 1), E. Richardson - Capa Pictures / Alstom (pág. 37), P. Le Roux (pág. 28), É. Matheron-Balajó (pág. 32), J.-P. Mesguen (pág. 20), P. Perrin/Zoko Productions (pág. 8), Derechos reservados (pág. 8, foto N° 1), L. Samain (págs. 6, 8), T. Shimmura (pág. 15), Bouygues Telecom (págs. 8, 34, 35), TM©Rugby World Cup Limited 2008©AFP (pág. 29), L. Zylberman/Graphix-Images (págs. 2, 5, 7). **Arquitectos:** Agencia Nicolas Michelin et Associés - Atelier 234 - Wilmotte et Associés (pág. 2), Architecture Studio (pág. 20), CRB Architectes (port., pág. 6), Hamonic + Masson & Associés / Comte Vollenweider (pág. 17), Jean de Gastines (pág. 19), Kengo Kuma and Associates (port., pág. 6), Nicolas Maugery / Yad Initiative (pág. 8), Ole Scheeren (port., pág. 12), Renzo Piano Building Workshop (pág. 11), Shigeru Ban (pág. 19), Valode & Pistré architectes (pág. 18).



Agissez pour  
le recyclage des  
papiers avec  
Bouygues SA  
et Ecofolio.



Certifié PEFC  
Ce produit est issu  
de forêts gérées  
durablement et de  
sources contrôlées.



# MENSAJE DE MARTIN BOUYGUES

PRESIDENTE DIRECTOR GENERAL

**E**n un entorno económico incierto y altamente competitivo en Francia, la estrategia de transformación del grupo Bouygues está dando resultados.

**El Grupo registra buenos resultados comerciales. Las empresas de construcción del Grupo se adaptaron** a la contracción del mercado francés y continuaron operando con dinamismo en el extranjero, que representa actualmente el 59% de la cartera de pedidos de Bouygues Construction y Colas, frente al 53% a finales de diciembre de 2014. **TF1 reforzó su liderazgo** con audiencias elevadas en un sector muy competitivo. Por último, la estrategia ofensiva emprendida por **Bouygues Telecom ha dado resultados positivos**, caracterizados por la reactivación de la dinámica comercial en Telefonía Móvil y la continuación del crecimiento en el sector de la Banda Ancha Fija.

**Bouygues demostró su capacidad de innovación** ampliando su cartera a nuevos productos y servicios, tanto en mercados existentes como en nuevos segmentos de mercado. El Grupo obtuvo varias licitaciones importantes de ordenación de ecobarrios en Francia. Bouygues Immobilier lanzó Nextdoor, una oferta de espacios de trabajo flexibles y prácticos para las empresas. TF1 se reforzó en el mercado de los contenidos adquiriendo una participación mayoritaria en la sociedad de producción Newen y logró obtener la autorización del CSA (Consejo superior del sector audiovisual de Francia) para la migración de la cadena LCI a la TDT gratuita. Bouygues Telecom confirma su liderazgo en la 4G adoptada por el 51% de sus clientes suscritos a un plan de telefonía móvil.

**La rentabilidad del Grupo vuelve al camino del crecimiento.** El margen operativo corriente aumentó durante el ejercicio elevándose al 2,9% gracias a la estabilidad

de la rentabilidad de las empresas de construcción del Grupo y a la mejora de la rentabilidad de TF1 y Bouygues Telecom.

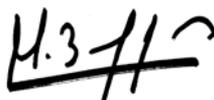
**Refuerzo de la estructura financiera del Grupo.** La deuda neta a finales de diciembre de 2015 se elevaba a 2.600 millones de euros, lo que representa una mejora de 655 millones de euros respecto a finales de diciembre de 2014.

**Alstom** ha centrado actualmente sus actividades en el sector del transporte ferroviario, donde ocupa posiciones de líder en sus mercados. Tras la OPA de acciones, Bouygues controlaba el 28,3% del capital de Alstom al 28 de enero de 2016, frente al 29,2% al 31 de diciembre de 2015. En virtud de los acuerdos firmados el 22 de junio de 2014 para facilitar la venta de la actividad Energía de Alstom a General Electric, Bouygues prestó al Estado el 20% del capital de Alstom por un periodo de unos veinte meses.

**La rentabilidad del Grupo deberá seguir mejorando en 2016.** Las empresas de construcción del Grupo seguirán desarrollándose selectivamente en el extranjero y ampliando su oferta. Su rentabilidad deberá mejorar en 2016. TF1 seguirá desarrollándose bajo el impulso de su nuevo equipo directivo. Por último, en el marco de una estrategia *stand alone*, Bouygues Telecom confirma su objetivo de retorno al crecimiento sostenible de su cifra de negocios y de sus resultados.

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.

24 de febrero de 2016,





📍 En 2015, Bouygues Construction entregó el Ministerio de Defensa en París.

# BOUYGUES HOY

**Presente en más de cien países y animado por una fuerte cultura empresarial, Bouygues dispone de sólidas ventajas para seguir desarrollándose en mercados con un potencial de crecimiento sostenible.**

## ESTRATEGIA

Respaldado por una plantilla de 120.000 empleados, Bouygues es un grupo industrial diversificado cuyas actividades (construcción, comunicaciones, telecomunicaciones) están destinadas a aportar soluciones innovadoras al mayor número posible de personas, tanto en materia de infraestructuras en el sector de la construcción como de usos digitales.

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. Su objetivo es reforzar su posición de actor mundial del sector de la edificación y obras civiles (EOC), la energía y las infraestructuras de transporte, conservar su liderazgo en el sector de las comunicaciones en Francia y acompañar el desarrollo de los usos digitales en las

telecomunicaciones, en provecho de sus clientes y de los usuarios finales.

## VENTAJAS CLAVES

### UN ACCIONARIADO ESTABLE

Los empleados del grupo Bouygues y SCDM, holding de MartinyOlivier Bouygues, son los principales accionistas de Bouygues.

Al 31 de diciembre de 2015:

- Los empleados controlaban el 21,4% del capital y el 28,6% de los derechos de voto. Cerca de 60.000 empleados son accionistas, lo que permite a Bouygues ocupar el primer puesto entre las empresas del CAC 40 por la importancia de su accionariado asalariado.
- SCDM controlaba el 20,4% del capital y el 27,9% de los derechos de voto.

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

### UNA CULTURA FUERTE

La experiencia en gestión de proyectos es característica de la cultura de Bouygues. Su método de gestión basado en la responsabilización de los empleados se apoya en los valores de respeto, confianza y equidad, compartidos por sus cinco filiales.

### PRESENCIA EN MERCADOS SOSTENIBLES

Las necesidades de infraestructuras y vivienda en el mundo son muy importantes y, paralelamente, se observa una demanda cada vez mayor de construcciones sostenibles (edificios pasivos o de energía positiva, etc.) y de preservación de los recursos por parte de los clientes. Bouygues ha desarrollado competencias reconocidas y que marcan la diferencia, lo que le aporta una ventaja competitiva y le ha permitido desarrollarse considerablemente a nivel internacional (52% de la cifra de negocios de Bouygues Construction y Colas en 2015).

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

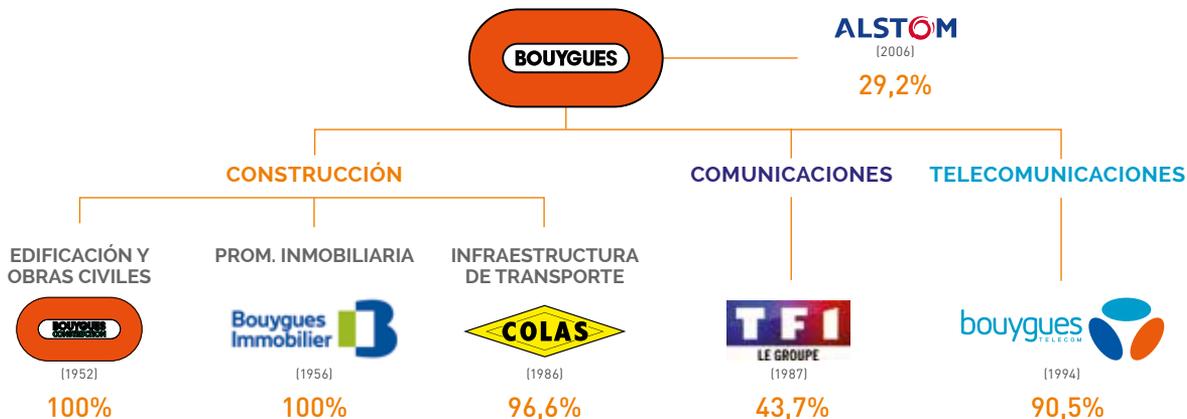
### UNA ESTRUCTURA FINANCIERA SÓLIDA

Bouygues sabe controlar sus inversiones generando a la vez cash-flows libres regularmente. La deuda es reducida y el Grupo dispone de una gran liquidez.

Gracias a todas estas ventajas, Bouygues ha distribuido dividendos a sus accionistas regularmente, cuyo rendimiento medio en 2015 fue del 4,6%.

# ORGANIZACIÓN Y GOBERNANZA

al 31 de diciembre de 2015



## EQUIPO DIRECTIVO

al 31 de diciembre de 2015

### 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

- Philippe Bonnave**  
Presidente Director General de Bouygues Construction
- François Bertièrre**  
Presidente Director General de Bouygues Immobilier
- Hervé Le Bouc**  
Presidente Director General de Colas
- Nonce Paolini<sup>a</sup>**  
Presidente Director General de TF1
- Olivier Roussat**  
Presidente Director General de Bouygues Telecom

(a) Gilles Pélisson asumió este cargo en reemplazo de Nonce Paolini el 19 de febrero de 2016.

## CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

al 31 de diciembre de 2015

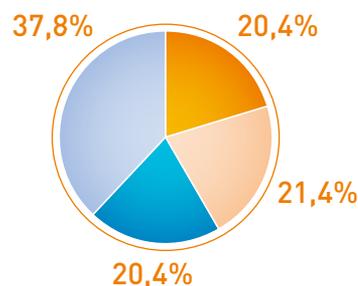
- Martin Bouygues**  
Presidente Director General
- Olivier Bouygues**  
Director General delegado y representante permanente de SCDM
- Michel Bardou**  
Representante del personal
- François Bertièrre**  
Presidente Director General de Bouygues Immobilier
- Jean-Paul Chifflet**  
Presidente del Consejo de Administración de Amundi Group
- Raphaëlle Deflesselle**  
Representante del personal
- Anne-Marie Idrac<sup>a</sup>**  
Presidenta del Consejo de Vigilancia del aeropuerto de Toulouse-Blagnac
- Patrick Kron**  
Presidente Director General de Alstom
- Hervé Le Bouc**  
Presidente Director General de Colas
- Helman le Pas de Sécheval<sup>a</sup>**  
Secretario General de Veolia
- Colette Lewiner<sup>a</sup>**  
Asesora del Presidente de Capgemini
- Sandra Nombret**  
Representante de los accionistas asalariados
- Nonce Paolini**  
Presidente Director General de TF1
- Jean Peyrelevade<sup>a</sup>**  
Presidente del Consejo de Administración del banco Degroof Petercam Francia
- François-Henri Pinault<sup>a</sup>**  
Presidente Director General de Kering
- Rose-Marie Van Lerberghe<sup>a</sup>**  
Presidenta del Consejo de Administración del Institut Pasteur
- Michèle Vilain**  
Representante de los accionistas asalariados

(a) administrador calificado de independiente por el Consejo de Administración

## ACCIONARIADO DEL GRUPO

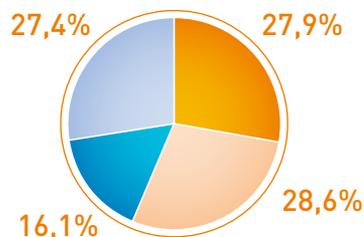
al 31 de diciembre de 2015

### REPARTICIÓN DEL CAPITAL



345.135.316 acciones

### REPARTICIÓN DE LOS DERECHOS DE VOTO



489.224.737 derechos de voto

- SCDM\*
- Empleados
- Otros accionistas franceses
- Accionistas extranjeros

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



📷 Fomento de la promoción interna y de la movilidad (en la foto, los equipos de Bouygues Thai en Bangkok).

## COMPROMISOS SOCIALES, AMBIENTALES Y SOCIETALES

### GARANTIZAR EL RESPETO Y LA REALIZACIÓN PROFESIONAL DE SU PERSONAL

La gestión en el grupo Bouygues se basa en una visión empresarial y humana que favorece la expresión y el desarrollo del talento de sus empleados.

Para alcanzar un alto nivel de eficacia, el Grupo se apoya en hombres y mujeres que comparten sus valores: respeto, confianza y equidad.

### Confianza y promoción del espíritu de equipo

Rápidamente después de la contratación, los empleados disponen de una gran autonomía en su trabajo. En el Grupo, las responsabilidades sobre el terreno son ejercidas por quienes mejor lo conocen. Para desarrollar las competencias de cada empleado, se organizan cursos de formación en Francia y en el extranjero.

La calidad del clima social y el espíritu de colaboración son prioridades para Bouygues, cuyos empleados son los principales accionistas. Actualmente se están probando nuevas formas de organización del trabajo, entornos que permiten mejorar la calidad de vida en el trabajo y herramientas colaborativas (grupos de trabajo transversales, red social interna, etc.).

### Promoción interna y remuneración global

El Grupo favorece la promoción interna y la movilidad, garantías de fidelidad y de realización profesional y personal.

La política salarial recompensa el potencial, la eficiencia y la profesionalidad de los empleados. La remuneración se acompaña de complementos: protección social complementaria, planes de ahorro de jubilación, financiación de actividades sociales y culturales.

En Francia y en otros países, el Grupo ha adoptado planes de ahorro salarial incitativos. En 2015, se propuso a más de 68.000 empleados una ampliación de capital denominada Bouygues Confiance 7.

### PLANTILLA DEL GRUPO

**120.254**

empleados en 2015  
(67.436 en Francia, correspondientes al 56% de la plantilla)

### CONTRATACIÓN

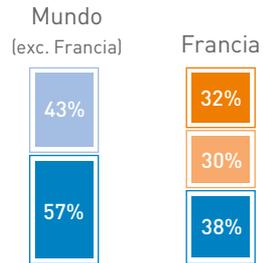
**30.534**

empleados contratados en el mundo en 2015  
(incluyendo 3.952 en Francia)

## EL PERSONAL

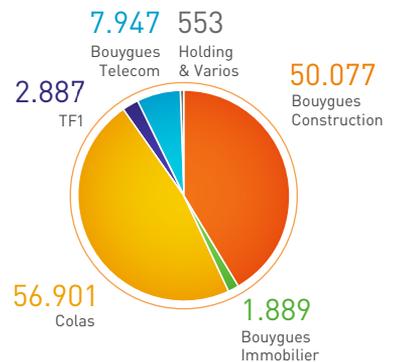
al 31 de diciembre de 2015

### CATEGORÍAS PROFESIONALES

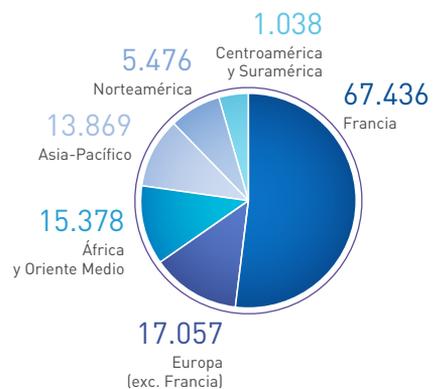


- Directivos y técnicos
- Oficiales
- Ejecutivos
- Personal admin., técnicos, mandos medios

### PLANTILLA DEL GRUPO POR FILIALES



### PLANTILLA DEL GRUPO POR ZONAS GEOGRÁFICAS



### Salud y seguridad: prioridades absolutas

En las obras importantes, las empresas de construcción del Grupo implementan dispositivos de prevención y sensibilización sobre los riesgos profesionales, incluyendo a los subcontratistas y a las empresas de servicios.

El grupo se esfuerza por reducir la penosidad laboral y lucha contra las adicciones para evitar los accidentes en el trabajo y proteger la salud de su personal. Los accidentes viales y los trastornos psicosociales también dan lugar a acciones de prevención en las empresas del Grupo.

### Promoción de la diversidad

La diversidad, fuente de eficacia, eficiencia y creatividad, es considerada como un activo por el Grupo, cuya política gira en torno a la discapacidad, el origen y la diversidad de género. Bouygues Telecom, TF1 y Bouygues Bâtiment International son titulares del sello Diversidad del organismo francés de normalización y certificación AFNOR.

### FOMENTAR LA INNOVACIÓN

La implementación de dispositivos de gestión de la innovación es esencial para un desempeño sostenible.

### Promoción de la *Open Innovation*

En 2015, Bouygues dinamizó su iniciativa de innovación abierta (*Open Innovation*) promoviendo la creación de una estructura de selección y financiación de startups, en cada una de sus filiales. La acción de estos fondos es respaldada por Bouygues Développement, una nueva estructura central con competencias financieras, jurídicas y de asesoramiento de proyecto.

### Gestión de la innovación

Bouygues se apoya en los equipos de investigación, desarrollo e innovación de la sociedad matriz (el e-lab) y de sus filiales que, a su vez, recurren a socios (ver Wattway pág. 19). En el marco de animaciones colaborativas (Hackathon<sup>a</sup>, seminarios de *design thinking*, etc.), los empleados del grupo participan en la búsqueda de soluciones innovadoras. El grupo Bouygues cuenta con centros de excelencia en temas clave (construcción sostenible, ingeniería de materiales, redes de telecomunicaciones, etc.).

[a] evento de programación informática colaborativa destinado a los desarrolladores

### EFICIENCIA RSC

## BOUYGUES PRESENTE EN CINCO ÍNDICES ISR<sup>a</sup>

En complemento de los índices MSCI Global Sustainability, STOXX Global ESG Leaders y Euronext Vigeo Eurozone 120 integrados en 2014, Bouygues forma parte actualmente de los componentes del CDLI (Climate Disclosure Leadership Index) y del Low Carbon 100 Europe<sup>b</sup>.

Estos nuevos reconocimientos ilustran la eficiencia del Grupo en el campo de la integración de la RSC<sup>b</sup> en todas sus prácticas, procesos y soluciones comerciales ecorresponsables.

[a] Inversión Socialmente Responsable  
[b] Responsabilidad Social Corporativa

### SEGURIDAD

## UN FUERTE COMPROMISO EN EL GRUPO

Índice de frecuencia<sup>a</sup> de accidentes de trabajo del personal del grupo Bouygues

Perímetro: mundo

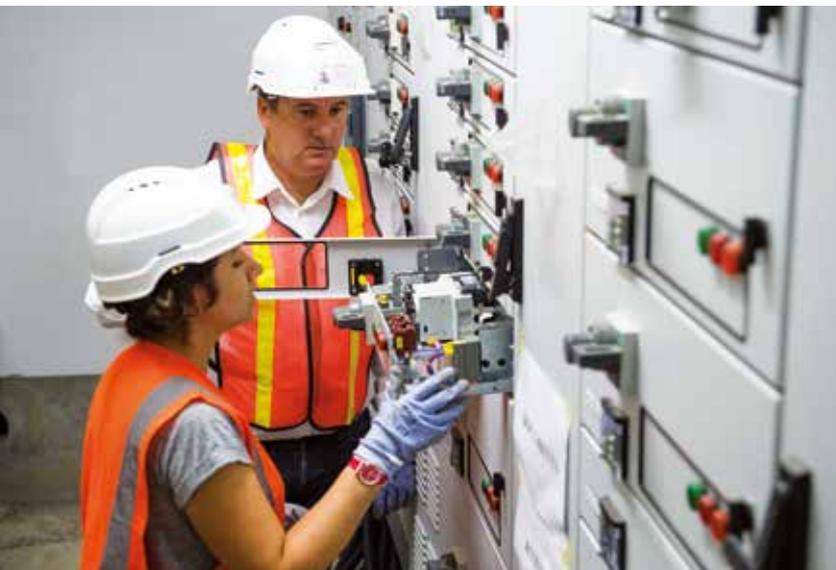


■ Índice de frecuencia

La seguridad es un reto esencial. La tendencia a la baja de la frecuencia de accidentes de trabajo, observada desde hace cinco años, se confirma en 2015. Esto refleja en particular la política de seguridad que Bouygues Construction y Colas aplican con determinación a sus obras y al desplazamiento de sus empleados.

[a] Número de accidentes de trabajo con baja x 1.000.000/número de horas trabajadas

👤 La diversidad de género es un eje de la política de diversidad del Grupo.



### TF1

## LA DIVERSIDAD EN LOS PROGRAMAS

La lucha contra los estereotipos y la representación de la diversidad de la sociedad civil en la televisión es un compromiso primordial de la política de Diversidad de TF1. Todo el personal encargado del diseño y la producción de programas ha seguido una formación específica para tomar en cuenta la diversidad en todos sus aspectos.



📍 El islote de energía positiva Hikari en Lyon fue recompensado con el premio "Coup de cœur" con motivo de los Trofeos Soluciones para el Cambio Climático organizados durante la COP21.

### MEJORAR LA EFICIENCIA AMBIENTAL DEL GRUPO

Comprometido con el desarrollo sostenible desde 2005, Bouygues aporta soluciones contra el cambio climático y la escasez de recursos.

#### Eficiencia energética y climática

Bouygues participa en la transición energética gracias a su experiencia en el campo de la reforma y de la construcción de edificios de energía positiva, ecobarrios y soluciones que permiten mejorar la eficiencia energética de las infraestructuras urbanas. El grupo aplica a sus propios edificios las mejores tecnologías en estos campos para demostrar la eficacia de su enfoque.

Para reducir la huella de carbono de sus obras, Bouygues Construction y Colas adoptan medidas de reducción del consumo energético. Por ejemplo, Colas está instalando una herramienta específica en sus flotas de camiones y vehículos de obra.

#### Promoción de la economía circular

Las empresas de construcción del Grupo, productoras y usuarias de materiales, desarrollan estrategias innovadoras para ecodiseñar sus proyectos, minimizar la producción de residuos y, por último, valorizarlos. Sus filiales especializadas en infraestructuras participan activamente en las reflexiones sobre la optimización de los escombros en el marco del proyecto Gran París. Gracias al reciclaje, Colas reduce notablemente la extracción de áridos y por lo tanto la apertura de nuevas canteras y graveras.

Bouygues Telecom es el primer operador que favoreció la creación de una empresa especializada en el reacondicionamiento de teléfonos móviles usados (Recommerce Solutions).

### EMISIONES DE GASES CON EFECTO INVERNADERO DEL GRUPO

Perímetro: mundo



# 15.769

kilotoneladas equivalentes de CO<sub>2</sub> en 2015 (16.845 en 2014)



📍 Bouygues en el salón World Efficiency de París (13-15 de octubre de 2015)

#### COP21

### EL COMPROMISO DEL GRUPO BOUYGUES

En el marco de la COP21, Bouygues participó activamente en los debates presentando más de 70 referencias y soluciones de bajas emisiones de carbono en el sector de la renovación, de la construcción sostenible, de los ecobarrios, de la movilidad y de los servicios a la ciudad.

Durante la COP21, dos proyectos del Grupo fueron recompensados en la Galería de Soluciones con un Trofeo Soluciones para el Cambio Climático<sup>a</sup>, "Coup de cœur Grand Groupe": Wattway (Colas), primera carretera fotovoltaica del mundo, y Hikari (Bouygues Immobilier), primer islote mixto de energía positiva de Francia, en Lyon.

[a] con el apoyo del Ministerio de Ecología, Desarrollo Sostenible y Energía, presentado por la Ademe (agencia francesa de medio ambiente y de gestión de la energía), el Colegio de Directores del Desarrollo Sostenible (C3D), el Crédit Coopératif, Orée, Solutions COP21, The Shift Project y World Efficiency

## MANTENER RELACIONES DE CONFIANZA CON LAS PARTES INTERESADAS DEL GRUPO

Las actividades del Grupo implican a diversas partes interesadas, con las que Bouygues se compromete a mantener relaciones de confianza.

### Respeto de los principios éticos

Bouygues se empeña en respetar principios éticos estrictos en la gestión de sus negocios.

Cuatro programas de conformidad (derecho de la competencia, lucha contra la corrupción, información financiera y operaciones bursátiles, conflictos de intereses), ampliamente difundidos en 2015 entre el personal, complementan e ilustran el código de ética de Bouygues. Dentro del Grupo se imparten formaciones sobre este tema. Una de las misiones del Comité de Ética, RSC y Patrocinio del Consejo de Administración de Bouygues es contribuir a definir reglas de conducta o principios de acción que deben inspirar el comportamiento de los directivos y del personal, y velar por el respeto de los valores o las reglas de conducta que se hayan definido.

### Compras responsables

Bouygues ha adoptado una política de compras responsables que implica a sus proveedores, subcontratistas y empresas de servicios (ver al lado).

### Compromiso solidario

La política de patrocinio se despliega en el Grupo a diversos niveles. Esta política se traduce a la vez en acciones corporativas de patrocinio e iniciativas ciudadanas de proximidad.

En el campo de la educación, la Fundación Francis Bouygues ofrece cada año unas sesenta becas a estudiantes de secundaria para que puedan cursar estudios superiores. Desde su creación en 2005, 660 jóvenes estudiantes meritorios (de los que 222 ya han obtenido su diploma y se han incorporado a la vida activa) han podido contar con ayuda financiera y el apoyo de un padrino, empleado del Grupo o ex becario.

## COMPRAS RESPONSABLES

### UNA CARTA PARA LOS SOCIOS DEL GRUPO

En 2015, con motivo de la actualización de la carta RSC del grupo Bouygues se reafirmó el deber de vigilancia del Grupo para con sus proveedores y subcontratistas en materia de riesgos sociales, así como su voluntad de mantener y reforzar las relaciones de confianza y de diálogo establecidas con ellos.

Esta carta, que formaliza las expectativas del Grupo hacia sus proveedores y subcontratistas, se anexa sistemáticamente a los contratos de compra.



MÁS INFORMACIÓN

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

> Twitter: @GroupeBouygues

 Cada año, la Fundación Francis Bouygues acoge becados y antiguos becados en París.



# HECHOS DESTACADOS DEL GRUPO EN 2015

## BOUYGUES INTEGRA DOS NUEVOS ÍNDICES ISR<sup>a</sup> INTERNACIONALES.

Climate Disclosure Leadership Index (CDLI) Francia - Benelux y Low Carbon 100 Europe<sup>®</sup> (Euronext) se suman en 2015 a los índices MSCI Global Sustainability, STOXX Global ESG Leaders y Euronext Vigeo Eurozone 120.

## BOUYGUES CONSTRUCTION, PRESENTE DESDE HACE SESENTA AÑOS EN HONG KONG.

De los transportes al ocio, de las infraestructuras comerciales a las universidades, de los hoteles de lujo a las viviendas sociales, Bouygues Construction mejora la vida de los habitantes de Hong Kong desde hace sesenta años.

## CREACIÓN DE LA PRIMERA CARRETERA FOTOVOLTAICA DEL MUNDO.

Diseñada por Colas en asociación con el INES<sup>b</sup>, la carretera solar Wattway produce electricidad por captación de la energía solar (ver también pág. 19).

Alumbrado público, tranvías, viviendas, oficinas, etc. podrán aprovechar esta energía renovable suministrada por el revestimiento fotovoltaico instalado sobre la infraestructura vial.

1,1 MILLONES DE NUEVOS CLIENTES eligieron las ofertas móviles y fijas de Bouygues Telecom en 2015.

## 98 DE LAS 100 MEJORES AUDIENCIAS<sup>c</sup> 2015 DE LA TELEVISIÓN FRANCESA OBTENIDAS POR TF1.

En el primer lugar del podio, el cuarto de final de la Copa mundial de Rugby (partido Nueva Zelanda/Francia con 12,2 millones de telespectadores) y el show de *Les Enfoirés* (11,4 millones). La ficción francesa ocupa 32 de 100 puestos (ver también págs. 24-29) en la clasificación anual realizada por Médiamétrie.

(a) Inversión Socialmente Responsable  
(b) Instituto Nacional de Energía Solar de Francia  
(c) Médiamétrie



1. En Asia, construcción del puente marítimo que permitirá enlazar Hong Kong y las ciudades de Zhuhai y Macao por carretera en 2016 (Bouygues Construction). 2. Presentados en el Bourget durante la COP21, los paneles fotovoltaicos Wattway de Colas se adaptan a las carreteras de todo el mundo. 3. Inaugurada en 2015 en Issy-les-Moulineaux (región parisina), la red Nextdoor (Bouygues Immobilier) propone espacios de trabajo colaborativos, flexibles y prácticos para las empresas. 4. Los teledirigidos de las 13.00 h y las 20.00 h de TF1 figuran 55 veces en el Top 100 de las mejores audiencias de 2015 (Médiamétrie). 5. Lanzamiento comercial de la oferta fibra FTTH (*Fiber To The Home*) de Bouygues Telecom.

# CUENTAS RESUMIDAS DEL GRUPO

## BALANCE CONSOLIDADO

al 31 de diciembre, en millones de euros

Activo	2014	2015
Activo material e intangible	8.267	8.654
Fondo de comercio <sup>a</sup>	5.286	5.261
Activos financieros no corrientes <sup>b</sup>	4.663	3.943
Otros activos financieros no corrientes	288	352
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>18.504</b>	<b>18.210</b>
Activos corrientes	12.199	11.784
Efectivo y otros medios líquidos equivalentes	4.144	3.785
Instrumentos financieros <sup>c</sup>	21	21
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>16.364</b>	<b>15.590</b>
Activos o actividades mantenidos para la venta <sup>d</sup>		35
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>34.868</b>	<b>33.835</b>

Fondos propios y pasivo	2014	2015
Fondos propios (atribuibles al Grupo)	7.854	7.865
Participaciones no dominantes	1.601	1.428
<b>FONDOS PROPIOS</b>	<b>9.455</b>	<b>9.293</b>
Deudas financieras no corrientes	5.850	5.305
Provisiones no corrientes	2.305	2.160
Otros pasivos financieros no corrientes	153	97
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>8.308</b>	<b>7.562</b>
Deudas financieras corrientes	1.267	831
Pasivos corrientes	15.574	15.918
Créditos bancarios corrientes y saldos bancarios acreedores	234	196
Instrumentos financieros <sup>c</sup>	30	35
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>17.105</b>	<b>16.980</b>
Pasivos vinculados con actividades mantenidas para la venta		
<b>TOTAL FONDOS PROPIOS Y PASIVO</b>	<b>34.868</b>	<b>33.835</b>
Deuda financiera neta	3.216	2.561

[a] fondo de comercio de las entidades integradas

[b] incluyendo las sociedades consolidadas por puesta en equivalencia (y los correspondientes fondos de comercio)

[c] cobertura de deudas financieras en valor razonable

[d] relativos a la venta de la participación en la empresa concesionaria de la autopista A28

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

[f] incluyendo 253 millones de euros de plusvalía neta de venta de la participación de Colas en Cofiroute

[g] reexpresado con plusvalías de venta y elementos no corrientes

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

[i] incluyendo la compra de las frecuencias de 700 MHz por 467 millones de euros por Bouygues Telecom

[j] incluyendo la venta de Eurosport International por 490 millones de euros

## CUENTA DE RESULTADOS CONSOLIDADA

en millones de euros

	2014	2015
<b>Cifra de negocios</b>	<b>33.138</b>	<b>32.428</b>
<b>Beneficio operativo corriente</b>	<b>888</b>	<b>941</b>
Otros ingresos y gastos operativos	245 <sup>e</sup>	(273)
<b>Beneficio operativo</b>	<b>1.133</b>	<b>668</b>
Coste de la deuda financiera neta	(311)	(275)
Otros ingresos y gastos financieros	10	6
Impuestos	(188)	(118)
Beneficio atribuible a participaciones en las joint-ventures y entidades asociadas	420 <sup>f</sup>	199
<b>Beneficio neto de las actividades que continúan</b>	<b>1.064</b>	<b>480</b>
Resultado neto atribuible a participaciones no dominantes	(257)	(77)
<b>BENEFICIO NETO CONSOLIDADO (ATRIBUIBLE AL GRUPO)</b>	<b>807</b>	<b>403</b>
<b>BENEFICIO NETO CONSOLIDADO ATRIBUIBLE AL GRUPO EXCLUYENDO ELEMENTOS EXTRAORDINARIOS<sup>g</sup></b>	<b>492</b>	<b>489</b>

## FLUJOS DE EFECTIVO CONSOLIDADOS

en millones de euros

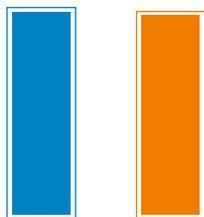
	2014	2015
<b>Flujos netos de efectivo generados por actividades de operación</b>		
Capacidad de autofinanciación	2.258	2.067
Impuestos pagados	(319)	(194)
Variación de la necesidad de capital circulante de actividades de operación	8	203
<b>A - Flujos netos de efectivo generados por actividades de operación</b>	<b>1.947</b>	<b>2.076</b>
<b>Flujos netos de efectivo por actividades de financiación</b>		
Inversiones operativas netas	(1.362)	(1.890) <sup>i</sup>
Otros flujos de efectivos por actividades de inversión	1.047 <sup>h</sup>	1.194 <sup>j</sup>
<b>B - Flujos netos de efectivo por actividades de inversión</b>	<b>(315)</b>	<b>(696)</b>
<b>Flujos netos de efectivo por actividades de financiación</b>		
Dividendos pagados	(198)	(737)
Otros flujos de efectivos por actividades de financiación	(818)	(1.106)
<b>C - Flujos netos de efectivo por actividades de financiación</b>	<b>(1.016)</b>	<b>(1.843)</b>
<b>D - Incidencia de variaciones de valor de monedas extranjeras</b>	<b>110</b>	<b>143</b>
<b>VARIACIÓN DE FLUJOS DE EFECTIVO NETOS (A + B + C + D) + FLUJOS NO MONETARIOS</b>	<b>726</b>	<b>(321)</b>
<b>FLUJOS DE EFECTIVO NETOS AL INICIO DEL EJERCICIO</b>	<b>3.184</b>	<b>3.910</b>
<b>FLUJOS DE EFECTIVO NETOS AL CIERRE DEL EJERCICIO</b>	<b>3.910</b>	<b>3.589</b>

# CIFRAS CLAVES 2015 DEL GRUPO

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

## CIFRA DE NEGOCIOS

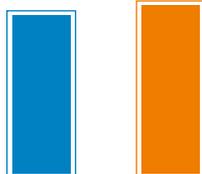
33.138    32.428



2014    2015

## BENEFICIO OPERATIVO CORRIENTE

888    941



2014    2015

## BENEFICIO NETO ATRIBUIBLE AL GRUPO EXCLUYENDO ELEMENTOS EXTRAORDINARIOS<sup>a</sup>

492    489



2014    2015

[a] reexpresado con plusvalías de venta y elementos no corrientes

## BENEFICIO NETO<sup>a</sup> POR ACCIÓN

en euros

2,41<sup>b</sup>



2014

1,19



2015

## DIVIDENDO POR ACCIÓN

en euros

1,60



2014

1,60<sup>c</sup>



2015

## DEUDA NETA

3.216



2014

2.561

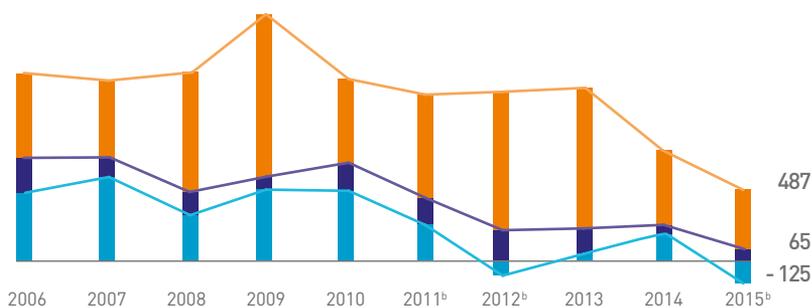


2015

[a] actividades que continúan atribuíbles al Grupo (b) incluyendo 240 millones de euros de plusvalía neta por la venta de la participación de Cotlas 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%) (c) se propondrá a la Junta General del 21 de abril de 2016. Pago el 28 de abril de 2016.

## EVOLUCIÓN DEL CASH-FLOW LIBRE<sup>a</sup> DE LAS FILIALES

(en millones de euros)



● Empresas de construcción    ● TF1    ● Bouygues Telecom

La diversidad de las actividades del Grupo permitió mantener un nivel regular de cash-flow libre de unos 900 millones de euros al año durante el periodo 2006-2013, pese a los ciclos económicos. 2014 y 2015 serán los años con el más bajo nivel de generación de cash-flow libre del Grupo.

[a] 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).

[b] excl. compras de frecuencias

## EVOLUCIÓN BURSÁTIL DESDE FINALES DE 2014

Valor de la acción tras el cierre (en euros)



[a] respecto al 31 de diciembre de 2014



🏗 El Palacio de Justicia, diseñado por el arquitecto Renzo Piano, actualmente en construcción en París

## OFERTAS PARA MEJORAR EL MARCO DE VIDA

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

---

### CIFRAS CLAVE 2015 CONSOLIDADAS

PLANTILLA  
**108.867**

CIFRA DE NEGOCIOS  
**26.000 M€** [-2%]

BENEFICIO OPERATIVO  
CORRIENTE  
**831 M€** [-1%]



En 2016, Bouygues Construction entregará en Bangkok la torre *MahaNakhon*, la más alta de Tailandia (314 metros), diseñada por el arquitecto alemán Ole Scheeren.

**Bouygues responde a los grandes retos de la urbanización, la movilidad y el medio ambiente en sus actividades: EOC, promoción inmobiliaria, infraestructuras de transporte, energía y servicios, concesiones.**

## ESTRATEGIA

Presente en más de cien países en el sector de la construcción, Bouygues es uno de los líderes mundiales del sector. El Grupo se posiciona en mercados con un buen 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.

## 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 ofrecer una respuesta adaptada a las necesidades de sus clientes públicos y privados.

### OFERTAS DE ALTO VALOR AÑADIDO

- **Una oferta completa que cubre toda la cadena de valor de un proyecto:** financiación, diseño, construcción, mantenimiento y operación.
- **Competencias reconocidas a nivel mundial:** por su saber hacer de alta tecnicidad en proyectos complejos (túneles, puentes, edificios de gran altura).
- **Una ventaja competitiva en el sector de la construcción sostenible.** Sus soluciones innovadoras permiten, en particular, reducir la huella de carbono de las obras y la factura de electricidad de los usuarios finales.
- **Actividades complementarias a sus principales áreas de intervención.** El Grupo desarrolla actividades claves para responder a la demanda de sus clientes: redes de energía, *facility management*<sup>2</sup>, servicios ferroviarios, etc.

## LA INNOVACIÓN, UN FACTOR DE DIFERENCIACIÓN

Bouygues aplica una política activa de investigación e innovación que le permite anticiparse a los nuevos usos de sus clientes y de los usuarios finales.

## UN GRUPO INTERNACIONAL

Además de la extensa cobertura del territorio francés, Bouygues está presente en los cinco continentes. Sus empresas del sector construcción cuentan con el apoyo de filiales locales bien implantadas que tienen la capacidad de movilizar puntualmente equipos de trabajo para intervenir en grandes proyectos específicos.

## UNA GRAN CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN

Para hacer frente a la evolución de los mercados, las empresas de construcción de Bouygues pueden ajustar rápidamente sus ofertas a las necesidades de los clientes, gracias a su experiencia.

## UN PERFIL FINANCIERO SÓLIDO

El control de los riesgos operativos y financieros permite a las empresas de construcción del grupo Bouygues generar cash-flows regularmente. Bouygues presenta una estructura financiera sólida a sus clientes.

(a) gestión de los servicios generales de una empresa



Construcción y servicios: una pericia global y un enfoque local

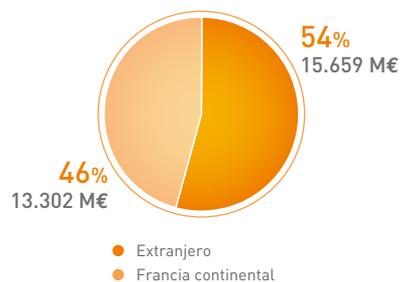


Un líder de la promoción inmobiliaria en Francia



Un líder mundial en infraestructuras de transporte

## CARTERA DE PEDIDOS POR ZONA GEOGRÁFICA



En la obra de la autopista A22 en la provincia de Nord, Mohamed Boudemdani de Colas Nord-Picardie





Home, el primer edificio de vivienda de gran altura construido en París desde los años 70, entregado en 2015.

## HECHOS DESTACADOS EN 2015

### GRANDES CONTRATOS FIRMADOS

- Autopista de enlace NorthConnex (Australia).
- Túneles de saneamiento en Qatar.
- Centro de protonterapia en Londres (Reino Unido).
- Hospital LimmiViva (Suiza).
- Contratos de refección de carreteras y autopistas en Virginia, Georgia y Carolina del Sur (Estados Unidos).
- Contratos plurianuales de gestión y mantenimiento vial de las áreas 4 y 12 (Reino Unido).
- Modernización de la red ferroviaria del Wessex (Reino Unido).
- Ampliación del metro del Cairo (Egipto).

### LANZAMIENTOS COMERCIALES

- Revestimiento vial fotovoltaico Wattway.
- Nextdoor, espacios de trabajo colaborativos y mutualizados para las empresas.

### OBRAS EN CONSTRUCCIÓN

- Variante ferroviaria LAV de Nîmes y Montpellier.
- Palacio de Justicia de París.
- Carretera-dique y enlace en la isla de la Reunión (Nueva Carretera del Litoral).
- Carretera de circunvalación L2 en Marsella.
- Túnel Tuen Mun - Chek Lap Kok en Hong Kong.
- Puente Hong Kong - Zhuhai - Macao.
- Complejo inmobiliario *Brickell City Centre* en Miami.
- Tramos de la *Highway 63* en Alberta (Canadá).
- Metro ligero de Kelana Jaya (Malasia).
- Líneas 3 y 6 del metro de Santiago de Chile.

### OBRAS ENTREGADAS

- Ministerio de Defensa en París.
- Filarmónica de París.
- Infraestructuras deportivas en Toronto (Canadá).
- Ecobarrio *Eikenøtt* en Gland (Suiza).
- *Hikari*, primer islote mixto de energía positiva de Francia, en la ciudad de Lyon.
- Green Office® Rueil (región parisina).

### PRINCIPALES VENTAS Y ADQUISICIONES

- Adquisición de una participación mayoritaria en Gastier (ingeniería eléctrica y mecánica, Canadá).
- Venta de la participación financiera en ALIS (Autoroute de Liaison Seine-Sarthe).

## EL EJERCICIO 2015 EN RESUMEN

En 2015, las empresas de construcción del grupo Bouygues 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 del mercado en Francia.

### UNA SÓLIDA ACTIVIDAD COMERCIAL

A finales de 2015, la cartera de pedidos de las empresas de construcción del Grupo alcanzó el elevado nivel de 29.000 millones de euros, lo que representa un aumento del 5% en un año. En Francia, la actividad comercial se ve penalizada por la disminución de los pedidos públicos y la cartera de pedidos refleja el final de la ejecución de grandes proyectos de infraestructuras o edificios lanzados en 2010/2011. En cambio, la actividad en el extranjero conserva una fuerte dinámica, en particular en Europa, Asia y Norteamérica. Actualmente, el 59% de la cartera de pedidos de Bouygues Construction y Colas se ejecuta en el extranjero, frente a un 53% hace un año.

Bouygues Construction registró pedidos por un valor de 12.000 millones de euros, lo que representa un aumento del 3% respecto a 2014. Estos pedidos incluyen principalmente los contratos del túnel NorthConnex en Australia, túneles de saneamiento en Qatar, y un centro de

tratamiento y cirugía del cáncer en Gran Bretaña. En total, la cartera de pedidos se elevó a 19.300 millones de euros a finales de diciembre de 2015, lo que representa un aumento del 7% y ofrece una buena visibilidad sobre la actividad futura.

Los inversores privados, atraídos por la ley Pinel, han vuelto al mercado residencial francés y las reservas de viviendas de Bouygues Immobilier aumentaron un 16% por unidad elevándose a un total de 2.000 millones de euros. En el sector del inmobiliario de empresa, las reservas se elevaron a 487 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 volvió a aumentar elevándose a 2.600 millones de euros a finales de diciembre de 2015.

En línea con el ejercicio 2014, el sector de las Carreteras en Francia debe hacer frente a una fuerte contracción de las inversiones de las colectividades locales debido a la reducción de las subvenciones del Estado.

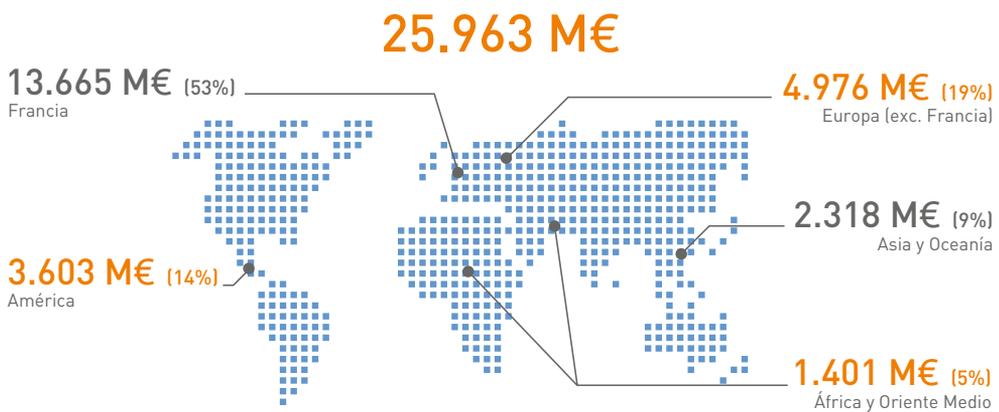
Ahora bien, la dinámica de la actividad en el extranjero, particularmente en Europa y Norteamérica, así como el fuerte crecimiento de Colas Rail en el sector Ferroviario, permitieron compensar en gran parte la debilidad del mercado francés de las Carreteras. La cartera de pedidos de Colas conservó un alto nivel elevándose a 7.000 millones de euros, lo que representa una ligera baja del 2% en un año.

📷 Empleados del Grupo en la obra del túnel Tuen Mun - Chek Lap Kok en Asia



## EMPRESAS DE CONSTRUCCIÓN

### REPARTICIÓN GEOGRÁFICA DE LA CIFRA DE NEGOCIOS





La variante suroeste de Vichy (PPP), entregada en enero de 2016, incluye un tramo de carretera de 18,6 kilómetros.

## RESULTADOS FINANCIEROS CONFORMES A LAS PREVISIONES

La cifra de negocios de las empresas de construcción del Grupo se elevó a 26.000 millones de euros, registrando una disminución del 2% en un año y del 6% con perímetro y tipos de cambio constantes. Como se había previsto, esta cifra refleja un mercado francés inestable y el pequeño avance de numerosos contratos que entraron recientemente en la cartera de pedidos.

Pese a la disminución de la cifra de negocios, el margen operativo corriente de las empresas de construcción se

mantuvo estable elevándose al 3,2%, con un beneficio operativo corriente de 831 millones de euros en 2015.

Aunque la rentabilidad de Bouygues Construction se mantuvo estable y la de Bouygues Immobilier disminuyó debido a la evolución de su cifra de negocios, el margen operativo corriente de Colas aumentó ligeramente respecto a 2014. En efecto, el dinamismo del sector Carreteras en el extranjero compensa la contracción del mercado francés y las pérdidas de la refinería de Dunkerque (SRD).

Por otra parte, todas las filiales han implementado los planes de adaptación necesarios. Con este fin, se registraron 134 millones de euros de gastos no corrientes en 2015. Esta suma incluye en particular los gastos relativos al cierre de la refinería de Dunkerque (SRD).

Por último, las empresas de construcción mantuvieron una excelente estructura financiera. A finales de 2015, sus flujos de efectivo netos se elevaban a 3.800 millones de euros.



📍 El Campus Sanofi Val de Bièvre en Gentilly, referencia emblemática del programa de renovación Rehagreen® [Bouygues Immobilier]

## LAS SOLUCIONES DEL GRUPO PARA UNA CIUDAD SOSTENIBLE Y ATRACTIVA

En el campo de la innovación en el sector de las infraestructuras y de la ciudad, Bouygues reforzó en 2015 su posicionamiento de empresa de referencia. El Grupo responde a las expectativas de la sociedad, que debe hacer frente a crisis combinadas: clima, recursos naturales y biodiversidad.

Sus soluciones son el resultado de un enfoque colaborativo de sus filiales, reforzado por acuerdos de cooperación industrial específicos.

### RENOVACIÓN

La renovación térmica es un mercado con un gran potencial. En Europa, unos 190 millones de viviendas<sup>a</sup> requerirán obras de renovación térmica de aquí a 2050 para cumplir con los objetivos de ahorro de energía estipulados por la Unión Europea.

El Grupo ha desarrollado extensas competencias en el campo de la reforma y renovación de edificios (oferta Réavenir de Bouygues Construction, oferta Rehagreen® de Bouygues Immobilier). Por lo tanto, pone todo su empeño en respetar la especificidad arquitectónica del edificio y lo vuelve "pasivo"<sup>b</sup> sin que haya que desocuparlo durante las obras.

### CONSTRUCCIÓN DE BAJO CARBONO

Bouygues propone una gama de soluciones de bajo carbono que incluyen sistemas integrados de producción de energías renovables asociados al almacenamiento, la utilización de materiales con baja huella ambiental, valorizables y reciclables, así como soluciones digitales destinadas a optimizar la gestión.

Pionero en el campo de los edificios de energía positiva, Bouygues Immobilier entregó un Green Office® en 2015 en la región parisina, en Rueil-Malmaison.

Este proyecto de gran envergadura demuestra que es posible asociar un nivel de eficiencia energética sumamente alto garantizado por contrato y el confort de los residentes.

### ECOBARRIOS

Bouygues y sus socios proponen a las colectividades una oferta de soluciones integrada que asocia construcción sostenible, eficacia energética, diversidad funcional, medios de transporte "blandos", biodiversidad y nuevas tecnologías adaptadas a las necesidades de los residentes. Eikenøtt en Suiza y Brickell City Centre en Miami (Florida) forman parte de las referencias del Grupo.

[a] fuente: Ademe  
[b] muy bajo consumo de energía

### BOUYGUES CONSTRUCTION GREENCITY, UN ECOBARRIO EMBLEMÁTICO DE LA CIUDAD DEL MAÑANA

Situada en Zúrich, Greencity será la primera "Área 2.000 vatios" de Suiza<sup>a</sup> que se ha marcado un objetivo de consumo de energía de 2.000 vatios de aquí al 2100. Sus necesidades energéticas serán cubiertas al 100% por energías renovables compradas o producidas in situ.

La búsqueda del bienestar de las personas fue fundamental en el diseño de Greencity: diversidad social y generacional, medios de transporte "blandos", infraestructuras destinadas al ocio y a las familias.

[a] certificado por la Oficina Federal de Energía (OFEN) suiza

### BOUYGUES IMMOBILIER CREACIÓN DE NEXTDOOR, UNA NUEVA CONCEPCIÓN DEL TRABAJO

Nextdoor acompaña la evolución del trabajo hacia la flexibilidad. El concepto: proponer a las empresas espacios flexibles, mutualizados y sin compromiso a largo plazo.

Nextdoor favorece el trabajo colaborativo y la creatividad gracias a los intercambios entre las empresas, y ofrece espacios de trabajo diseñados para un óptimo confort de utilización.

El primer Nextdoor abrió sus puertas en 2015 en Issy-les-Moulineaux (región parisina). La red se irá ampliando en todo el territorio francés, con unos quince centros previstos en el horizonte 2020.



Escanee este código para más información (vídeo)

## MEDIOS DE TRANSPORTE "BLANDOS" SERVICIOS A LA CIUDAD

Gracias a la invención de la carretera solar Wattway, el Grupo permite al firme de las carreteras producir energía renovable por captación de energía solar para alimentar los medios de transporte colectivos, las oficinas, las viviendas, etc. La oferta Citybox® mejora la eficacia y las funcionalidades de las redes de alumbrado público, mientras que la oferta Alizé® permite optimizar la gestión de los puntos de recarga de vehículos eléctricos.

Bouygues es un grupo muy activo en el segmento de la construcción y renovación de infraestructuras de transportes colectivos (tranvía, etc.), a través de Bouygues Travaux Publics y Colas Rail. Para reducir la duración del trayecto de los empleados hasta el lugar de trabajo y contribuir a la reducción del tráfico, creó en 2015 espacios de trabajo flexibles y mutualizados (Nextdoor).

## LA NATURALEZA EN LA CIUDAD

Bouygues Construction y Bouygues Immobilier se apoyan en BiodiverCity®, el primer sello internacional destinado a distinguir proyectos de construcción y reforma que integren la biodiversidad urbana.

Varios proyectos del Grupo en Francia tienen el sello BiodiverCity, como los ecobarrios *Néo-C* en Créteil y *Font-Pré* en Toulon, *Challenger* en Saint-Quentin-en-Yvelines y la *Ciudad de la Música* en Boulogne-Billancourt.

En París, Bouygues Energies & Services se encarga de la operación y el mantenimiento de los equipos de alumbrado, señalización luminosa e iluminación de edificios y monumentos.



Obras de la Ciudad de la Música departamental, certificada BiodiverCity

Bouygues Construction obtuvo el sello "engagement reconnu SNB" (compromiso reconocido SNB) 2015, otorgado por el Ministerio de Ecología, Desarrollo Sostenible y Energía en el marco de la Estrategia Nacional para la Biodiversidad (SNB por sus siglas en francés).

## MANTENIMIENTO DE LAS OBRAS

La eficiencia de un edificio se evalúa a lo largo de su ciclo de vida. Bouygues Energies & Services propone herramientas de supervisión y servicios de asistencia para el mantenimiento de las obras, garantizando el control de los costes de funcionamiento de los parques de edificios.

[a] otorgado por el Conseil International Biodiversité & Immobilier (CIBI). Miembros fundadores: Bolloré Logistics, el grupo Caisse des Dépôts, Gecina, Les Jardins de Gally, la Liga para la Protección de las Aves, Bouygues Construction y Elan. La conformidad del proyecto inmobiliario con el sello es evaluada por una tercera parte independiente.

## COLAS COLAS DISEÑA LA CARRETERA SOLAR WATTWAY

Primer revestimiento vial fotovoltaico del mundo, Wattway es una innovación francesa patentada tras cinco años de investigaciones realizadas por Colas y el INES®.

Gracias a Wattway, las infraestructuras viales existentes pueden producir energía renovable  #Wattway y permitir la circulación de todo tipo de vehículos, asociando las técnicas de la construcción de carreteras y de la producción fotovoltaica.

Presentada en octubre de 2015, esta innovación contribuirá a aumentar la proporción de energía fotovoltaica en el mix energético de Francia y del mundo.

[a] Instituto Nacional de Energía Solar de Francia



Escanee este código para más información sobre Wattway



MÁS INFORMACIÓN  
> [www.bouygues.com](http://www.bouygues.com)  
> Twitter: @GroupeBouygues



1



2



4



3



5

## INSTANTÁNEAS 2015

**1. Canadá.** Cinco filiales de Colas Canadá participan, en un tramo de 159 kilómetros, en las obras de construcción, ampliación (2 x 2 carriles) y renovación del firme de la autopista *Highway 63* en Alberta. Esta obra emblemática de Colas en Canadá representa 7,1 millones de m<sup>2</sup> de movimientos de tierra y 789.000 toneladas de aglomerados.

**2. Ahorro de energía.** Bouygues Immobilier está desarrollando unos quince proyectos Green Office® de energía positiva. En Burdeos, en mayo de 2015, puso la primera piedra de la futura sede del banco Caisse d'Épargne Aquitaine Poitou-Charentes. Entrega en 2016.

**3. Ingeniería civil.** En la colosal obra de la variante de Nîmes y Montpellier [Bouygues Construction - Colas - Alstom] actualmente en construcción, los equipos finalizaron las 188 obras de ingeniería civil situadas a lo largo de los 80 kilómetros de la futura línea.

**4. Isla de la Reunión.** Colas continúa las obras de construcción de una carretera-dique y de un enlace para la Nueva Carretera del Litoral.

**5. Estados Unidos.** En Miami, Bouygues Construction está construyendo el ecobarrio *Brickell City Centre*, diseñado por los arquitectos Arquitectonica y Hugh Dutton Associés, y certificado LEED® *Neighborhood Development*.



## Bouygues Construction, una pericia global y un enfoque local de la construcción y de los servicios

Presente en cerca de 80 países, Bouygues Construction se compromete a largo plazo con sus clientes y contribuye así a construir una vida mejor.

### EDIFICIOS PÚBLICOS Y PRIVADOS

Viviendas, escuelas y universidades, hospitales, hoteles, edificios de oficinas, estadios, aeropuertos, establecimientos penitenciarios, etc.

### OBRAS CIVILES

Puentes y túneles, carreteras y autopistas, infraestructuras ferroviarias y portuarias, tranvías, metros, etc.

### ENERGÍA Y SERVICIOS

Infraestructuras de redes de energía, eficiencia energética, energías renovables, alumbrado público, redes digitales, ingeniería eléctrica, mecánica y térmica, *facility management*, etc.

### CONCESIONES

Gestión y operación de infraestructuras de transporte, instalaciones deportivas y de ocio, zonas portuarias, etc.

### EMPLEADOS

Al 31 de diciembre de 2015

# 50.077

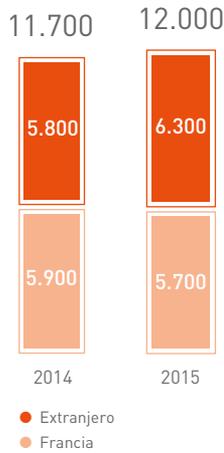


MÁS INFORMACIÓN

> [www.bouygues-construction.com](http://www.bouygues-construction.com)  
> Twitter: @Bouygues\_C

### CIFRA DE NEGOCIOS

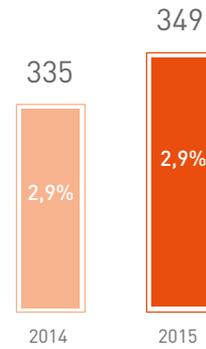
en millones de euros



### BENEFICIO OPERATIVO CORRIENTE

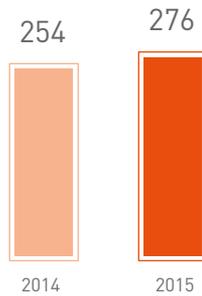
en millones de euros

Margen operativo corriente (en %)



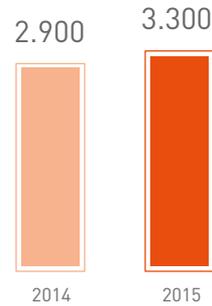
### BENEFICIO NETO ATRIBUIBLE AL GRUPO

en millones de euros



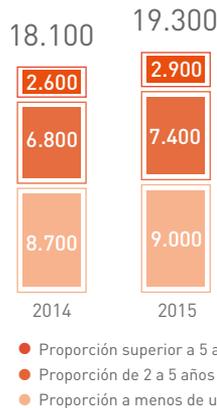
### EFFECTIVO NETO

en millones de euros, a finales de diciembre



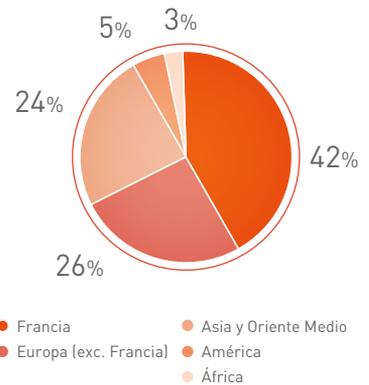
### CARTERA DE PEDIDOS

en millones de euros, a finales de diciembre



### CARTERA DE PEDIDOS POR ZONA GEOGRÁFICA

a finales de diciembre



## Bouygues Immobilier, un líder del sector de la promoción inmobiliaria en Francia

Promotor-operador urbano, Bouygues Immobilier realiza proyectos de viviendas, edificios de oficinas, comercios y ordenación de barrios sostenibles. Cuenta con treinta y cinco implantaciones en Francia y se desarrolla en el extranjero a partir de Bélgica, Polonia y Marruecos.

### VIVIENDAS

Ofertas que favorecen la evolutividad y personalización de las viviendas en respuesta a la evolución de las necesidades y los usos de sus clientes.

### INMOBILIARIO DE EMPRESA

Edificios "llave en mano", rehabilitación verde (Rehagreen®), edificios de energía positiva (Green Office®) y nuevos espacios colaborativos (Nextdoor).

### ORDENACIÓN DE BARRIOS

Desarrollo de proyectos de barrios mixtos (viviendas, oficinas, comercios) y sostenibles (iniciativa UrbanEra®), que integran servicios que favorecen los lazos sociales, la integración en el ecosistema territorial y el desarrollo económico.

### EMPLEADOS

al 31 de diciembre de 2015

# 1.889



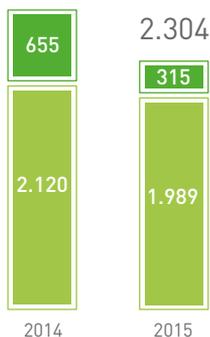
MÁS INFORMACIÓN

> [www.bouygues-immobilier.com](http://www.bouygues-immobilier.com)  
> Twitter: @Bouygues\_Immo

### CIFRA DE NEGOCIOS

en millones de euros

2.775

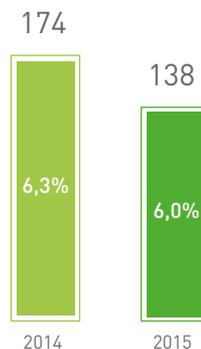


- Inmobiliario de empresa (oficinas y comercios)
- Viviendas

### BENEFICIO OPERATIVO CORRIENTE

en millones de euros

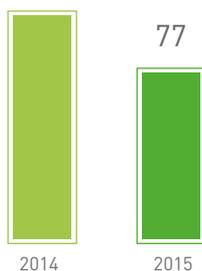
Margen operativo corriente (en %)



### BENEFICIO NETO ATRIBUIBLE AL GRUPO

en millones de euros

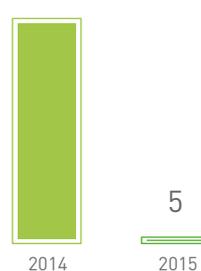
102



### EFFECTIVO NETO

en millones de euros, a finales de diciembre

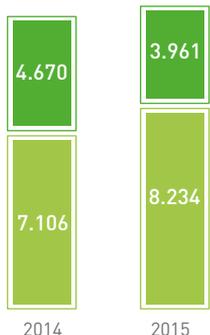
203



### VIVIENDAS

en número de reservas

11.776

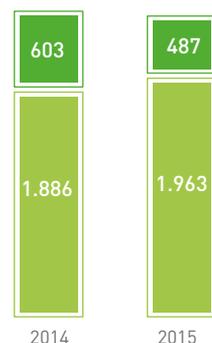


- Bloques
- Unidades

### RESERVAS

en millones de euros

2.489



- Inmobiliario de empresa (oficinas y comercios)
- Viviendas



## Colas, un líder mundial en infraestructuras de transporte

Colas es un líder en construcción y mantenimiento de infraestructuras de transporte. Implantado en más de 50 países en todos los continentes, Colas realiza cada año más de 80.000 obras que responden a los retos de movilidad, urbanización y medio ambiente. Colas integra todas las actividades de producción y reciclaje relacionadas con la mayoría de sus áreas de intervención.

### 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), Estanqueidad, Seguridad-Señalización vial, Redes, Venta de productos refinados.

### EMPLEADOS

al 31 de diciembre de 2015

# 56.901



MÁS INFORMACIÓN

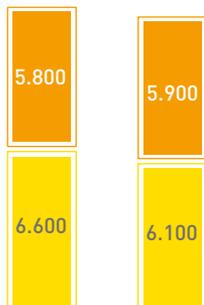
> [www.colas.com](http://www.colas.com)

> Twitter: @GroupeColas

### CIFRA DE NEGOCIOS

en millones de euros

12.400      12.000

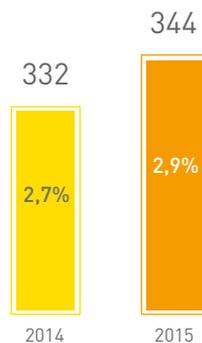


- Extranjero
- Francia

### BENEFICIO OPERATIVO CORRIENTE

en millones de euros

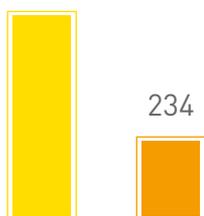
Margen operativo corriente (en %)



### BENEFICIO NETO ATRIBUIBLE AL GRUPO

en millones de euros

604<sup>a</sup>      234

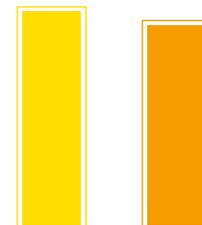


(a) incluyendo 385 millones de euros de plusvalía neta por la venta de la participación de Colas en Cofiroute

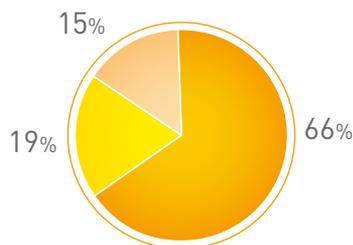
### CARTERA DE PEDIDOS

en millones de euros, a finales de diciembre

7.200      7.000

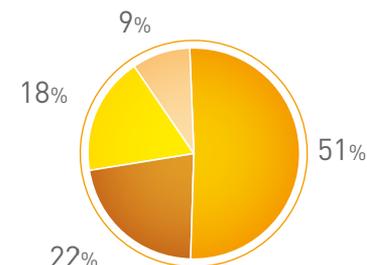


### CIFRA DE NEGOCIOS POR ACTIVIDAD



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

### CIFRA DE NEGOCIOS POR ZONA GEOGRÁFICA



- Francia
- Norteamérica
- Europa (exc. Francia)
- Otras zonas geográficas

## TF1, PRIMER GRUPO PRIVADO DE TELEVISIÓN EN FRANCIA

TF1 es un grupo de comunicación integrado que opera en el sector de la información y del entretenimiento. Sus principales actividades son la producción, difusión y distribución de contenidos adaptados a todos los soportes. TF1 también está comprometido en un diálogo constante con todas las partes interesadas.

---

### CIFRAS CLAVES 2015

PLANTILLA

**2.887**

CIFRA DE NEGOCIOS

**2.004 M€** (- 11%)

BENEFICIO OPERATIVO  
CORRIENTE

**158 M€** (+ 10%)





Con 98 de las 100 mejores audiencias de televisión en 2015, la cadena TF1 confirma su capacidad para reunir un amplio público en torno a programas variados (en la foto, la serie *Clem*).





Tras la decisión del CSA, LCI se incorpora a la oferta gratuita de la TDT en 2016.



En 2015, el grupo TF1 reforzó la complementariedad de sus cuatro cadenas abiertas en todos los soportes, obtuvo la autorización para la transmisión en abierto de LCI<sup>a</sup> y anunció la adquisición del 70% del capital de Newen.

Editor de cuatro cadenas abiertas complementarias<sup>a</sup>, el grupo TF1 produce, difunde y distribuye contenidos adaptados a todos los soportes. Es un grupo de comunicación integrado, que se ha diversificado en actividades complementarias (telecompra, licencias, producción musical, etc.).

## ESTRATEGIA

El grupo TF1, cuya misión es informar y entretener, despliega su estrategia a través de dos grandes ejes:

- **Mantener su posición de líder gracias a una amplia cartera de cadenas y de marcas** en todas las plataformas para todos los públicos.

- **Aprovechar las oportunidades de crecimiento para desarrollarse en dos campos principalmente:**

➤ **La producción y la distribución de contenidos.** En 2015, el grupo TF1 anunció en particular la adquisición del 70% del capital de Newen, importante actor del sector de la producción y distribución de contenidos audiovisuales en Francia, con el fin de desarrollar una nueva actividad independiente de las cadenas del Grupo.

➤ **Tecnología digital.** Gracias a la tecnología digital, el grupo TF1 acompaña la evolución de los modos de consumo de contenidos (segunda pantalla, vídeo a la carta, Catch-up TV) y las nuevas oportunidades de comercialización publicitaria resultantes.



Paralelamente a esta estrategia, el grupo TF1 presta especial atención a la optimización de sus recursos.

## PUNTOS FUERTES Y VENTAJAS

- **Una posición única en el panorama audiovisual francés** gracias a sus cuatro cadenas abiertas, 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, en todas las plataformas.
- **El perfecto control del contenido, desde la producción hasta la distribución, en Francia y en el extranjero**, gracias a competencias específicas en cada tipo de programa (ficción, deportes, entretenimiento, etc.).
- **Una gran capacidad de adaptación e innovación.**
- **Acuerdos de cooperación con un buen potencial**, en particular con la participación de las principales compañías audiovisuales privadas europeas, reunidas en el seno de la organización European Media Alliance<sup>c</sup>.
- **Una estructura financiera sólida** que permite al grupo TF1 disponer de los medios para financiar sus ambiciones de crecimiento y rentabilidad.

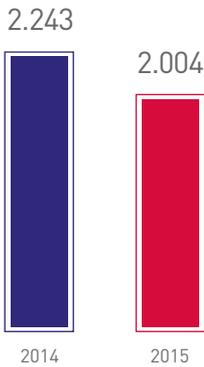
(a) TF1, TMC, NT1, HD1

(b) En virtud de la decisión del CSA del 17 de diciembre de 2015, la cadena de información LCI se incorporará a la oferta en abierto de TF1 en 2016.

(c) Por iniciativa de ProSiebenSat.1, red audiovisual compuesta por compañías europeas líderes, cuyo objetivo es aumentar el alcance geográfico y las oportunidades de inversión en el sector digital.

## CIFRA DE NEGOCIOS

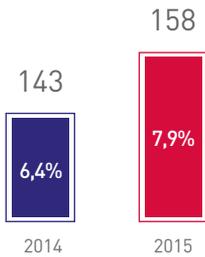
en millones de euros



## BENEFICIO OPERATIVO CORRIENTE

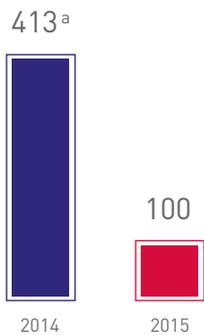
en millones de euros

Margen operativo corriente (en %)



## BENEFICIO NETO ATRIBUIBLE AL GRUPO

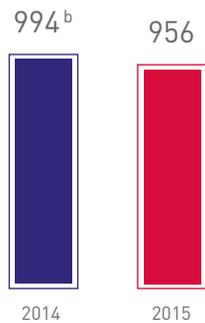
en millones de euros



(a) incluyendo 328 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<sup>a</sup>

en millones de euros

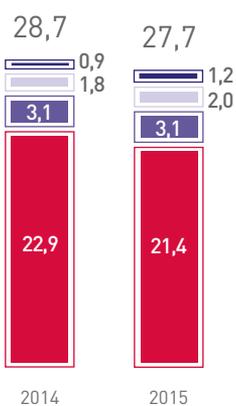


(a) TF1, TMC, NT1, HD1  
(b) incluyendo 74 millones de euros de derechos de difusión de la Copa del Mundo de la FIFA, Brasil 2014™

## ÍNDICE DE AUDIENCIA<sup>a</sup> DEL GRUPO TF1

en %

Personas mayores de 4 años



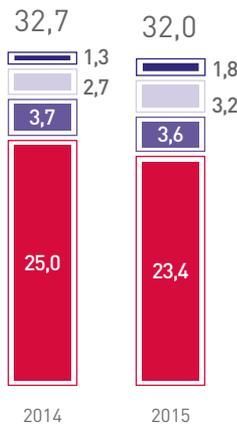
● TF1 ● TMC ● NT1 ● HD1

(a) fuente: Médiamétrie media anual

## ÍNDICE DE AUDIENCIA<sup>a</sup> DEL GRUPO TF1

en %

Mujeres menores de 50 años, responsables de las compras



## HECHOS DESTACADOS EN 2015

**98 de las 100 mejores audiencias<sup>a</sup>** obtenidas por la cadena TF1 en 2015. Transmisión de la Copa del Mundo de Rugby (hasta 12 millones<sup>a</sup> de telespectadores).

**Anuncio de la adquisición de una participación mayoritaria** en el capital de Newen.

**Venta a Discovery Communications** de la participación (49%) en el grupo Eurosport.

**Autorización para la migración de LCI a la TDT gratuita** por parte del CSA.

**Reagrupación de la oferta digital** de las cadenas abiertas<sup>b</sup> del grupo TF1 en MYTF1.

(a) fuente: Médiamétrie.  
(b) TF1, TMC, NT1, HD

## DIÁLOGO CON EL PÚBLICO

Número de "fans" y seguidores en todas las redes sociales



**38 MILLONES**

en 2015, aumento del 27% respecto a 2014

El público interactúa cada vez más con los programas y los presentadores siguiéndoles en sus cuentas y páginas disponibles en las redes sociales como Twitter, Facebook e Instagram.

Un buen ejemplo de este intercambio dinámico con el público: la retransmisión en directo en TF1 de los *NRJ Music Awards 2015*, vista por 5,9 millones de telespectadores, generó más de 2,5 millones de tweets en la cuenta Twitter del programa.

## COP21

### SENSIBILIZAR A LOS TELESPECTADORES SOBRE LOS RETOS CLIMÁTICOS

En 2015, con motivo de la COP21, la cadena Ushuaia TV del grupo TF1 consagró cerca de 400 horas de transmisión a temas relacionados con el cambio climático: transición energética, mares y océanos, ciudades verdes, arquitectura del futuro. El ángulo pedagógico y a veces lúdico de los programas presentados contribuyó a sensibilizar a un amplio público sobre estos retos.

También se presentaron más de 800 temas sobre los retos del desarrollo sostenible en los telediarios de TF1 y LCI.

## EL EJERCICIO 2015 EN RESUMEN

TF1 es el grupo audiovisual privado líder en 2015 con un índice de audiencia del 27,7% entre las personas mayores de cuatro años y del 32,0% entre las mujeres menores de cincuenta años.

### CONFIRMACIÓN DEL LIDERAZGO DEL GRUPO AUDIOVISUAL

La cadena TF1 confirma su liderazgo entre las personas mayores de cuatro años con un índice de audiencia del 21,4% y su capacidad para reunir un amplio y variado público en torno a sus programas con 98 de las 100 mejores audiencias en 2015 en todo tipo de programas.

Las cadenas de la TDT (TMC, NT1, HD1) del grupo TF1 progresaron durante el ejercicio hasta obtener un índice de audiencia acumulado del 8,6% (+ 0,9 puntos) entre las mujeres menores de cincuenta años, responsables de las compras. Por ejemplo, hasta 3,3 millones de telespectadores siguieron la semifinal del Mundial de Balonmano, transmitida el mes de enero por la cadena TMC.

TF1 lanzó una nueva versión de su plataforma MYTF1, que reúne ahora la oferta digital de las cuatro cadenas abiertas, y contenidos 100% digitales.

Gracias a su plataforma digital, el grupo TF1 se posiciona en el quinto puesto por el número de vídeos vistos, junto a gigantes internacionales como YouTube y Dailymotion.

### MEJORA DE LA RENTABILIDAD EN 2015

En 2015, la cifra de negocios del grupo TF1 se elevó a 2.004 millones de euros, disminuyendo un 11% en un año, lo que corresponde a una ligera baja (- 2%) con perímetro y tipos de cambio constantes.

La cifra de negocios publicitaria de las cadenas abiertas registró una ligera baja del 0,5% debido a la fuerte presión de la competencia en el mercado de la publicidad, generada principalmente por el aumento de la oferta de las cadenas de la TDT.

El beneficio operativo corriente se elevó a 158 millones, o sea un aumento de 15 millones de euros, gracias al control de los costes y a la ausencia de la Copa del Mundo de la FIFA.

El beneficio neto atribuible al Grupo se elevó a 100 millones de euros. En 2014, este renglón incluía 328 millones de euros de plusvalía por la venta de Eurosport International.

Por otra parte, el grupo TF1 disponía de 701 millones de euros de flujos de efectivo netos a finales de 2015, lo que le deja un buen margen de maniobra para seguir desarrollándose en el sector digital y de los contenidos.



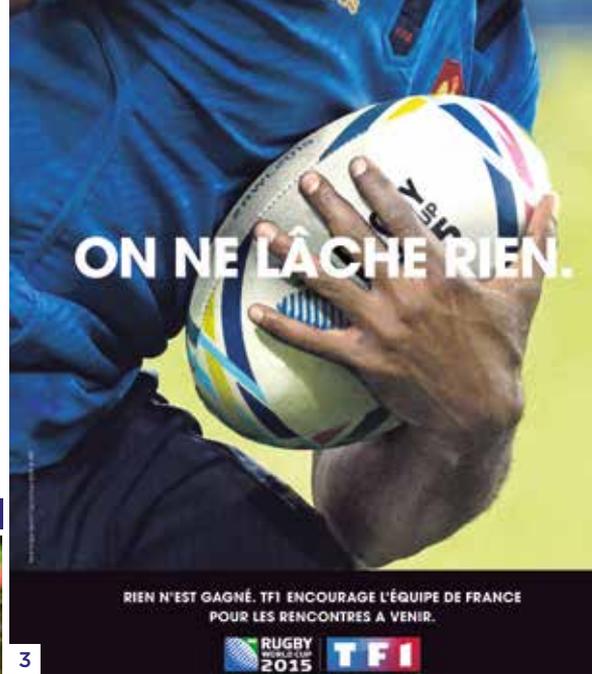
MÁS INFORMACIÓN  
> [www.groupe-tf1.fr](http://www.groupe-tf1.fr)  
> Twitter: @GroupeTF1

 Durante el rodaje del programa de telerrealidad *Koh-Lanta*





1



3



2



4

1. Angélique Tessier, Céline Roux y Mari Guyot, colaboradoras de TF1 y creadoras de la red Fifty-Fifty 2. Lionel Abelanski, Alexandra Lamy, Jean-François Vlerick y Arièle Semenoff en *Una segunda oportunidad* de Harlan Coben 3. En 2015, TF1 fue la cadena de los eventos y de los deportistas franceses con la Copa del Mundo de Rugby y la final del campeonato de Balonmano. 4. MYTF1 reagrupa actualmente la oferta digital de TF1, TMC, NT1 y HD1.

## INSTANTÁNEAS 2015

**Audiencias.** Un año récord para las ficciones francesas de TF1 con 32 puestos en el Top 100<sup>a</sup> de las audiencias 2015. La política de renovación emprendida por TF1 también le permite ser la única cadena cuyas marcas de ficción figuran en la clasificación. Entre ellas, *L'Emprise* (9,8 millones de telespectadores) y *Una segunda oportunidad* (9,1 millones de telespectadores).



**#BIENVENUE LCI.** El 17 de diciembre de 2015, la CSA autorizó la migración de LCI a los canales gratuitos. Pionera de las cadenas de información continua desde 1994 en Francia, LCI abre una nueva página de su historia. La cadena migrará a la TDT gratuita en 2016.

**Diversidad.** Creada en 2015 por tres colaboradoras de TF1, Fifty-Fifty, la primera red mixta del sector de medios de comunicación en Francia, cuenta con más de 130 miembros, incluyendo cerca de un 20% de hombres, y se ha marcado el objetivo de reflexionar sobre la diversidad en el grupo TF1. Un acuerdo de asociación con PWN-Paris (Professional Women's Network) le permite desarrollar

iniciativas conjuntas y reforzar la implicación del personal femenino y masculino en todos los niveles de la empresa.

**Innovación.** TF1 formalizó en septiembre de 2015 un acuerdo de asociación con Epitech, escuela reconocida por su excelente nivel en informática y su pedagogía innovadora. Objetivo del programa: ayudar a los estudiantes a desarrollar sus proyectos y, de este modo, estar más cerca del crisol de ideas.

## DJSI<sup>b</sup> World Index

LA EFICIENCIA DEL GRUPO TF1 EN MATERIA DE DESARROLLO SOSTENIBLE, PREMIADA CON LA MEDALLA DE PLATA, RECONOCIDA NUEVAMENTE EN 2015 por el índice bursátil mundial de referencia en el campo de la RSC<sup>c</sup>

(a) fuente: Médiamétrie  
(b) Dow Jones Sustainability Index  
(c) Responsabilidad Social Corporativa

# TELECOMUNICACIONES



Desde 2015, las nuevas tiendas de Bouygues Telecom ofrecen un circuito simplificado y una atención aún más agradable y eficiente a los usuarios. En la foto, la tienda del centro comercial Vélizy 2 (región parisina)



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

Actor de primer plano del mercado francés de las comunicaciones electrónicas, Bouygues Telecom tiene la ambición de poner la experiencia digital al alcance de todos desarrollando los usos.

## CIFRAS CLAVES 2015

PLANTILLA

**7.947**

CIFRA DE NEGOCIOS

**4.505 M€ (+2%)**

EBITDA<sup>a</sup>

**752 M€ (+8%)**

CLIENTES

**14,7 M**

(a) beneficio operativo corriente más gastos netos por amortización y dotaciones netas a las provisiones y depreciaciones, menos las reversiones de provisiones y depreciaciones no utilizadas



Los 14,7 millones de clientes de Bouygues Telecom disfrutan de una red Móvil y Fija de altas prestaciones.



**Tras una profunda transformación, Bouygues Telecom se apoya en su dinámica comercial y en su nuevo modelo económico para reemprender el camino del crecimiento sostenible.**

## ESTRATEGIA

Bouygues Telecom es un operador de confianza que acompaña a sus clientes para permitirles disfrutar plenamente de la tecnología digital, basando su estrategia en torno a tres ejes:

### CREAR VALOR DESARROLLANDO LOS USOS

La calidad de la red nacional 4G de Bouygues Telecom constituye una ventaja competitiva duradera para diferenciarse en el mercado. Con una cobertura 4G del 75% al 1 de enero de 2016, Bouygues Telecom sigue instalando nuevas estaciones base marcándose como objetivo una cobertura 4G del 82% a finales de 2016 y del 99% en 2018.

De este modo, Bouygues Telecom capitaliza su cartera de frecuencias para

incrementar la densidad de su red móvil. La agregación de dos o tres bandas de frecuencias permite ofrecer a sus clientes velocidades de hasta 300 Mbit/s.

La calidad de su red y el enriquecimiento de sus ofertas permiten a Bouygues Telecom atraer clientes con un alto potencial de consumo de internet móvil y acompañarles en sus nuevos usos.

### SEGUIR CRECIENDO EN EL MERCADO DE LA TELEFONÍA FIJA

Bouygues Telecom comercializa ofertas ADSL<sup>a</sup> y FTTH<sup>b</sup> a precios muy competitivos y está acelerando el desarrollo de sus propias infraestructuras de Telefonía Fija (ADSL, FTTH) para incrementar el número de hogares que pueden beneficiarse de sus tarifas rompedoras.

### DESARROLLAR LAS ACTIVIDADES EMPRESAS E INTERNET DE LAS COSAS<sup>c</sup>

La actividad Empresas constituye un motor de crecimiento particularmente dinámico desde el lanzamiento de la red 4G. Gracias al desarrollo de ofertas y servicios innovadores en Telefonía Fija, el número de clientes de Bouygues Telecom Empresas ha registrado un fuerte aumento.

Bouygues Telecom acompaña el desarrollo del Internet de las Cosas desarrollando una oferta comercial específica a través de su nueva filial Objenius (ver pág. 33).

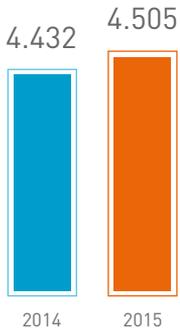
## PUNTOS FUERTES Y VENTAJAS

- 11,9 millones de clientes Móviles y 2,8 millones de clientes Banda Ancha Fija.
- Red Móvil y Fija de altas prestaciones, reconocidas por su calidad.
- Acceso a un amplio espectro de frecuencias.
- Un posicionamiento único: “#NosClientesDabord” (Nuestros Clientes Primero).
- Oferta Móvil y Fija atractivas.
- Una experiencia optimizada y personalizada para el cliente.
- 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)  
 (c) IOT por sus siglas en inglés. Hace referencia al intercambio de información entre objetos físicos conectados a través de la red internet

## CIFRA DE NEGOCIOS

en millones de euros

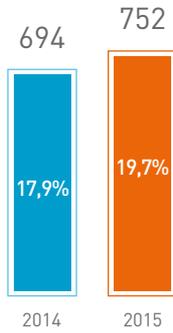


(a) beneficio operativo corriente más gastos netos por amortización y dotaciones netas a las provisiones y depreciaciones, menos las reversiones de provisiones y depreciaciones no utilizadas  
(b) ratio EBITDA/Ingresos de servicios

## EBITDA<sup>a</sup>

en millones de euros

Margen de EBITDA (en %)<sup>b</sup>



## HECHOS DESTACADOS EN 2015

**Enriquecimiento de las ofertas Sensation con una bonificación para elegir entre cuatro opciones (Spotify premium, Canal Play Start, BTV ilimitado y Gameloft).**

**Lanzamiento comercial de Bbox Miami.**

**Obtención de un bloque de 5 MHz en la banda de frecuencias 700 MHz. Bouygues Telecom acompaña el desarrollo de los usos de internet en movilidad.**

**Para responder a las necesidades de las multinacionales, creación de Telefonica Global Solutions France, joint-venture entre Bouygues Telecom Entreprises y Telefónica.**

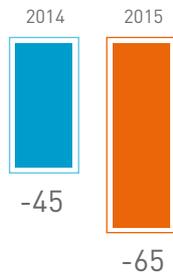
## RESULTADO OPERATIVO CORRIENTE

en millones de euros



## RESULTADO NETO ATRIBUIBLE AL GRUPO

en millones de euros



## RELACIÓN CON EL CLIENTE

### BOUYGUES TELECOM CREA EL COMITÉ CLIENTES

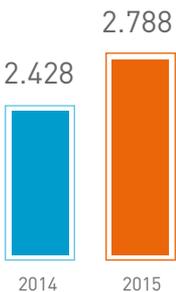
En 2015, Bouygues Telecom creó el "Comité Clientes" compuesto por unos veinte clientes, con el objetivo de intercambiar ideas con el personal de Bouygues Telecom. Proponer mejoras, retocar las nuevas ofertas y comunicar los disfuncionamientos son algunas de las misiones que se han confiado a este grupo, que contribuyó en particular a elaborar la oferta promocional de las Navidades de 2015<sup>a</sup>.

El Comité Clientes es el fruto de una iniciativa adoptada en el marco del programa "#NosClientsDabord". Consulte el blog del Comité Clientes en [blog.bouyguetelecom.fr](http://blog.bouyguetelecom.fr).

(a) datos ilimitados todos los fines de semana durante seis meses

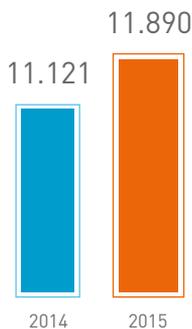
## CLIENTES BANDA ANCHA FIJA

en miles, a finales de diciembre



## CLIENTES MÓVILES

en miles, a finales de diciembre



## SERVICIOS A LA CIUDAD OBJENIOUS CONECTA LAS COSAS

La red LoRa (abreviación de *Long Range*, que significa "largo alcance" en español) ofrece numerosas aplicaciones (mobiliario urbano conectado, parkings inteligentes, etc.) para los objetos conectados que reducen la huella medioambiental de la ciudad. En 2015, Bouygues Telecom, uno de los primeros operadores en desplegar esta tecnología que se convertirá probablemente en un estándar mundial, creó la filial Objenius que lanzará en 2016 un catálogo de ofertas destinadas a las empresas.



Le réseau 4G  
dont vous  
pouvez  
vraiment profiter.

Découvrez nos forfaits 4G Sensation et B&YOU  
[bouyguetelecom.fr](http://bouyguetelecom.fr)

Se los forfaits: 10 ans de 4G et 100MB  
Offres soumises à conditions. France métropolitaine

📷 Nueva campaña de marca de Bouygues Telecom lanzada en noviembre de 2015

## EL EJERCICIO 2015 EN RESUMEN

En 2015, Bouygues Telecom continuó desplegando con éxito su estrategia ofensiva en el mercado de la Telefonía Móvil y Fija, y su profunda transformación.

**BUENOS RESULTADOS COMERCIALES**  
2015 se caracterizó por la aceleración de la dinámica comercial de Bouygues Telecom en el sector de la Telefonía Móvil y la rápida difusión de la 4G entre sus clientes.

La calidad de su red 4G, el enriquecimiento de sus ofertas y su nuevo posicionamiento han permitido al operador captar nuevos clientes con un alto potencial de consumo de internet móvil y reducir el *churn*<sup>a</sup> de la base de clientes.

A finales de 2015, Bouygues Telecom contaba con 11,9 millones de **clientes Móviles**, y su cartera de clientes suscritos a un plan de telefonía (sin incluir MtoM<sup>b</sup>) registró un aumento neto de 543.000 clientes en el año.

Actualmente, 5,1 millones de clientes<sup>c</sup> utilizan la 4G, es decir, el 51% de la cartera de clientes Móviles (sin incluir MtoM).

Bouygues Telecom sigue creciendo en el mercado de la **Banda Ancha Fija**<sup>d</sup>, proponiendo ofertas a precios atractivos. El lanzamiento a principios de 2015 del router Bbox Miami (25,99 euros mensuales) reforzó los buenos resultados comerciales del Bbox ADSL lanzado en 2014. El año también se destacó por el inicio de la comercialización de la fibra FTTH<sup>e</sup> en la propia red de la empresa. En 2015, Bouygues captó 360.000 nuevos clientes, lo que representa uno de los más altos crecimientos netos del mercado de la Telefonía Fija.

## MEJORA DE LOS RESULTADOS FINANCIEROS

En 2015, los resultados de Bouygues Telecom mejoraron gracias a los efectos combinados de sus buenos resultados comerciales y de la transformación de su modelo económico.

La cifra de negocios aumentó en 2015 elevándose a 4.505 millones de euros.

La mejora del EBITDA<sup>f</sup> (752 millones de euros en 2015, o sea un aumento de 58 millones de euros respecto a 2014) es el resultado de una simplificación drástica de la empresa y de la emergencia de un modelo económico más flexible y más virtuoso.

- (a) ratio entre el número de clientes perdidos y el número total de clientes
- (b) Machine to Machine
- (c) clientes que han utilizado la red 4G en los últimos tres meses (definición Arcep)
- (d) incluye los abonos Banda Ancha y Banda Ultraancho Fija
- (e) *Fiber To The Home* (fibra óptica hasta el hogar)
- (f) beneficio operativo corriente más gastos netos por amortización y dotaciones netas a las provisiones y depreciaciones, menos las reversiones de provisiones y depreciaciones no utilizadas



MÁS INFORMACIÓN  
> [www.bouyguetelecom.fr](http://www.bouyguetelecom.fr)  
> Twitter: @bouyguetelecom



2

3

1



1. La obtención de un nuevo bloque de frecuencias en 2015 permite ofrecer velocidades más altas a los clientes. 2. Lanzamiento de Bbox Miami a principios de 2015 3. La experiencia del cliente es una prioridad de la estrategia que se refleja en el posicionamiento “#NosClientesDabord” (en la foto, Salomé Belili, consejera de venta de Bouygues Telecom en Vélizy)

## INSTANTÁNEAS 2015

**Más velocidad, más confort.** En 2015, Bouygues Telecom fue el primer operador en lanzar la 4G+ con velocidades reforzadas, gracias a la agregación de tres bandas de frecuencias. Resultado: prestaciones inigualables (hasta cerca de 300 Mbit/s) de la red internet móvil y utilización cada vez más confortable en movilidad.

Disponible actualmente en Chartres, Lyon, Marsella y en algunas zonas de París, la 4G+ se generalizará en 2016 a todas las grandes ciudades francesas.

**Mejora de la experiencia del cliente.** En 2015, Bouygues Telecom implementó una plataforma digital y omnicanal con Salesforce, líder mundial en el campo de las herramientas de relación con el cliente. Esta herramienta permite fluidificar el circuito del cliente y uniformizar la información, sea cual sea el punto de contacto.

Asimismo, Bouygues Telecom comenzó a modernizar su red de tiendas para mejorar y simplificar la experiencia del cliente. Todas las tiendas habrán adoptado el nuevo concepto de aquí a finales de 2017.

**Open Innovation.** Desde su lanzamiento, el acelerador de start-up, Bouygues Telecom Initiatives (BTI) ha examinado 1.000 expedientes, emprendido 29 proyectos de codesarrollo y adquirido intereses en 9 empresas. El router Bbox Miami, lanzado en 2015, integra una interfaz de TV innovadora realizada por la start-up IFeelSmart en cuyo capital BTI adquirió una participación del 15%. BTI trabaja con una red de socios (incubadores, aceleradores y fondos) y comunica con el público a través de las redes sociales y de su sitio web [www.btinitatives.fr](http://www.btinitatives.fr).

**Fibra FTTH.** En 2015, Bouygues Telecom siguió desplegando su red de Fibra óptica FTTH con 1,5 millones de conexiones comercializadas a finales de 2015, siendo el objetivo de 6,5 millones de hogares en un futuro. Durante el segundo semestre, se inició la comercialización de la oferta FTTH.

**75%**

**DE LA POBLACIÓN CUBIERTA  
POR LA 4G DE BOUYGUES TELECOM**  
(al 1 de enero de 2016, Francia continental)

## ALSTOM: UN LÍDER MUNDIAL EN SOLUCIONES DE TRANSPORTE

Promotor de la movilidad sostenible, Alstom desarrolla y comercializa sistemas, equipos y servicios para el transporte ferroviario y ofrece la más amplia gama de soluciones del mercado.

Alstom se posiciona como un líder mundial en sistemas ferroviarios integrados.



 El metro de Chennai, India, inaugurado en junio de 2015.

El 2 de noviembre de 2015, Alstom finalizó la venta de sus actividades de Energía (Power y Grid) a General Electric (GE) por cerca de 12.400 millones de euros. Respaldo por sus 32.000 empleados, Alstom ha centrado sus actividades en el transporte ferroviario.

Al 31 de diciembre de 2015, Bouygues controlaba el 29,2% del capital y de los derechos de voto.

## CONVERTIRSE EN LA REFERENCIA DEL MERCADO FERROVIARIO

El mercado ferroviario, favorecido por la creciente urbanización, crece constantemente. El mercado ferroviario anual mundial accesible para el periodo 2011-2013 se estima en 102.000 millones de euros, y deberá desarrollarse hasta alcanzar un valor medio anual de 121.000 millones de euros en el periodo 2017-2019, lo que corresponde a un índice de crecimiento medio anual del 2,8%<sup>a</sup>.

Gracias a su presencia en todos los continentes, a su gama completa de soluciones y a su constante innovación, Alstom cuenta con una posición líder en el suministro de material rodante, sistemas, servicios y señalización.

### UNA AMBICIOSA ESTRATEGIA PARA 2020

Alstom adopta una estrategia conforme con su ambición: ser el socio privilegiado de sus clientes para sus soluciones de transporte en el horizonte 2020.

- **Una organización orientada hacia el cliente:** implantado en 60 países, Alstom ha adaptado su organización para reforzar su presencia mundial y responder mejor a las necesidades de sus clientes localmente.
- **Una gama completa de soluciones:** respaldado por su saber hacer en todos los segmentos del transporte ferroviario (material rodante, sistemas, servicios y señalización), Alstom asocia sus competencias para ofrecer soluciones globales a sus clientes.



Empleado de Alstom en la planta de Grain Valley comprada a General Electric en Estados Unidos

- **Crear valor a través de la innovación:** la innovación es un factor clave de competitividad y diferenciación, y un vector de nuevos mercados, ya que permite a Alstom proponer a sus clientes soluciones de altas prestaciones y costes de propiedad reducidos.
- **La excelencia operativa y medioambiental:** para brindar mayor satisfacción a sus clientes, Alstom se ha marcado como objetivo la excelencia en materia de calidad, costes y plazos al ejecutar sus contratos. Esta exigencia operativa se acompaña de un compromiso de eficiencia medioambiental, una de las grandes expectativas del mercado.
- **Una cultura basada en la diversidad y el espíritu emprendedor:** Alstom promueve la diversidad en todas sus formas entre su personal (diversidad de género, pluriculturalismo, etc.) y el espíritu emprendedor fomentando la satisfacción del cliente, la responsabilidad y la reactividad.

## RESULTADOS

### LOS NUEVE PRIMEROS MESES DE 2015/2016

En los nueve primeros meses de 2015/2016 (del 1 de abril al 31 de diciembre de 2015), Alstom registró pedidos por un valor de 6.300 millones de euros, frente a 8.000 millones de euros en el mismo periodo el año anterior, que incluía un contrato de un valor de 4.000 millones de euros en Sudáfrica.

La cifra de negocios de Alstom se elevó a 4.900 millones de euros, lo que corresponde a un aumento del 8% y del 3% con perímetro y tipo de cambio

constantes, en comparación con los nueve primeros meses de 2014/2015. El ratio pedidos/cifra de negocios conservó un buen nivel elevándose a 1,3.

La cartera de pedidos, que se elevaba a 28.700 millones de euros al 31 de diciembre de 2015, representaba más de cuatro años de cifra de negocios.

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

## HECHOS DESTACADOS

### PRIMER SEMESTRE 2015/2016

- 50 locomotoras de mercancías en Azerbaiyán.
- Mantenimiento de locomotoras eléctricas de mercancías y de pasajeros en Kazajistán durante 25 años.
- Renovación de los sistemas de señalización de varias líneas de metro de Hong Kong con Thales.
- 17 trenes Intercity Coradia Polyvalent en Argelia.
- 2º sistema de metro integrado en Panamá.

### TERCER TRIMESTRE 2015/2016

- 8 trenes de alta velocidad Pendolino adicionales, y el correspondiente contrato de mantenimiento durante 20 años en Italia.
- 47 locomotoras bimodales en Suiza.
- 1.362 coches de dos niveles de tipo M7 en Bélgica, en consorcio con Bombardier Transport.

## GRUPO BOUYGUES

Sede social  
32 avenue Hoche  
F-75378 París cedex 08

Tel.: +33 1 44 20 10 00  
bouygues.com  
Twitter: @GroupeBouygues

---

## TF1

Sede social  
1 quai du Point du jour  
F-92656 Boulogne-Billancourt cedex

Tel.: +33 1 41 41 12 34  
groupe-tf1.fr  
Twitter: @GroupeTF1

---

## BOUYGUES TELECOM

Sede social  
37-39 rue Boissière  
F-75116 París

Tel.: +33 1 39 26 60 33  
corporate.bouyguetelecom.fr  
Twitter: @bouyguetelecom

## BOUYGUES CONSTRUCTION

Sede social  
Challenger  
1 avenue Eugène Freyssinet - Guyancourt  
F-78065 Saint-Quentin-en-Yvelines cedex

Tel.: +33 1 30 60 33 00  
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  
Twitter: @Bouygues\_Immo

---

## COLAS

Sede social  
7 place René Clair  
F-92653 Boulogne-Billancourt cedex

Tel.: +33 1 47 61 75 00  
colas.com  
Twitter: @GroupeColas



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

