



Bouygues Telecom



Bouygues Construction

# Síntesis

Febrero de 2012



Bouygues Immobilier



TF1

# 2011



Colas

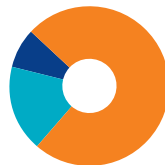
## BOUYGUES EN BREVE

Bouygues es un grupo industrial francés diversificado cotizado en la Bolsa de París (CAC 40) que cuenta con una plantilla de más de 130.800 colaboradores y está presente en más de 80 países. Sus sectores de actividad son la **construcción**, las **telecomunicaciones** y las **comunicaciones**. Bouygues es el principal accionista de Alstom.

Con un accionariado estable, una cultura empresarial fuerte y original, un posicionamiento en mercados que ofrecen un buen potencial de desarrollo a largo plazo y una estructura financiera muy sana, Bouygues ha registrado sólidos resultados en los últimos diez años.

### CIFRA DE NEGOCIOS POR SECTOR DE ACTIVIDAD EN 2011

- Construcción: **24.375 M€**
- Comunicaciones: **2.620 M€**
- Telecomunicaciones: **5.741 M€**



### CRECIMIENTO ANUAL MEDIO 2001-2011

Cifra de negocios  
**+ 5%**

Beneficio neto atribuible al Grupo  
**+ 12%**

Dividendo multiplicado por  
**4,4**

### LAS CINCO RAMAS DE BOUYGUES

**Bouygues Construction**, actor global del sector de la construcción

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

**Colas**, líder mundial del sector vial

**TF1**, primer grupo privado de televisión en Francia

**Bouygues Telecom**, operador móvil, fijo, TV e internet

## ORGANIZACIÓN Y GOBERNANZA AL 28 DE FEBRERO DE 2012

### EQUIPO DIRECTIVO

*Bouygues sociedad matriz*

**Martin Bouygues**

Presidente Director General

**Olivier Bouygues**

Director General delegado

**Jean-François Guillemin**

Secretario General

**Philippe Marien**

Director Financiero del Grupo  
Presidente de Bouygues Telecom

**Alain Pouyat**

Director General de Informática  
y Nuevas Tecnologías

**Jean-Claude Tostivin**

Director General Adjunto  
de Recursos Humanos y Administración

### *Dirigentes de las cinco ramas*

**Yves Gabriel**

Presidente Director General  
de Bouygues Construction

**François Bertière**

Presidente Director General  
de Bouygues Immobilier

**Hervé Le Bouc**

Presidente Director General de Colas

**Nonce Paolini**

Presidente Director General de TF1

**Olivier Roussat**

Director General de Bouygues Telecom

### CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

**Martin Bouygues**

**Olivier Bouygues**

**Pierre Barberis\***

Ex Director General delegado  
de Oberthur

**Patricia Barbizet\***

Directora General y Administradora  
de Artémis

**François Bertière**

Presidente Director General  
de Bouygues Immobilier

**Monique Bouygues**

**Georges Chodron de Courcel**

Director General delegado  
de BNP Paribas

**Lucien Douroux\***

Ex Presidente del Consejo de Vigilancia  
de Crédit Agricole Indosuez

**Yves Gabriel**

Presidente Director General  
de Bouygues Construction

**Patrick Kron**

Presidente Director General de Alstom

**Hervé Le Bouc**

Presidente Director General de Colas

**Helman le Pas de Sécheval\***

**Colette Lewiner\***

Vicepresidenta de Cag Gemini

**Sandra Nombret**

Representante de los accionistas  
asalariados

**Nonce Paolini**

Presidente Director General de TF1

**Jean Peyrelevade\***

Presidente del Consejo de Administración  
de Leonardo & Co

**François-Henri Pinault\***

Presidente Director General de PPR

**Michèle Vilain**

Representante de los accionistas  
asalariados

(\*) administrador independiente

**MÁS INFORMACIÓN**  
➤ [www.bouygues.com](http://www.bouygues.com)



# Un buen año 2011

**E**l grupo Bouygues realizó un buen año 2011, con resultados operativos sólidos y una excelente actividad comercial en el sector de la Construcción. La cifra de negocios, superior a las previsiones, se elevó a 32.706 millones de euros (+ 5%); el beneficio operativo corriente aumentó un 3% elevándose a 1.819 millones de euros y el beneficio neto se mantuvo estable con 1.070 millones de euros. La estructura financiera es sólida, con un ligero aumento de la capacidad de autofinanciación que se elevó a 3.325 millones de euros.

**Los resultados operativos de Bouygues Construction fueron muy buenos.** La cifra de negocios (9.802 millones de euros) aumentó un 6% y el margen operativo mejoró 0,2 puntos elevándose al 3,6%. La cartera de pedidos a finales de diciembre de 2011 alcanzó un nivel histórico de 15.300 millones de euros (la mitad en el extranjero).

La cifra de negocios de **Bouygues Immobilier** aumentó un 2% y la empresa **consolidó su posición de líder del mercado francés de la vivienda** con una cartera de reservas récord de 14.314 viviendas. Su margen operativo se elevó al 8,2% y su beneficio neto (120 millones de euros) aumentó un 11%.

**2011 fue un año de adaptación y transformación para Colas.** La cifra de negocios (12.412 millones de euros) aumentó un 6% y el margen operativo corriente (3,8%) mejoró 0,7 puntos gracias a las medidas de adaptación implementadas a partir de 2010, principalmente en Europa central.

**La estrategia de TF1 coronada por el éxito.** La cifra de negocios se mantuvo estable elevándose a 2.620 millones de euros

gracias, en particular, a la adquisición de TMC y NT1. El margen operativo corriente mejoró 2 puntos, elevándose al 10,8%.

**Los resultados de Bouygues Telecom son conformes a los objetivos.** La cifra de negocios (5.741 millones de euros) aumentó un 2%. Como se había anunciado, el EBITDA se vio afectado por la disminución del diferencial de las tarifas de terminación de tráfico y se elevó a 1.272 millones de euros (- 7%). En un mercado muy competitivo, Bouygues Telecom captó 369.000 nuevos clientes para sus Planes de Telefonía Móvil y 433.000 nuevos clientes para la oferta de Banda Ancha Fija de Alta Velocidad.

La contribución financiera de **Alstom** al beneficio neto de Bouygues se elevó a 190 millones de euros (235 millones en 2010).

**La actividad comercial fue sostenida** en los nueve primeros meses del año 2011/2012 con un aumento del 20% de los pedidos registrados. Alstom confirmó su objetivo de margen operativo entre el 7 y el 8% para 2011/2012.

El consejo de administración propondrá a la junta general del 26 de abril de 2012 **un dividendo estable** de 1,60 euros.

En 2012, **Bouygues** se adaptará a su nuevo entorno como lo ha venido haciendo en todas sus ramas y actividades desde hace muchos años.

Agradezco a nuestros accionistas por su confianza y a nuestros empleados por su trabajo, implicación y espíritu.

29 de febrero de 2012,  
Martin Bouygues  
Presidente Director General

## EN 2011

**CIFRA DE NEGOCIOS**

**32.706 M€**  
+ 5%

**BENEFICIO OPERATIVO  
CORRIENTE**

**1.819 M€**  
+ 3%

**BENEFICIO NETO  
ATRIBUIBLE AL GRUPO**

**1.070 M€**  
=

**RATIO DE  
ENDEUDAMIENTO**

**40%**  
+ 17 puntos

**INVERSIONES  
OPERATIVAS NETAS\***

**1.658 M€\***  
+ 17%

**CASH-FLOW LIBRE\*\***

**862 M€\***  
- 15%

**DIVIDENDO  
POR ACCIÓN**

**1,60 €**  
=

(\*) sin incluir las inversiones en las frecuencias 2,6 GHz (228 M€)  
(\*\*) antes de variación de las Necesidades de Capital Circulante (NCC)

## OBJETIVO 2012

**CIFRA DE NEGOCIOS**

**32.350 M€**  
- 1%

# El Perfil del Grupo



Colas realiza cada año más de 100.000 obras en el mundo

**Creado en 1952 y presente actualmente en más de 80 países, el grupo Bouygues, animado por una cultura empresarial fuerte y original, dispone de sólidas ventajas para proseguir su desarrollo.**

**MÁS INFORMACIÓN**  
[www.bouygues.com](http://www.bouygues.com)

Bouygues está presente en el sector de la construcción (Edificación y Obras Civiles - EOC, promoción inmobiliaria y carreteras), de las telecomunicaciones y las comunicaciones. El Grupo también es el principal accionista de Alstom. El grupo Bouygues cotiza en la Bolsa de París (índice CAC 40, Euronext Paris Compartimento A). Su capitalización bursátil se elevaba a 7.700 millones de euros al 31 de diciembre de 2011.

## Estrategia

Bouygues es un grupo industrial diversificado que da prioridad al crecimiento rentable y se posiciona en mercados que ofrecen un buen potencial de desarrollo a largo plazo. En cada una de sus actividades, Bouygues se ha marcado el objetivo de incrementar el valor añadido de sus ofertas aportando servicios cada vez más innovadores a sus clientes, preservando a la vez su competitividad.

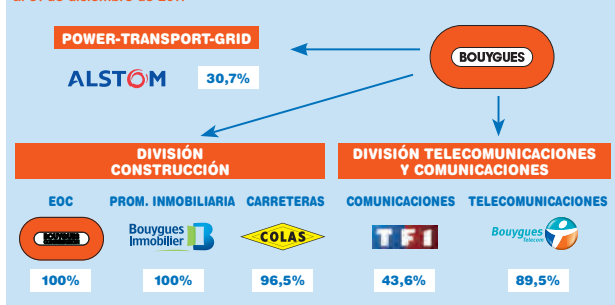
El Grupo adopta una estrategia oportunista en los mercados de la construcción, principalmente en los países extranjeros que constituyen un importante motor de crecimiento, en particular Asia y Oriente Medio actualmente.

## Ventajas del Grupo

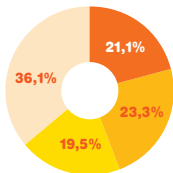
**Un accionariado estable.** La presencia de accionistas estables en su capital permite a Bouygues privilegiar una visión estratégica

## ORGANIGRAMA SIMPLIFICADO DEL GRUPO BOUYGUES

al 31 de diciembre de 2011

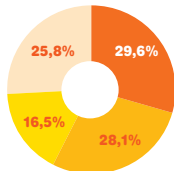


## REPARTICIÓN DEL CAPITAL al 31 de diciembre de 2011



Número de títulos: 314.869.079

## REPARTICIÓN DE LOS DERECHOS DE VOTO al 31 de diciembre de 2011



Número de derechos de voto:  
439.994.172

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

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

a largo plazo. Sus dos principales accionistas son SCDM, holding de Martin y Olivier Bouygues, y los empleados del Grupo.

- > Al 31 de diciembre de 2011, más de 60.000 empleados eran accionistas de Bouygues, lo que confirma el primer puesto del Grupo en el CAC 40.
- > Al 31 de diciembre de 2011, tras la oferta pública de adquisición de acciones propias Bouygues, realizada a finales de 2011, SCDM controlaba el 21,1% del capital y el 29,6% de los derechos de voto, los empleados el 23,3% del capital y el 28,1% de los derechos de voto.

**Una cultura empresarial fuerte y original.** La cultura del Grupo, común a las cinco ramas, se caracteriza por su experiencia en la gestión de proyectos y una gestión del personal basada en los tres principios de sus preceptos de

## RESEÑA HISTÓRICA

**1952:** creación de **Entreprise Francis Bouygues (EFB)** especializada en la edificación.

**1956:** diversificación en el sector de la promoción inmobiliaria (Stim).

**1965:** desarrollo de las actividades de ingeniería civil y obras civiles en Francia.

**1970:** admisión a cotización en la Bolsa de París.

**1972:** EFB cambia de nombre y se transforma en **Bouygues. Inicio de la actividad internacional.**

**1984:** adquisición de **Saur** (venta en 2005) y de **ETDE**, especializada en el sector energía y servicios.

**1986:** Bouygues se convierte en el líder mundial del sector EOC con la adquisición del grupo **Screg**, número uno del sector de obras viales.

**1987:** Bouygues se convierte en el principal accionista de **TF1**, 1ª cadena de televisión generalista de Francia, actualmente grupo de comunicación integrado.

**1994:** Bouygues es designado operador de

la 3ª red de telefonía móvil en Francia. Con 12,5 millones de clientes, Bouygues Telecom es actualmente operador de comunicaciones electrónicas (telefonía móvil y fija, TV e internet).

**2006:** adquisición de la participación en el capital de **Alstom** perteneciente al Estado francés. Bouygues se convierte así en el principal accionista (31% al 31 de diciembre de 2011).

**2008:** lanzamiento de las ofertas de telecomunicaciones fijas de Bouygues Telecom.

recursos humanos: respeto, confianza y equidad.

**Un buen posicionamiento en mercados sostenidos por una sólida demanda.** En el sector de la construcción, las necesidades de infraestructuras y viviendas son muy importantes, tanto en los países desarrollados como en los países emergentes. La demanda en materia de construcción sostenible (edificios de bajo consumo o de energía positiva, ecobarrios, etc.) es cada vez más fuerte. El mercado de las telecomunicaciones y de las comunicaciones sigue desarrollándose gracias a la rápida evolución de la tecnología y de los usos. Actor de primer plano en todas sus actividades, Bouygues está bien posicionado en cada uno de sus mercados; el Grupo integra en sus ofertas las principales expectativas de sus clientes y partes interesadas en materia de desarrollo

sostenible para convertirlas en una ventaja competitiva.

**Una estructura financiera muy sana.** Bouygues dispone de una estructura financiera sólida. Gracias al control de sus inversiones, generando al mismo tiempo un elevado *cash-flow*, el Grupo está poco endeudado y dispone de una gran liquidez. El grupo Bouygues ha obtenido las calificaciones A3 / perspectiva estable de Moody's y BBB+ / perspectiva estable de Standard & Poor's.

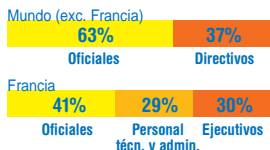
Respaldado por estas ventajas, Bouygues obtuvo sólidos resultados financieros en los últimos diez años. En efecto, la cifra de negocios del Grupo aumentó una media del 5% anual en este periodo y el beneficio neto un 12% anual. Esto permitió a Bouygues distribuir un dividendo multiplicado por 4,4 en 10 años.

# Plantilla del Grupo

PLANTILLA AL 31 DE DICIEMBRE DE 2011

130.827 empleados

## CATEGORÍAS PROFESIONALES



**76.970**  
empleados en Francia\*  
(59% de la plantilla)

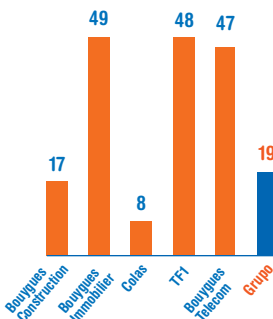
Media de edad: **39 años**  
Antigüedad media: **11 años**

El **96%** ha sido contratado  
por tiempo indefinido

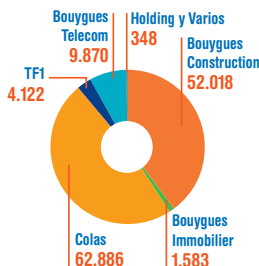
(\*) Francia continental y colectividades francesas de ultramar

## COLABORADORAS POR RAMAS (FRANCIA)

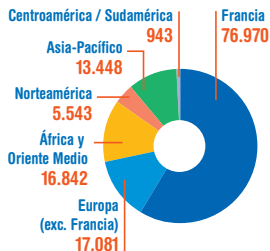
(en %)



## PLANTILLA DEL GRUPO POR RAMAS

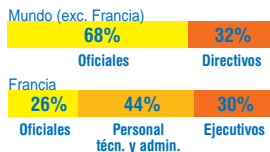


## PLANTILLA DEL GRUPO POR ZONA GEOGRÁFICA

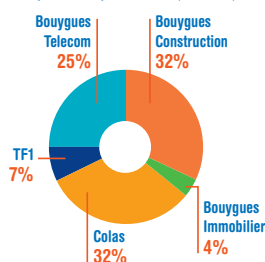


## CONTRATACIÓN EN 2011

**20.800**  
personas contratadas en el mundo,  
incluyendo **9.260** en Francia



Repartición por ramas (Francia)



## NUESTROS PRINCIPIOS DE RR.HH.

Nuestros empleados constituyen la principal riqueza de nuestro Grupo. Por tanto, la calidad de las relaciones humanas es fundamental. Los tres grandes principios –respeto, confianza y equidad– que figuran en los Preceptos de Recursos Humanos del Grupo se aplican en diversos campos de acción que se someten individualmente a un seguimiento particular.

### El respeto

- > Dialogar con los interlocutores sociales.
- > Velar por la salud y la seguridad de los empleados en todas las actividades.
- > Buscar el buen equilibrio vital.
- > Promover un comportamiento social y societal responsable.
- > Garantizar la ética, que es asunto de todos, en las relaciones humanas.

### La confianza

- > Hacer hincapié en la calidad de la relación.
- > Contratar para el futuro y facilitar la movilidad interna.
- > Favorecer el ahorro salarial.
- > Dar prioridad a la promoción interna.
- > Compartir los conocimientos.
- > Delegar las responsabilidades.

### La equidad

- > Implementar una política salarial dinámica.
- > Garantizar la igualdad de oportunidades.
- > Dar prioridad a la evolución y a la formación.
- > Ser justos y transparentes en todas las ocasiones.

# Hechos destacados en 2011



ETDE (Bouygues Construction) y Aximum (Colas), reunidas en la agrupación de empresas Evesa, obtuvieron el contrato del alumbrado público de París

## EOC: excelente actividad comercial

La cartera de pedidos de Bouygues Construction alcanzó un nivel histórico de 15.300 millones de euros a finales de diciembre de 2011, con grandes contratos en Francia y en el extranjero: Contrato PPP<sup>1</sup> del Ministerio de Defensa en París, torres residenciales en Singapur, hoteles en Cuba o bien contrato del alumbrado público de París.

## Vivienda: Bouygues Immobilier líder del mercado francés

Tras un fuerte aumento en 2010, las reservas de viviendas nuevas de Bouygues Immobilier en Francia alcanzaron un nivel récord de 14.314 viviendas en 2011, lo que corresponde a un aumento del 4%. La empresa refuerza así su posición de líder del mercado francés de la vivienda.

## Colas: dinamismo de los pedidos registrados

En Francia como en el extranjero, Colas obtuvo importantes contratos en 2011: concesiones y contratos PPP<sup>1</sup> viales en Francia con la autopista A63 y el mantenimiento de las vías de Plessis-Robinson, autopistas en Canadá, aeropuerto en Mauricio, tranvías (Tours, Dijon, Casablanca,

etc.) y metros (Caracas, Kuala Lumpur).

## Integración de TMC y NT1

Gracias a la adquisición de TMC y NT1, el grupo TF1 se reforzó en el mercado en crecimiento de la televisión digital terrestre (TDT) gratuita y aumentó su cifra de negocios publicitaria en un 2% en 2011.

## Bouygues Telecom: fuerte aumento en Banda Ancha Fija

Dos años y medio solamente después del inicio de la comercialización de su oferta, Bouygues Telecom superó la barrera simbólica de un millón de clientes suscritos a la oferta de Banda Ancha Fija de Alta Velocidad con 1,2 millones de clientes a finales de 2011. La muy alta velocidad contribuye a esta dinámica en un mercado en el que Bouygues Telecom propone actualmente sus ofertas a 7 millones de hogares.

## Bouygues: adquisición del 11,7% de acciones propias

Bouygues propuso a sus accionistas una oferta pública de adquisición de acciones propias correspondiente al 11,7% del capital social por un valor de 1.250 millones de euros al precio de 30 euros por acción. La oferta se sobresuscribió ampliamente.

## EL AÑO EN CIFRAS

**El 23,3%** del capital de Bouygues está controlado por el personal del Grupo al 31 de diciembre de 2011. Bouygues es la primera sociedad del CAC 40 por la importancia de su accionariado asalariado.

**40 años:** duración del contrato de concesión de la autopista A63 obtenido por Colas en Francia.

**1.100 millones de euros:** valor del contrato PPP<sup>1</sup> del nuevo Ministerio de Defensa francés en París. El contrato incluye el mantenimiento durante 30 años.

**99** de las 100 mejores audiencias<sup>2</sup> de televisión de 2011 fueron realizadas por la cadena TF1.

**Nº1** de la atención al cliente, premio atribuido a Bouygues Telecom por quinto año consecutivo en telefonía móvil y por primera vez en banda ancha fija<sup>3</sup>.

(1) Asociaciones Público-Privado (Public-Private Partnership en inglés)

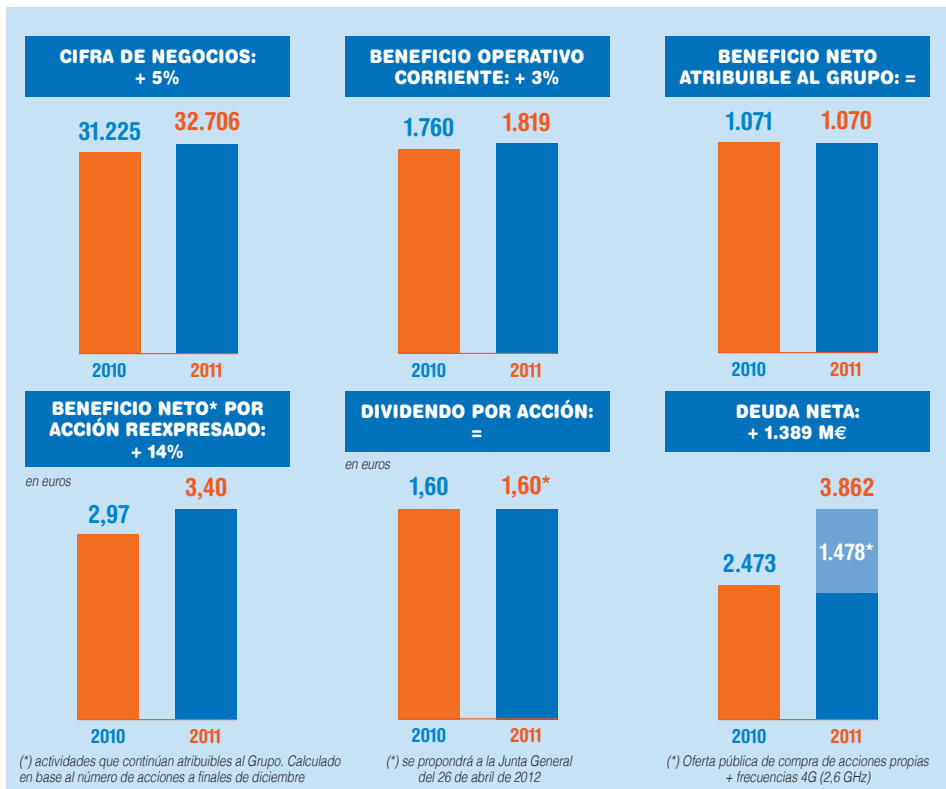
(2) Médiamat de Médiamétrie.

(3) Podio de la Atención al cliente 2011 TNS Sofres-BearingPoint (sectores Telefonía móvil y fija/PAI)

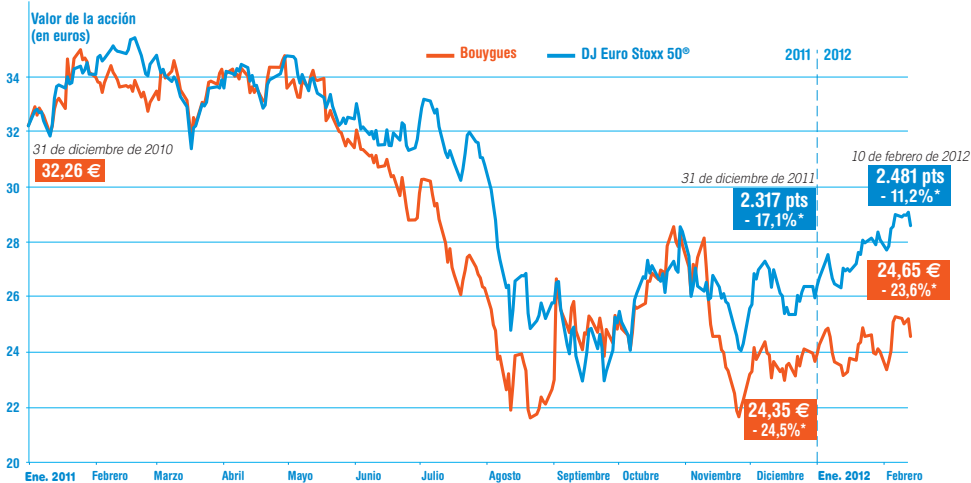
# Cifras claves del Grupo en 2011

Alstom se consolida por puesta en equivalencia: contribución al beneficio neto únicamente.

(en millones de euros)



## EVOLUCIÓN BURSÁTIL DESDE FINALES DE 2010



(\*) respecto al 31 de diciembre de 2010

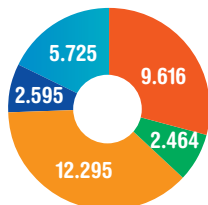


## CONTRIBUCIÓN POR RAMA

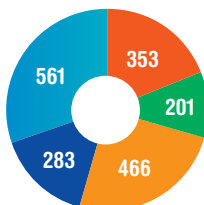
Alstom se consolida por puesta en equivalencia: contribución al beneficio neto únicamente.

(en millones de euros)

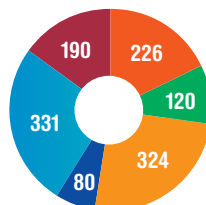
**CIFRA DE NEGOCIOS<sup>a</sup>:**  
32.706 M€



**BENEFICIO OPERATIVO CORRIENTE<sup>b</sup>:**  
1.819 M€



**BENEFICIO NETO ATRIBUIBLE AL GRUPO<sup>c</sup>:**  
1.070 M€

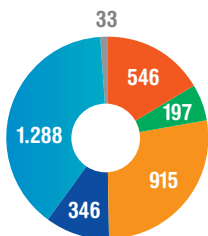


(a) La cifra de negocios holding y varios fue de 11 M€.

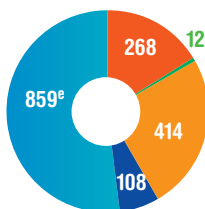
(b) La pérdida operativa corriente holding y varios se elevó a 45 M€.

(c) La pérdida neta holding y varios se elevó a 201 M€.

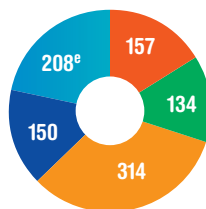
**CAPACIDAD DE AUTOFINANCIACIÓN:**  
3.325 M€



**INVERSIONES OPERATIVAS NETAS<sup>d</sup>:**  
1.658 M€



**CASH-FLOW LIBRE<sup>e</sup>:**  
862 M€

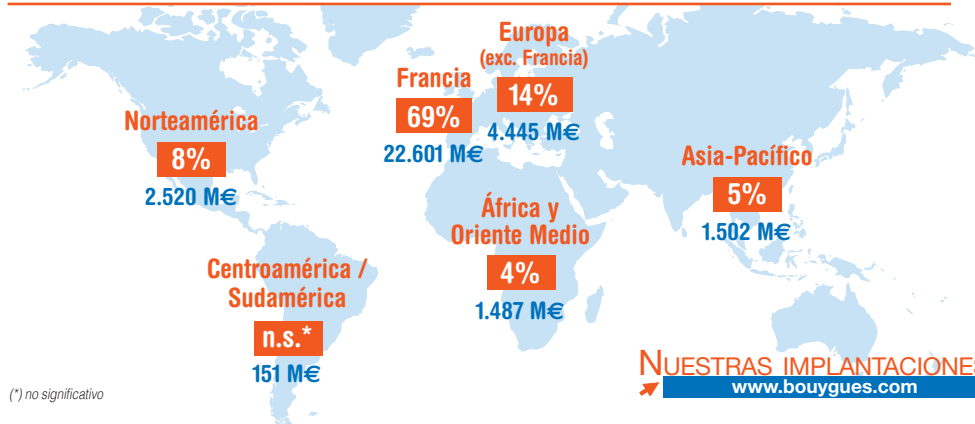


(d) Las inversiones operativas netas holding y varios se elevaron a - 3 M€. (e) sin incluir las inversiones en las frecuencias 2,6 GHz (228 M€).

(f) Cash-flow libre = CAF - coste del endeudamiento financiero neto - impuesto - inversiones operativas netas. Se calcula antes de la variación de las Necesidades de Capital Circulante (NCC). El cash-flow libre holding y varios se elevó a - 101 M€.

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

## REPARTICIÓN GEOGRÁFICA DE LA CIFRA DE NEGOCIOS: 32.706 M€



(\*) no significativo

**NUESTRAS IMPLANTACIONES**  
www.bouygues.com

# Cuentas 2011 resumidas

Al 31 de diciembre de 2011

## BALANCE CONSOLIDADO

ACTIVO (en millones de euros)	2010	2011	PASIVO (en millones de euros)	2010	2011
• Activo material e intangible	7.149	7.751	• Fondos propios (atribuibles al Grupo)	9.317	8.361
• Fondo de comercio	5.531	5.580	• Intereses minoritarios	1.290	1.317
• Activos financieros no corrientes	5.679	5.855	<b>FONDOS PROPIOS</b>	<b>10.607</b>	<b>9.678</b>
• Otros activos no corrientes	261	256	• Deudas financieras a largo plazo	6.750	6.807
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>18.620</b>	<b>19.442</b>	• Provisiones no corrientes	1.870	1.865
• Activos corrientes	11.377	12.042	• Otros pasivos no corrientes	112	203
• Efectivo y otros medios líquidos equivalentes	5.576	3.415	<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>8.732</b>	<b>8.875</b>
• Instrumentos financieros*	13	23	• Deudas financieras (vencimiento - 1 año)	994	216
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>16.966</b>	<b>15.480</b>	• Pasivos corrientes	14.935	15.876
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>35.586</b>	<b>34.922</b>	• Créditos bancarios corrientes y saldos bancarios acreedores	294	239
			• Instrumentos financieros*	24	38
			<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>16.247</b>	<b>16.369</b>
			<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>35.586</b>	<b>34.922</b>
			• Deuda financiera neta	2.473	3.862

(\*) coberturas de deudas financieras en valor razonable

## CUENTA DE RESULTADOS CONSOLIDADA

(en millones de euros)	2010	2011
<b>CIFRA DE NEGOCIOS</b>	<b>31.225</b>	<b>32.706</b>
<b>BENEFICIO OPERATIVO CORRIENTE</b>	<b>1.760</b>	<b>1.819</b>
• Otros ingresos y gastos operativos	31	38
<b>BENEFICIO OPERATIVO</b>	<b>1.791</b>	<b>1.857</b>
• Coste de la deuda financiera neta	(330)	(277)
• Otros ingresos y gastos financieros	6	(13)
• Gasto de impuestos	(482)	(528)
• Beneficio neto atribuible a entidades asociadas	278	198
<b>BENEFICIO NETO TOTAL</b>	<b>1.263</b>	<b>1.237</b>
• Atribuible a intereses minoritarios	(192)	(167)
<b>BENEFICIO NETO CONSOLIDADO (ATRIBUIBLE AL GRUPO)</b>	<b>1.071</b>	<b>1.070</b>

## FLUJOS DE EFECTIVO CONSOLIDADOS

(en millones de euros)	2010	2011
<b>Flujos netos de efectivo de actividades de operación</b>		
• Capacidad de autofinanciación	3.244	3.325
• Impuestos pagados en el periodo	(501)	(399)
• Variación de la necesidad de capital circulante de actividades de operación	(52)	(56)
<b>A - FLUJO DE EFECTIVO PROCEDENTE DE ACTIVIDADES DE OPERACIÓN</b>	<b>2.691</b>	<b>2.870</b>
<b>Flujos netos de efectivo por actividades de inversión</b>		
• Inversiones operativas netas	(1.423)	(1.886) <sup>a</sup>
• Otros flujos de efectivos por actividades de inversión	(318)	9
<b>B - FLUJO DE EFECTIVO ASIGNADO A LAS INVERSIONES</b>	<b>(1.741)</b>	<b>(1.877)</b>
<b>Flujos netos de efectivo por actividades de financiación</b>		
• Dividendos pagados durante el ejercicio	(674)	(694)
• Otros flujos de efectivos por actividades de financiación	446	(2.431) <sup>b</sup>
<b>C - FLUJO DE EFECTIVO RESULTANTE DE LA FINANCIACIÓN</b>	<b>(228)</b>	<b>(3.125)</b>
<b>D - VARIACIONES DE VALOR DE MONEDAS EXTRANJERAS Y OTROS</b>	<b>105</b>	<b>26</b>
<b>VARIACIÓN DE FLUJOS DE EFECTIVO NETOS (A + B + C + D)</b>	<b>827</b>	<b>(2.106)</b>
• Otros flujos no monetarios	-	-
• Flujos de efectivo al inicio del periodo	4.455	5.282
• Flujos de efectivo al final del periodo	5.282	3.176

**LAS CUENTAS**  
 [www.bouygues.com](http://www.bouygues.com)

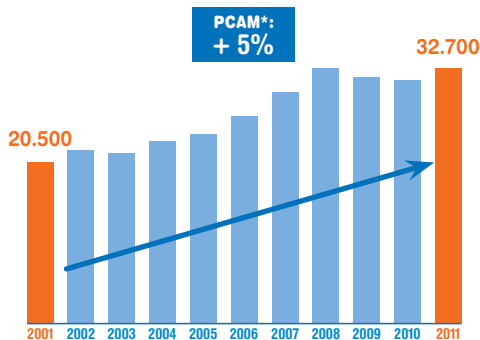
(a) incluyendo - 228 M€ para las frecuencias 4G (2,6 GHz)  
 (b) incluyendo la reducción de capital relativa a la oferta pública de adquisición de acciones propias: - 1.250 M€

# Resultados en 10 años

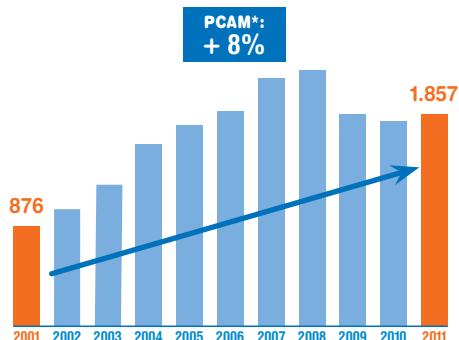
Estos datos financieros, presentados tal como fueron publicados, se indican según las normas francesas de 2001 a 2004 y las normas NIIF a partir de 2005.

(\*) PCAM: porcentaje de crecimiento anual medio

## CIFRA DE NEGOCIOS en millones de euros

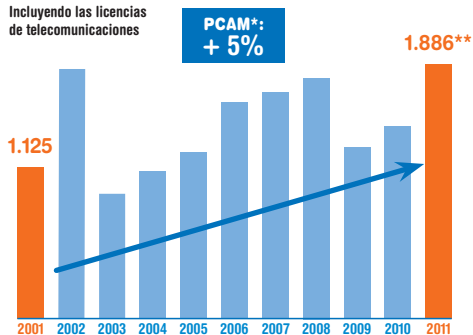


## BENEFICIO OPERATIVO en millones de euros



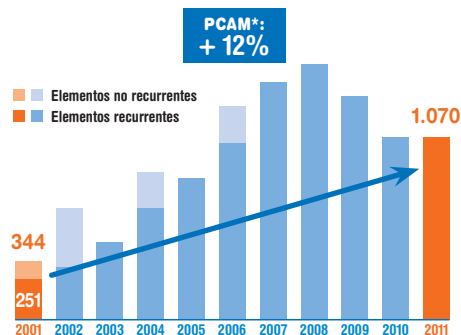
## INVERSIONES OPERATIVAS NETAS en millones de euros

Incluyendo las licencias de telecomunicaciones

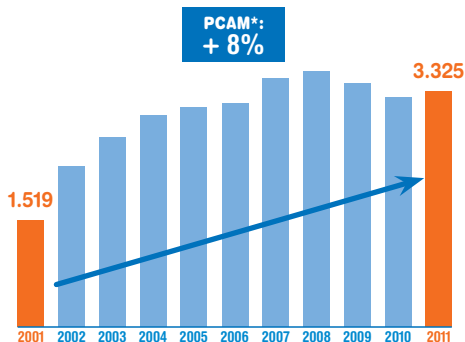


(\*\*) incluyendo 228 M€ para las frecuencias 4G (2,6 GHz)

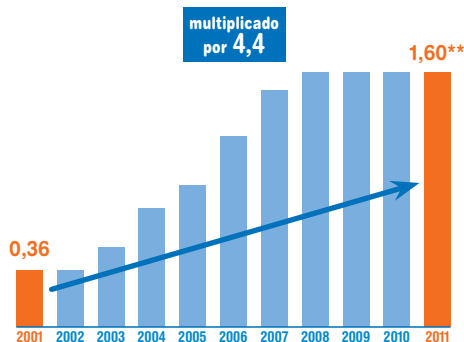
## BENEFICIO NETO ATRIBUIBLE AL GRUPO en millones de euros



## CAPACIDAD DE AUTOFINANCIACIÓN en millones de euros




## DIVIDENDO ORDINARIO en euros por acción



(\*\*) se propondrá a la Junta General del 26 de abril de 2012

# Nuestra responsabilidad social, societal y medioambiental



El Grupo ofrece sus servicios a sus clientes limitando sus impactos medioambientales y tomando en cuenta los retos sociales y societales

**Respaldado por la diversidad de sus actividades, el grupo Bouygues debe hacer frente a un doble reto: mejorar en las problemáticas comunes a las que deben hacer frente todas sus empresas, como la eficacia energética o las compras responsables, pero también innovar y desarrollar soluciones adaptadas a los retos específicos de sus filiales, como la construcción sostenible para la división Construcción. Por su parte, la división Comunicaciones y Telecomunicaciones se esfuerza en promover la diversidad en sus empresas.**

**MÁS INFORMACIÓN**  
➔ [www.bouygues.com](http://www.bouygues.com)

## Valores y cultura

Bouygues ha adoptado desde siempre un enfoque empresarial fuerte, basado en su cultura. Esta se basa principalmente en el respeto, la confianza y la equidad, tres valores en los que el Grupo se apoya para implementar su estrategia. En cada una de sus actividades, Bouygues se ha marcado el objetivo de incrementar el valor añadido de sus ofertas aportando servicios cada vez más innovadores a sus clientes.

El desarrollo sostenible es una de las prioridades de su estrategia y se refuerza en la oferta de productos y servicios del grupo Bouygues: su objetivo es seguir ofreciendo sus servicios a sus clientes limitando sus impactos medioambientales y tomando en cuenta los retos sociales y societales de forma sincera y evaluable. Para informar a las partes interesadas sobre su responsabilidad societal y las acciones empen-

das en 2011, el Grupo se apoya en la norma ISO 26000, reconocida internacionalmente.

## Visión y ambición

Las actividades del Grupo se inscriben en el contexto de la ciudad del mañana. Una ciudad en la que el urbanismo integre la preservación del medio ambiente y que permita vivir mejor juntos en un espacio que concilie actividades personales y profesionales.

## Gobernanza

Olivier Bouygues, Director General delegado del grupo Bouygues, dirige las acciones de desarrollo sostenible del Grupo. En el seno de la sociedad matriz, la Dirección de Desarrollo Sostenible & Calidad, Seguridad, Medio Ambiente (QSE por sus siglas en francés) se encarga de la coordinación de la iniciativa global, del intercambio y la difusión de las

buenas prácticas, principalmente entre las Direcciones de Desarrollo Sostenible de las filiales.

## Diálogo con las partes interesadas

El Grupo ha implementado un dispositivo de escucha de las principales partes interesadas para tomar mejor en cuenta sus expectativas y mejorar el conocimiento de las actividades de Bouygues. Igualmente, cada una de sus filiales ha entablado un diálogo con las partes interesadas sobre los temas que le son propios. Para favorecer la proximidad con algunas de ellas, se ha establecido un contacto local (plantas, obras, etc.).

## Ética y derechos humanos

El grupo Bouygues se empeña en respetar los principios más estrictos para dirigir sus negocios y reúne a sus directivos y su personal en torno a valores comunes esenciales, formalizados en un código de ética distribuido a todos, desplegados durante las sesiones de sensibilización. Cada empresa del Grupo se empeña en aplicar esta iniciativa y

## LA DIVERSIDAD

La diversidad es un **componente significativo de la política de recursos humanos del grupo Bouygues.**

**Sus filiales han instaurado numerosas medidas concretas para favorecer, por ejemplo, la igualdad entre hombres y mujeres, el empleo de los seniors o la contratación de personas discapacitadas. Este último punto constituye un tema de trabajo prioritario con, según los casos, la firma de acuerdos autorizados por la autoridad de tutela y de convenios Agefiph\*, acciones**

**de sensibilización, formaciones, el nombramiento de corresponsales locales, etc. El aumento de la cifra de negocios realizada con el sector protegido y adaptado forma parte de esta política que suele dar lugar a acuerdos con los establecimientos para mejorar la cooperación. Desde hace tres años, los resultados reflejan los esfuerzos emprendidos.**

**TF1 y Bouygues Telecom obtuvieron la certificación "Diversidad" del organismo de certificación francés AFNOR que certifica**

**sus buenas prácticas en materia de prevención de las discriminaciones, de igualdad de tratamiento y de promoción de la diversidad. TF1 es el primer grupo de TV y medios de comunicación en recibir esta distinción.**

**A través de esta dinámica de mejora, TF1 y Bouygues Telecom desean optimizar y perennizar sus acciones a favor de la igualdad de oportunidades y de la diversidad.**

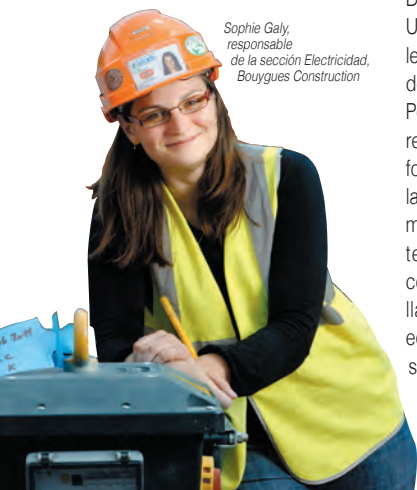
*(\*) Asociación de gestión del fondo para la inserción profesional de las personas discapacitadas*

en completarla con medidas relacionadas con su actividad y sus implantaciones. Además, el Grupo respeta la Declaración Universal de Derechos Humanos de las Naciones Unidas y los convenios fundamentales de la Organización Internacional del Trabajo (OIT).

Por otra parte, la política de compras responsables del grupo Bouygues, formalizada en una carta, fomenta la elección de productos y servicios más respetuosos del medio ambiente y fabricados en conformidad con los principios éticos, desarrollando al mismo tiempo relaciones equilibradas con los proveedores y subcontratistas.

## Relaciones y condiciones de trabajo

El Grupo se empeña en desarrollar un diálogo constructivo con los interlocutores sociales, favorecer un buen equilibrio de vida entre sus colaboradores y promover comportamientos éticos y responsables. Asimismo, vela por la excelencia de los resultados en el ámbito de la salud y la seguridad. Las filiales de construcción, a las que este último aspecto atañe en particular habida cuenta de los riesgos específicos relacionados con las actividades en las obras, implementan políticas



*Sophie Galy,  
responsable  
de la sección Electricidad,  
Bouygues Construction*

## ESTRATEGIA ENERGÍA/CARBONO

**Consciente de los retos que plantea el cambio climático, el grupo Bouygues ha integrado la estrategia energía/carbono entre las prioridades de su política RSC\*. En 2011, se realizó un primer ejercicio voluntario de consolidación de las emisiones de gases con efecto invernadero (GEI) a nivel del Grupo.**

**Para reducir las emisiones de CO<sub>2</sub> y la dependencia**

**energética de todo el Grupo, se han emprendido numerosas acciones, como la optimización del consumo de combustible y electricidad.**

**Bouygues promueve ofertas de "bajo carbono" entre sus clientes. Esto se concreta por la construcción y renovación de edificios pasivos y de energía positiva, obras certificadas EBC (Edificio de Bajo Consumo) o bien**

**la formalización de Contratos de Eficacia Energética (CEE). El Grupo también pone todo su empeño para garantizar la conformidad con las normas más recientes como ISO 50001. Un centro de atención al cliente y un data center de Bouygues Telecom obtuvieron esta certificación para su sistema de gestión de la energía.**

*(\*) Responsabilidad Social Corporativa*

de prevención rigurosas y obtienen resultados muy superiores a las otras empresas del sector.

En 2011, el Grupo contrató un número significativo de empleados y mantuvo una política que privilegia el dinamismo de las remuneraciones, el ahorro salarial, la promoción interna y la movilidad (ver también página 4). Fiel a su cultura, Bouygues favorece la responsabilidad, la formación y el intercambio de conocimientos. La igualdad de oportunidades, sea cual sea el origen, la edad, el sexo o la discapacidad, son prioridades materializadas por planes de acción.

### Política medioambiental

El Grupo ha emprendido numerosas acciones para reducir su consumo de recursos naturales y de energía, reducir sus residuos y sus emisiones de CO<sub>2</sub>, evaluar y limitar su impacto sanitario y toxicológico, y preservar la biodiversidad.

A modo de ejemplo, Bouygues y sus filiales recogen y reciclan sus equipos informáticos y electrónicos, lo que representa más de 20.000 aparatos al año. Bouygues Construction ha creado una certificación interna de gestión medioambiental de sus obras llamada Ecosite. Bouygues Immobilier desarrolla soluciones

innovadoras en el sector de la edificación y del urbanismo sostenible. Colas pone todo su empeño en eliminar o valorizar sus residuos peligrosos y en reciclar materiales ya utilizados para la construcción de carreteras. TF1 sensibiliza a los telespectadores sobre estos retos a través de sus programas. Bouygues Telecom ha lanzado, entre otras acciones, un servicio de reciclaje de teléfonos móviles usados.

La división Construcción del Grupo lleva a cabo acciones a favor de la biodiversidad, principalmente en los proyectos de infraestructuras (Bouygues Construction) y las canteras (Colas).

### Innovación

Bouygues se apoya en los laboratorios de investigación de sus filiales. En complemento, el e-lab, equipo especializado al servicio del Grupo, lleva a cabo acciones de pedagogía y vigilancia estratégica. Este equipo promueve la innovación y analiza las evoluciones tecnológicas, crea prototipos y nuevas herramientas con el fin de reducir los costes y respetar mejor el medio ambiente.



Elaborado por el laboratorio de Colas, Colgrip mejora la adherencia al suelo



## Desarrollo local y patrocinio

La implicación con las comunidades locales pasa por acciones solidarias y por la utilización de recursos locales como, por ejemplo, la contratación de colaboradores en la cuenca de empleo. Bouygues Construction y Colas se integran en la vida económica y social de los países en los que están implantados y crean estrechas relaciones con los actores asociativos y educativos locales.

El compromiso societal del grupo Bouygues se declina a escala de la sociedad matriz y de sus grandes filiales, a través de cinco fundaciones, pero también de sus entidades implantadas localmente. En cuanto a Bouygues SA, la política de patrocinio cubre tres campos de intervención: la investigación médica, la educación y la cultura. La Fundación Francis Bouygues, que patrocina y apoya financieramente a estudiantes, es un ejemplo de las acciones emprendidas en el campo de la educación.

## CONSTRUCCIÓN SOSTENIBLE

**La construcción sostenible es un eje de desarrollo para el Grupo, que integra el ecodiseño en la realización de sus obras.**

**Gracias a sus direcciones de I+D e innovación, Bouygues ha desarrollado competencias específicas, en particular en el campo del pilotaje de las funciones de confort del edificio.**

**Apoyándose en certificaciones y referencias francesas e internacionales exigentes, Bouygues Construction desarrolla soluciones innovadoras.**

**La empresa ha desarrollado herramientas de gestión de la eficacia energética para las obras de nueva planta o de reforma. La transformación de su sede, Challenger, es un ejemplo emblemático, al igual que la construcción y la gestión de las otras sedes del Grupo (ETDE, Norpac, etc.).**

**Bouygues Immobilier diseña edificios a la vanguardia de las innovaciones medioambientales adelantándose a la normativa. Después de Green Office®, nueva generación de edificios terciarios que producen más energía de la que**

**consumen (energía positiva) cuyo primer edificio se puso en funcionamiento en Meudon, Bouygues Immobilier lanzó UrbanEra®, una iniciativa destinada a realizar barrios sostenibles.**

**Colas fabrica aglomerados asfálticos cuya producción consume menos energía. La empresa también ha desarrollado una gama de productos cuyos componentes petroleros se reemplazaron por materias primas vegetales.**

# Gráfico de situación 2011 Responsabilidad societal



OBJETIVOS DE LA RAMA	INDICADORES	UNIDAD
> Diseñar, construir y operar obras eficaces para preservar el entorno y mejorar el marco de vida	Porcentaje de edificios con certificación medioambiental en los pedidos registrados	%
	Porcentaje de edificios certificados Ecosite <sup>a</sup>	%
> Implicar a los proveedores y subcontratistas en nuestra política RSC	Porcentaje de la cifra de negocios realizada por las filiales que han adoptado la carta RSC subcontratistas y proveedores	%
> Ser líder en materia de seguridad y salud	Índice de frecuencia <sup>b</sup> de accidentes de trabajo del personal asignado a la producción	(c)
	Índice de gravedad <sup>b</sup> de accidentes de trabajo del personal asignado a la producción	(d)
> Promover la igualdad entre hombres y mujeres	Ejecutivas en la plantilla total de ejecutivos	%



> Promover los edificios verdes como motor de crecimiento	Cifra de negocios cubierta por una certificación medioambiental (Hábitat y Medio Ambiente, HQE <sup>®</sup> , BBC-effinergie <sup>®(f)</sup> )	%
	Viviendas BBC-effinergie <sup>®</sup> comercializadas	Número
	Superficie de oficinas de energía positiva en construcción o entregadas en el año	m <sup>2</sup>
> Reforzar la gestión de la innovación y del desarrollo sostenible: organización y prácticas	Balances de Carbono realizados en programas inmobiliarios	Número
	Videoconferencias para limitar los desplazamientos	Horas
> Promover la igualdad entre hombres y mujeres	Ejecutivas en la plantilla total de ejecutivos	%



> Favorecer el diálogo local y la aceptación de las plantas de producción de materiales	Cifra de negocios de plantas de producción de materiales que cuentan con una estructura de diálogo local (perímetro: mundo)	%
> En la mayoría de países, proponer alternativas que permitan reducir las emisiones de gases con efecto invernadero	Reducción de las emisiones de gases con efecto invernadero propuesta como alternativa a los clientes	Toneladas eq. CO <sub>2</sub>
	Reducción de las emisiones de gases con efecto invernadero aceptada por los clientes	Toneladas eq. CO <sub>2</sub>

*EBC: Edificios de Bajo Consumo - EEP: Edificio de Energía Positiva - GEI: Gases con Efecto Invernadero - H&E: Hábitat y Medio Ambiente HQE<sup>®</sup>: Alta calidad Medioambiental - QSE: Calidad, Seguridad, Medio Ambiente - RSC: Responsabilidad Social Corporativa (a) Certificación medioambiental interna destinada a reducir la huella medioambiental de las obras (b) Este indicador podría corregirse en un futuro debido a su aprobación por las*



2010	2011	COMENTARIOS	OBJETIVOS 2012
53	55	> Aumento de las iniciativas de certificación medioambiental, refuerzo de las competencias internas complementado por la generalización de los balances de carbono de los proyectos	> Implementar nuevas ofertas: medición y seguimiento del consumo energético, contratos de eficacia energética (CEE), edificios de energía positiva, ecobarríos
68	76	> Despliegue de la iniciativa medioambiental Ecosite <sup>a</sup> destinada a limitar la huella medioambiental de las obras	> Seguir desplegando Ecosite y lanzar un plan de acción consagrado a la biodiversidad
87	82	> Movilización de los subcontratistas y proveedores en torno a la Calidad-Seguridad-Medio Ambiente (QSE por sus siglas en francés) y los derechos humanos: evaluación RSC, formación de los compradores	> Aplicar la política de compras responsables de productos madereros en el marco del acuerdo de cooperación con WWF
7,42	6,13	> Continuación de las campañas de seguridad (obras, seguridad vial, adicciones) en todas las filiales	> Intensificar los trabajos relativos a la ergonomía del puesto de trabajo y la organización global de la obra
0,34	0,25	> Acuerdo entre Bouygues Entreprises France-Europe y tres grandes empresas de trabajo temporal para reforzar la prevención entre el personal temporal	> Generalizar las campañas de lucha contra las adicciones en varias entidades
21 <sup>e</sup>	21 <sup>e</sup>	> Tras el estudio realizado en 2010, implementación de un plan de acción sobre "La situación y la evolución de las mujeres" y de una formación para los directivos llamada "Réussir au féminin" (El éxito en femenino)	> Implementar un plan de acción sobre la feminización de las actividades y la evolución de las mujeres > Continuar la formación "Igualdad de oportunidades"
89	94	> Certificación BBC-effinergie <sup>(f)</sup> de todos los programas de vivienda desde julio de 2010	> Generalizar la certificación BBC-effinergie <sup>(f)</sup> en los edificios de oficinas
6.000	11.150	> En 2011, aumento del 86% del número de viviendas BBC-effinergie <sup>(f)</sup> comercializadas	> Validar el modelo EEP (Edificios de Energía Positiva) en el sector de la vivienda gracias a la entrega de dos programas
23.000	23.000	> Entrega del primer Green Office <sup>(g)</sup> en Meudon certificado Breeam "excelente"	> Desarrollar los Green Office <sup>(g)</sup> (dos en construcción en la región parisina)
149	210	> Realización del primer Balance de Carbono completo de las actividades de Bouygues Immobilier > Actualización de la herramienta de sistematización del Balance de Carbono para sus operaciones de vivienda	> Desarrollar la realización de Balances de Carbono en el sector del inmobiliario de empresa y establecer un primer plan de reducción de las emisiones de GEI
6.700	7.195	> Aumento del 7% de la utilización de la videoconferencia. Paralelamente, disminución del 21% de los viajes profesionales en avión y en tren (km medio/empleador)	> Continuar la iniciativa favoreciendo el trabajo a distancia a través de videoconferencias y de herramientas de trabajo nómadas
34,7	36,5	> Aumento del 10% en tres años de una plantilla en crecimiento	> Continuar las acciones a favor de la paridad entre hombres y mujeres
46	44	> Cambio de perímetro en 2011 > Iniciativa bien aceptada en todos los territorios, sobre todo para las canteras de grava y piedra	> Alcanzar una cobertura del 50%
75.000	180.000	> Tras el desarrollo del Écologieciel. <sup>(g)</sup> , y su fusión en Seve <sup>(h)</sup> , ecocomparador utilizado por toda la profesión, año de estabilización de la herramienta y de su aceptación por los usuarios	> Francia: intensificar el uso de Seve <sup>(h)</sup> (carreteras) y de Éco-Cana (canalizaciones)
21.000	29.000		> Extranjero: desplegar la versión multilingüe de Seve <sup>(h)</sup> en un territorio como mínimo

autoridades pertinentes después de su publicación (c) Número de accidentes de trabajo con baja x 1.000.000 / número de horas trabajadas (d) Número de días de baja laboral x 1.000 / número de horas trabajadas (e) Perímetro: Francia (f) La media de consumo máximo de energía primaria para las construcciones residenciales nuevas es de 50 kWh/m<sup>2</sup>/año (g) Software ecocomparador (h) Software del sector vial que permite a los clientes evaluar las alternativas medioambientales para los concursos y licitaciones

# Gráfico de situación 2011 Responsabilidad societal



OBJETIVOS DE LA RAMA	INDICADORES	UNIDAD
> Favorecer el reciclaje de los aglomerados asfálticos en la producción (ahorro de materiales y limitación de las emisiones de gases con efecto invernadero)	Porcentaje de aglomerados asfálticos reciclados en la producción mundial de aglomerados de Colas (perímetro: mundo)	%
> Promover los asfaltos y aglomerados "tibios" (3E®, EcoMat, etc.) para ahorrar energía y reducir la exposición al humo	Porcentaje de aglomerados tibios en la producción mundial de aglomerados de Colas (perímetro: mundo)	%
> Impartir una formación sobre socorrismo a los empleados	Porcentaje del personal titular del certificado de socorrismo y primeros auxilios en el trabajo (perímetro: mundo)	%



> Garantizar la aplicación de los principios éticos, participar en la elaboración del marco normativo	Intervenciones del CSA (notificaciones, advertencias) relativas a la producción y difusión de los programas (balance 2010)	Número
> Desarrollar el diálogo con el público y con las otras partes interesadas	Contactos a través del "Servicio de Atención al Público"	Número
	Abonados Twitter	Número
> Garantizar la diversidad de los programas y de las representaciones propuestas, garantizar la accesibilidad de los programas para todos	Porcentaje de programas subtítulos (cadena de televisión TF1)	%
> Compras responsables: generalizar la política RSC del Grupo en la cadena de valor de la empresa	Número de proveedores auditados sobre su política RSC	Número
> Promover la diversidad en la empresa	Empleados formados sobre la diversidad	Número
	Estudiantes procedentes de barrios desfavorecidos, acogidos por la Fundación TF1	Número



> Respetar sus compromisos de servicio y ofrecer asesoramiento a sus clientes para el uso de su teléfono móvil y de su terminal Bbox	Clasificación en el Podio de la Atención al Cliente en el segmento de la telefonía móvil, fija e internet (TNS Sofres-BearingPoint)	Puesto
> Reducir la huella ecológica de la empresa y contribuir a la reducción de la huella ecológica de nuestros clientes	Evolución del consumo de energía (oficinas, centros de telecomunicaciones, data centers) respecto al año anterior	%
	Recuperación de teléfonos móviles usados entre nuestros clientes (particulares y empresas)	Número
> Favorecer la igualdad de oportunidades y la diversidad	Certificación Diversidad	n.a.
	Ejecutivas en la plantilla total de ejecutivos	%

CSA: Consejo superior del sector audiovisual de Francia - n.a.: no se aplica - QSE: Calidad, seguridad, medio ambiente

2010	2011	COMENTARIOS	OBJETIVOS 2012
10	12	> Aumento rápido de ese porcentaje y recuperación en curso del retraso respecto a ciertos países punteros	> Seguir recuperando el retraso para alcanzar un porcentaje de reciclaje medio del 15% en la producción de aglomerados de Colas en 2015
6	12	> Iniciativa bien desplegada en Estados Unidos y aumento significativo en el resto del mundo	> Mantener un fuerte aumento y marcar un objetivo del 100% de aglomerados tibios en varias plantas de producción en Norteamérica y en Europa
31	32	> El programa ha alcanzado cierta madurez > Objetivo 2011 alcanzado, con cerca de 19.950 titulares del certificado de socorrismo y primeros auxilios en el trabajo	> Continuar este programa para alcanzar el 35% en 2015, sensibilizando en particular al personal de mando de la obra
1	n.c.*	> Diálogo constante con el CSA, firma de la "Carta de juegos y apuestas en línea", cláusula adicional sobre la audiodescripción, nuevos compromisos sobre la representación de la diversidad	> Para los mensajes publicitarios, aplicar las mismas obligaciones que las cadenas de televisión a todos los sitios web editorializados del grupo TF1
231.000	143.954	> Disminución cuantitativa de los contactos por correo postal y electrónico, aumento cualitativo y desarrollo de los intercambios en Twitter	> Mantener una relación de proximidad, calidad y confianza con el público
-	650.000		
95	100	> Programación de TF1 totalmente subtítuloada, firma de la carta sobre la calidad de los subtítulos	> Desarrollar igualmente la audiodescripción y el diálogo con las asociaciones correspondientes
89	148	> Aumento de los intercambios con los proveedores tras las evaluaciones, compromiso de los proveedores sobre el tema de la diversidad	> Firmar la "Carta de las buenas prácticas de compra" con el patrocinio del Ministerio de Hacienda francés
404	464	> Continuación de las formaciones sobre la diversidad para los directivos y los empleados encargados de elaborar los programas	> Editar el segundo informe anual de Diversidad > Formar a 350 empleados
10	12	> 2 jóvenes procedentes de la Fundación de empresa contratados por tiempo indefinido (CTI)	> Contratar como mínimo 2 jóvenes de la promoción 2010 de la Fundación de empresa
1º(a)	1º(b)	> Extensión del nivel de calidad de servicio reconocido por los clientes a las actividades de internet fijo, y mantenimiento del nivel de calidad en la actividad móvil (en particular, reconocimiento de la calidad del contacto y de la reactividad)	> Hacer evolucionar el dispositivo de escucha de los clientes para la animación de los equipos en torno a la calidad (los canales y los procesos)
+ 4	+ 4	> Plan de reducción del consumo de energía en todos los centros técnicos > Obtención de la certificación ISO 50001 en dos centros	> Implementar un sistema de gestión del tipo ISO 50001 en todos los centros y obtener la certificación para los dos centros parisinos principales
19.857	94.600	> Despliegue del nuevo dispositivo de recuperación de móviles usados en todas las tiendas Club Bouygues Telecom y promoción del servicio	> Seguir promoviendo el reciclaje > Desarrollar la venta de teléfonos móviles de ocasión
n.a.	Obtención	> Creación de una dirección Igualdad de oportunidades y Diversidad > Formación "e-learning" de los directivos sobre la promoción de la diversidad	> Pasar con éxito la auditoría de control de la certificación "Diversidad" > Negociar un tercer acuerdo seniors > Lanzar un plan de acción para los jóvenes procedentes de zonas urbanas desfavorecidas
33	34	> Despliegue del plan "Mujeres y gestión" (creación de una red femenina, mentoring, formación sobre diversidad de géneros, etc.)	> Negociar una cláusula adicional para el acuerdo de Igualdad profesional

RSC: Responsabilidad Social Corporativa (a) por 4ª vez consecutiva (móvil) (b) por 5ª vez consecutiva (móvil) y por 1ª vez (telefonía fija e internet)  
(\*) disponible en septiembre de 2012 (publicación del balance del CSA). Los datos estarán disponibles en el sitio web de TF1.

# Actor global del sector de la construcción



El futuro Ministerio de Defensa en París

## CIFRAS CLAVES

CIFRA DE NEGOCIOS 2011

**9.802 M€**  
(+ 6%)

MARGEN OPERATIVO  
CORRIENTE

**3,6%**  
(+ 0,2 puntos)

BENEFICIO NETO  
ATRIBUIBLE AL GRUPO

**226 M€**  
(+ 12%)

CARTERA DE PEDIDOS

**15.300 M€**  
(+ 8%)

EMPLEADOS  
**52.018**

## OBJETIVO

CIFRA DE NEGOCIOS 2012

**10.000 M€**  
(+ 2%)

**Bouygues Construction es un actor mundial del sector de la edificación, las obras civiles, la energía y los servicios. Su saber hacer es reconocido en todas las etapas de los proyectos: financiación, diseño, construcción, operación y mantenimiento.**

### Excelente actividad comercial

En 2011, la cartera de **pedidos registrados** fue excelente elevándose a 10.900 millones de euros, un nivel similar al récord de 2007.

En Francia, los pedidos registrados se elevaron a 6.800 millones de euros, principalmente gracias a la conclusión de grandes contratos en PPP (asociaciones público-privado). En el extranjero, se elevaron a 4.100 millones de euros, principalmente gracias al dinamismo comercial en los países menos sensibles a la crisis económica (Suiza, Singapur, etc.). Los pedidos registrados incluyen la integración de Leadbitter en Reino Unido.

### Sólidos resultados operativos

En 2011, la **cifra de negocios** del Grupo aumentó un 6% elevándose a 9.802 millones de euros repartidos de la siguiente forma: edificación y obras civiles (84%), energía y servicios (16%). Tanto Francia (55%) como el extranjero (45%) contribuyen a este crecimiento (en aumento del 5% y el 8% respectivamente respecto a 2010).

El **beneficio operativo** aumentó elevándose a 353 millones de euros (3,6% de la cifra de negocios). El **margen neto** se elevó al 2,3% de la cifra de negocios. Respaldada por un **efectivo neto** de 2.900 millones de euros, la estructura financiera de Bouygues Construction es sana.

## HECHOS DESTACADOS

→ **Grandes contratos firmados:** nuevo Ministerio de Defensa en París (1.100 M€) • Alubrado público de París (117 M€) • Residencia Blossom en Singapur (93 M€).

→ **Obras en construcción:** túnel del puerto de Miami (Estados Unidos) • Nuevo Hospital de Orléans (Francia).

→ **Obras entregadas:** torre First en París • Central nuclear EPR de Olkiluoto (Finlandia).

→ **Construcción sostenible:** 55% de los pedidos registrados de edificación con marca o certificación medioambiental (53% en 2010).

## Nivel récord de la cartera de pedidos

A finales de 2011, la **cartera de pedidos**, aumentó un 8% elevándose a 15.300 millones de euros (49% en el extranjero). **Los pedidos registrados para 2012** representan el 78% de la cifra de negocios objetivo 2012, fijada en 10.000 millones de euros. El fuerte aumento de la proporción a "medio" y "largo plazo" de la cartera de pedidos ofrece una visibilidad cada vez mayor.

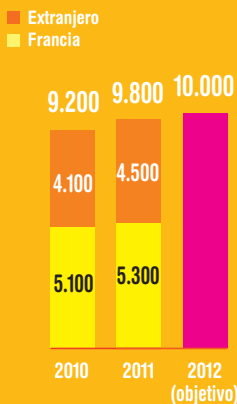
El **saber hacer** de Bouygues Construction en toda su cadena de valor, su fuerte **presencia internacional**, en particular en las zonas más dinámicas, y su experiencia en el sector de la **construcción sostenible**, son sólidas ventajas para aprovechar las oportunidades futuras.

Jordan Baray,  
estudiante en DTS Edificación,  
aprendiz en alternancia



### CIFRA DE NEGOCIOS

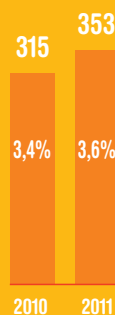
en millones de euros



### BENEFICIO OPERATIVO CORRIENTE

en millones de euros

Margen operativo corriente en %



### BENEFICIO NETO\*

en millones de euros



### EFFECTIVO NETO

en millones de euros

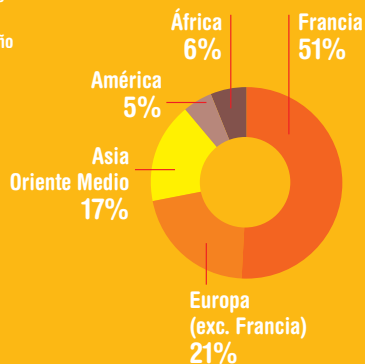


### CARTERA DE PEDIDOS

en millones de euros



### CARTERA DE PEDIDOS POR ZONA GEOGRÁFICA





Entrega del Green Office® de Meudon  
en septiembre de 2011

## CIFRAS CLAVES

CIFRA DE NEGOCIOS 2011

**2.465 M€**  
(+ 2%)

MARGEN OPERATIVO  
CORRIENTE

**8,2%**  
(- 0,2 puntos)

BENEFICIO NETO  
ATRIBUIBLE AL GRUPO

**120 M€**  
(+ 11%)

EMPLEADOS  
**1.583**

## OBJETIVO

CIFRA DE NEGOCIOS 2012

**2.450 M€**  
(=)

**Bouygues Immobilier desarrolla proyectos de vivienda, edificios de oficinas y parques empresariales para actividades terciarias a partir de sus treinta y cinco implantaciones en Francia y cuatro en Europa. En 2011, Bouygues Immobilier consolidó su liderazgo en el mercado de la vivienda en Francia.**

### Actividad Vivienda

En 2011, en un mercado de la vivienda en fuerte retroceso en Francia, Bouygues Immobilier consolidó su posición de líder.

Gracias a 14.723 **reservas** registradas, incluyendo 14.314 en Francia, Bouygues Immobilier reforzó su **cuota de mercado**.

En línea con su posicionamiento "entrada de gama-gama media", Bouygues Immobilier implementó una estrategia destinada a conquistar a los compradores de una primera residencia desarrollando una oferta de productos adaptada a sus necesidades, en particular en las zonas ANRU (IVA al 5,5%), y reforzó sus acuerdos de cooperación con los arrendadores sociales.

### Actividad terciaria

A pesar de la depresión del mercado de inmobiliario de empresa, las **reservas** de Bouygues Immobilier se elevaron a 781 millones de euros. Bouygues Immobilier sigue adelante con su estrategia, orientada en torno a tres ejes:

- Los **edificios llave en mano** con, por ejemplo, la realización de las sedes de los grupos Clarins y Schneider Electric.
- Los **edificios de muy alta eficacia energética** con Green Office®, primer edificio de oficinas conforme a los estándares internacionales de energía positiva.

Tras el Green Office® de Meudon (alquilado a Steria y vendido a Scor) entregado en 2011, dos nuevos

(1) En base a un diagnóstico térmico, su objetivo es determinar el potencial de valorización de un edificio existente, respetando el estilo arquitectónico, gracias a un enfoque inmobiliario global

## HECHOS DESTACADOS

→ **Vivienda:** 14.723 reservas • El 100% de los programas certificados BBC-effinergie® • Más de 2.500 viviendas en zona ANRU (IVA al 5,5%).

→ **Sector terciario:** validación del potencial de mercado de los edificios Green Office® • Firma del 1er CEE\* privado • Venta de Farman (París) a inversores corporativos y de la sede de Orange TPSA (Varsovia) a Qatar Holding.

→ **RSC:** 1.200 empleados movilizados para Solid'R, la más importante jornada corporativa de solidaridad organizada en Francia (8 de abril de 2011).

(\*) contrato de eficacia energética

Green Office® se están construyendo en Châtenay-Malabry y Rueil-Malmaison (región parisina).

- Las **obras de reforma**, a través de su iniciativa Rehagreen®1.

### Innovación

Experto en el sector del inmobiliario sostenible, Bouygues Immobilier lanzó en 2011 **UrbanEra®**, una oferta destinada a brindar apoyo a las corporaciones locales para el desarrollo de **barrios sostenibles**.

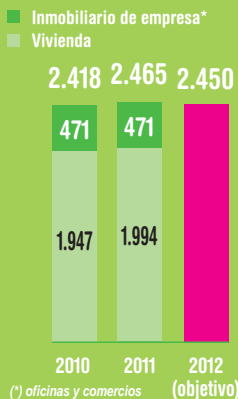
Durante el año, se emprendieron tres grandes proyectos: IssyGrid® en Issy-les-Moulineaux en la región parisina, Wacken cerca del barrio de negocios del Parlamento Europeo en Estrasburgo y Hikari, islote mixto de energía positiva, en el barrio Confluence de Lyon.

Catherine Gravier,  
responsable de Atención al Cliente  
(Yvelines, región parisina)



### CIFRA DE NEGOCIOS

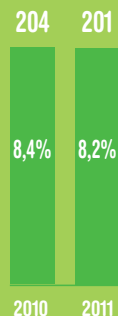
en millones de euros



### BENEFICIO OPERATIVO CORRIENTE

en millones de euros

Margen operativo corriente en %



### BENEFICIO NETO\*

en millones de euros



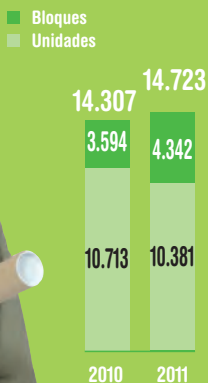
### EFFECTIVO NETO

en millones de euros



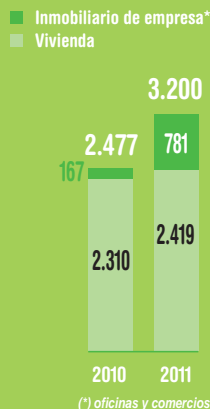
### VIVIENDA

número de reservas



### RESERVAS

en millones de euros





# Líder mundial del del sector vial



Rebaje de cota de la A29 a altura de Licourt (provincia de Somme, Francia)

## CIFRAS CLAVES

CIFRA DE NEGOCIOS 2011

**12.412 M€**  
(+ 6%)

MARGEN OPERATIVO  
CORRIENTE

**3,8%**  
(+ 0,7 puntos)

BENEFICIO NETO  
ATRIBUIBLE AL GRUPO

**336 M€**  
(+ 50%)

CARTERA DE PEDIDOS

**6.500 M€**  
(+ 5%)

EMPLEADOS

**62.886**

## OBJETIVO

CIFRA DE NEGOCIOS 2012

**12.500 M€**  
(+ 1%)

Presente en 50 países, Colas es el líder del sector de la construcción y del mantenimiento de infraestructuras de transporte. El grupo también integra todas las actividades industriales relacionadas con sus áreas de actuación.

En un entorno económico átono, la cifra de negocios 2011 de Colas aumentó un 6% respecto a 2010. Gracias a numerosas acciones de adaptación, realizadas principalmente en Europa central, **la rentabilidad mejoró sensiblemente** y el beneficio neto aumentó considerablemente (+ 50%). Colas aborda el año 2012 con una situación financiera sólida y una cartera de pedidos elevada (+ 5%).

**En Francia continental**, la cifra de negocios de las filiales que operan en el sector vial, estanqueidad, ferroviario y señalización aumentó durante el ejercicio, mientras que la de las filiales del sector pipeline disminuyó. Pese a la reactivación de la economía en la Reunión, los **departamentos franceses de ultramar** siguen siendo penalizados por un mercado átono en las

Antillas y una larga huelga en Mayotte. La zona **Norteamérica** realizó un buen ejercicio gracias a un excelente segundo semestre que permitió recuperar el retraso acumulado en el primer semestre debido a condiciones climáticas muy desfavorables. En **Europa del Norte**, el ejercicio fue satisfactorio, pues Bélgica y Suiza compensaron la disminución de la cifra de negocios en Gran Bretaña y en Irlanda debido a los planes de austeridad. En **Europa central**, donde la cifra de negocios disminuyó, la pérdida se redujo considerablemente gracias a importantes esfuerzos de adaptación.

**África, el océano Índico y el Magreb** generaron una cifra de negocios más baja que en 2010 mientras que en la zona **Asia / Australia** se registró un aumento.



## HECHOS DESTACADOS

- **Autopista A63 (Francia):** concesión e inicio de las obras.
- **PPP\* viales en Francia:** variante de Vichy • Vías de Plessis-Robinson.
- **Otros contratos importantes:** autopistas en Canadá • Aeropuerto en Mauricio • Tranvía de Tours, Dijon, Besançon (Francia) y Casablanca (Marruecos) • Metro de Caracas (Venezuela) y Kuala Lumpur (Malasia) • Mantenimiento de la red ferroviaria en Estados Unidos.
- **Adquisición del 50% del capital de Gamma Materials Ltd (Mauricio).**

(\*) Asociaciones Público-Privado

### Actividad industrial

En 2011, Colas produjo 101 millones de toneladas de **áridos** (2.700 millones de toneladas de reservas, equivalentes a 25 años de producción), 47 millones de toneladas de **aglomerados** (12% de aglomerados tibios, 12% de aglomerados reciclados), 1,6 millones de toneladas de **emulsiones y ligantes** (Colas ocupa el 1er puesto mundial) y 560.000 toneladas de **betún**.

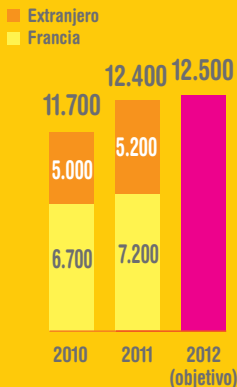
Al mismo tiempo, el grupo Colas continuó sus objetivos de desarrollo sostenible durante el ejercicio. Estos se traducen principalmente por acciones relativas al ahorro de recursos y de energía, la reducción de emisiones de CO<sub>2</sub>, la seguridad y la diversidad.

Alexandra Vajzman,  
Ingeniera I+D



### CIFRA DE NEGOCIOS

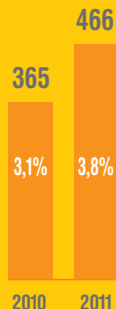
en millones de euros



### BENEFICIO OPERATIVO CORRIENTE

en millones de euros

Margen operativo corriente en %



### BENEFICIO NETO\*

en millones de euros

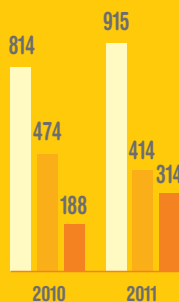


(\*) atribuible al Grupo

### GENERACIÓN DE CASH-FLOW

en millones de euros

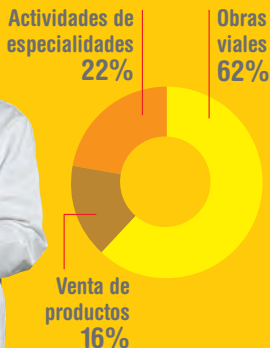
- Capacidad de autofinanciación
- Inversiones operativas netas
- Cash-flow libre\*



(\*) antes de variación de las Necesidades de Capital Circulante

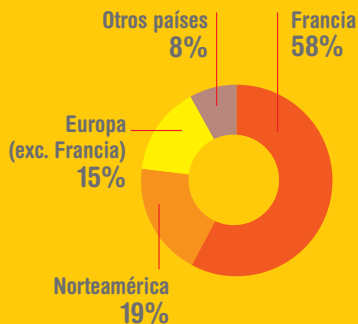
### CIFRA DE NEGOCIOS POR ACTIVIDAD

en millones de euros



### CIFRA DE NEGOCIOS POR ZONA GEOGRÁFICA

en millones de euros





# Primer grupo privado de televisión en Francia



La Copa del Mundo de rugby en multipantalla en TF1

## CIFRAS CLAVES

CIFRA DE NEGOCIOS 2011

**2.620 M€**  
(=)

MARGEN OPERATIVO  
CORRIENTE

**10,8%**  
(+ 2 puntos)

BENEFICIO NETO  
ATRIBUIBLE AL GRUPO

**183 M€**  
(- 20%)

EMPLEADOS  
**4.122**

## OBJETIVO

CIFRA DE NEGOCIOS 2012

**2.620 M€**  
(=)

**Líder del mercado de la televisión gratuita, la vocación del grupo TF1 es la información y el entretenimiento. Presente en el segmento de la televisión de pago, el grupo también se ha diversificado en la web, los derechos audiovisuales, la producción y las licencias.**

En 2011, en un contexto económico y competitivo no estabilizado, la cifra de negocios de TF1 se elevó a 2.620 millones de euros. La cifra de negocios publicitaria de la cadena TF1 disminuyó elevándose a 1.504 millones de euros, puesto que el volumen de publicidad fue más bajo que en 2011. El beneficio operativo corriente aumentó un 23% y el margen operativo corriente mejoró 2 puntos elevándose al 10,8%. El beneficio neto del grupo TF1 se elevó a 183 millones de euros.

### Nuevos récords de audiencia

Respaldada por su estatus de líder de la televisión en Francia, la cadena TF1 realizó **99 de las 100 mejores audiencias de 2011** (segundo mejor

resultado histórico de la cadena).

Su índice de audiencia se eleva al 23,7%<sup>1</sup> entre los individuos mayores de 4 años y al 26,7%<sup>1</sup> entre las mujeres menores de 50 años responsables de las compras. Entre estos dos públicos, **TMC**, quinta cadena nacional gratuita, realizó una audiencia del 3,5%<sup>1</sup> y del 3,9%<sup>1</sup> respectivamente. **NT1** registró los más fuertes aumentos de índice de audiencia del mercado (19%<sup>1</sup> y 50%<sup>1</sup> respectivamente). Estas dos cadenas permitieron a TF1 hacer frente a dos retos: consolidar su posición en su actividad principal, la televisión gratuita, y lanzarse a la era digital.

### Éxito de la oferta digital

En el campo digital, TF1 reforzó su posición en todos los soportes

(1) Médiamat 2011 de Médiamétrie (2) Datos iTunes (3) Fuente: eStat Streaming TV

## HECHOS DESTACADOS

- 99 de las 100 mejores audiencias\* obtenidas por la cadena TF1 en 2011.
- Mejor audiencia 2011, sin distinción de cadenas: 15,4 millones\* de telespectadores siguieron el partido Francia-Nueva Zelanda de la **Copa del Mundo de Rugby** (23 de octubre).
- Reagrupación de la oferta digital multipantalla en **MYTF1**.
- 17 millones de entradas en las salas de cine en 2011 para la película **Intocable**.
- Continuación de la acción emprendida en el marco de la **certificación Diversidad** (Afnor Certification).

(\* Médiamat 2011 de Médiamétrie)

(internet, móvil, tableta y televisión conectada) reagrupando su oferta digital en una marca federadora, **MYTF1**. Con más de dos millones<sup>2</sup> de descargas de la aplicación MYTF1 y 547 millones<sup>3</sup> de vídeos gratuitos vistos a la carta en 2011, TF1 demuestra la potencia de su oferta gratuita, transversal y complementaria en cada medio. En 2011, gracias a la racionalización, las otras actividades de diversificación se convirtieron en motores de crecimiento sólidos en un grupo reorganizado.

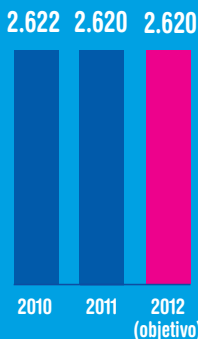
Desarrollando las iniciativas en materia de **lazos sociales** y **diversidad**, el grupo TF1 continúa su acción de empresa cívica y responsable.



Denis Brogniart, presentador

### CIFRA DE NEGOCIOS

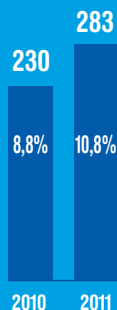
en millones de euros



### BENEFICIO OPERATIVO CORRIENTE

en millones de euros

Margen operativo corriente en %



### BENEFICIO NETO\*

en millones de euros



(\*) atribuible al Grupo

### COSTE DE LA PROGRAMACIÓN

en millones de euros

■ Eventos deportivos excepcionales



### ÍNDICE DE AUDIENCIA\* DEL GRUPO

Personas mayores de 4 años

■ TF1 ■ TMC ■ NT1



(\*) Médiamétrie

### VÍDEOS GRATUITOS VISTOS A LA CARTA

en millones, al mes





Bouygues Telecom, una vez más  
Nº 1 de la atención al cliente

## CIFRAS CLAVES

CIFRA DE NEGOCIOS 2011

**5.741 M€**  
(+ 2%)

MARGEN OPERATIVO  
CORRIENTE

**9,8%**  
(- 2,5 puntos)

BENEFICIO NETO  
ATRIBUIBLE AL GRUPO

**370 M€**  
(- 17%)

EMPLEADOS  
**9.870**

## OBJETIVO

CIFRA DE NEGOCIOS 2012

**5.140 M€**  
(- 10%)

**Operador global de comunicaciones electrónicas, Bouygues Telecom se distinguió de la competencia por sus ofertas innovadoras y una atención al cliente doblemente reconocida<sup>1</sup>, al servicio de sus 12,5 millones de clientes.**

En 2011, en un entorno marcado por un contexto regulatorio desfavorable y una competencia sostenida, Bouygues Telecom captó 369.000 nuevos clientes para sus **Planes de Telefonía Móvil** y 433.000 nuevos clientes para la oferta de **Banda Ancha Fija de Alta Velocidad**.

La cifra de negocios consolidada se elevó a 5.741 millones de euros, lo que representa un aumento del 2% respecto a 2010 en un mercado globalmente estable en valor. Sin la reducción de las tarifas de terminación de tráfico, el crecimiento habría sido del 8%. El beneficio neto se elevó a 370 millones de euros.

La **calidad de servicio** es la prioridad de Bouygues Telecom que sigue siendo el Nº 1 de la atención al cliente<sup>1</sup>.

### Móvil: oferta innovadoras

A principios de 2011, Bouygues Telecom se posicionó a favor del poder adquisitivo de sus clientes decidiendo no repercutir el aumento del IVA decidido por el gobierno en sus ofertas Móviles.

Continuando con su política de innovación emprendida hace 15 años, Bouygues Telecom lanzó **B&YOU**, una nueva marca destinada a la generación digital y comercializada exclusivamente en internet. B&YOU ofrece planes sin compromiso de permanencia que incluyen llamadas, SMS y MMS ilimitados las 24 h.

En complemento, Bouygues Telecom lanzó **Eden**, una gama de planes a la medida con o sin compromiso de permanencia, con o sin teléfono móvil, adaptado a todos los usos de

(1) Primer premio del Podio de Atención al Cliente 2011 TNS Sofres-BearingPoint (quinto año consecutivo, sector Telefonía móvil; primer año, sector Telefonía Fija / PAI) (2) Mobile Virtual Network Operator

## HECHOS DESTACADOS

- **Enero de 2011:** el primer operador que no repercute el aumento del IVA en sus ofertas Móviles con televisión.
- **Mayo de 2011:** N° 1 del Podio de la Atención al Cliente 2011 en telefonía móvil (5° año consecutivo) e internet-telefonía fija<sup>1</sup>.
- **Junio de 2011:** superación de la barrera simbólica de 1 millón de clientes suscritos a la oferta de Banda Ancha Fija de Alta Velocidad.
- **Julio de 2011:** lanzamiento de B&YOU, primera oferta destinada a la generación digital.
- **Octubre de 2011:** obtención de la certificación Diversidad\* • Lanzamiento de la nueva gama Eden.

(\*) atribuida por Afnor Certification

voz y/o datos. Con Eden, el cliente puede cambiar de móvil cada 24 meses a una tarifa más baja que un nuevo cliente. Bouygues Telecom también está presente en el mercado MVNO<sup>2</sup> con 1,6 millones<sup>3</sup> de clientes a finales de 2011.

### Oferta fija: fuerte crecimiento

Respaldo por el éxito de **ideo**, una calidad de servicio<sup>1</sup> reconocida y una red de 7 millones de hogares elegibles al terminal **Bbox de Fibra óptica**, Bouygues Telecom se desarrolla rápidamente en el mercado de la Banda Ancha Fija de Alta Velocidad. En 2011, Bouygues Telecom superó la barrera simbólica de 1 millón de clientes y obtuvo el mayor **crecimiento neto** del mercado por segundo año consecutivo.

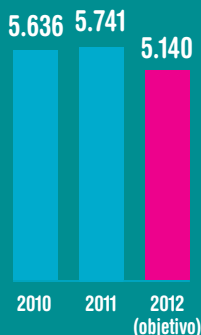
Nabyli Boughalem,  
encargado de la tienda  
Club Bouygues Telecom de Laval

(3) Estimación de los clientes activos



### CIFRA DE NEGOCIOS

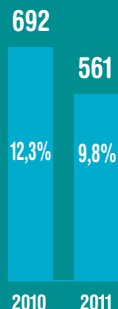
en millones de euros



### BENEFICIO OPERATIVO CORRIENTE

en millones de euros

Margen operativo corriente en %



### BENEFICIO NETO\*

en millones de euros

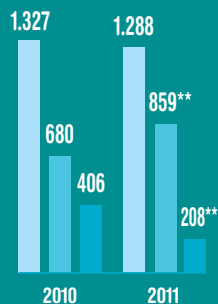


(\*) atribuible al Grupo

### GENERACIÓN DE CASH-FLOW

en millones de euros

- Capacidad de autofinanciación
- Inversiones operativas netas
- Cash-flow libre\*



(\*) antes de variación de las Necesidades de Capital Circulante  
(\*\*) sin incluir las inversiones en las frecuencias 2,6 GHz (228 MHz)

### CLIENTES BANDA ANCHA FIJA DE ALTA VELOCIDAD

en miles



### CLIENTES OFERTA MÓVIL

en miles





## FRECUENCIAS 4G: CALIDAD Y SERVICIOS

En complemento de su red 3G+ que cubre el 93% de la población, Bouygues Telecom adquirió a finales de 2011 **dos bloques de frecuencias de cuarta generación (4G)** en las bandas 800 MHz y 2.600 MHz. Estos bloques, adquiridos por 20 años, permiten a Bouygues Telecom reforzar su cartera de frecuencias y ofrecer las ventajas de la mejor tecnología disponible en el mercado.

Las frecuencias 2.600 MHz están destinadas principalmente a las zonas urbanas, mientras que las **frecuencias 800 MHz**, permitirán cubrir las zonas menos pobladas y mejorar la calidad de cobertura en todo el territorio ofreciendo una mejor penetración en el interior de los edificios.

En un contexto de rápido incremento de los datos (comunicación, servicios, información, educación, etc.) y de evolución de los usos, Bouygues Telecom aportará a sus clientes **el confort de la banda ancha móvil de muy alta velocidad** con velocidades significativamente muy superiores a las de la 3G.

## MEDIOAMBIENTE: RECICLAJE DE TELÉFONOS MÓVILES

En el marco de su política medioambiental cívica y responsable, Bouygues Telecom lanzó en 2011 una tienda de **smartphones de ocasión** en su sitio web [bouyguetelecom.fr](http://bouyguetelecom.fr).

Procedentes del servicio de reciclaje de móviles de la empresa y propuestos con un descuento de hasta el 50% del precio de venta del teléfono nuevo, estos móviles, reparados por Les Ateliers du Bocage (Emmaüs France), se comercializan sin compromiso de permanencia.

**Más información:**

<http://mobile-occasion.bouyguetelecom.fr>





## LA MUY ALTA VELOCIDAD AL ALCANCE DE TODOS

Después de imponerse rápidamente en el mercado de la Banda Ancha Fija, Bouygues Telecom está resuelto a reforzar su posición **de actor clave del segmento de la fibra óptica**. Gracias a los acuerdos firmados con Numericable, SFR y, recientemente, France Télécom-Orange, Bouygues Telecom podrá aumentar a unos 13 millones el número de hogares que podrán suscribir potencialmente a sus ofertas de fibra óptica.

Entre las innovaciones, el terminal **Bbox Sensation**, disponible en la primavera de 2012 en versiones muy alta velocidad y ADSL, integrará las más modernas tecnologías y ofrecerá una nueva experiencia digital en el hogar. La versión Fibra constará de un solo terminal, de pequeñas dimensiones, punto de convergencia de todos los contenidos y todos los aparatos conectados del hogar.

## EL CLIENTE, ELEMENTO CLAVE DE LA RELACIÓN

Para su 15º aniversario en mayo de 2011, Bouygues Telecom fue elegido **Nº 1 de la atención al cliente\*** en telefonía fija e internet y, por quinto año consecutivo, en telefonía móvil. Este premio anual recompensa en particular la claridad de la información, la reactividad, el servicio posventa y la calidad del contacto, garantías de una buena atención al cliente.

Bouygues Telecom es también el único operador titular de la certificación NF Service "Centro de atención al cliente" que recompensa **las competencias de los consejeros de clientela** para todas sus actividades.

Estas dos distinciones, y su red de 650 tiendas Club Bouygues Telecom, demuestran la importancia que Bouygues Telecom otorga a la atención al cliente.

(\*) Podio de la Atención al cliente 2011 TNS Sofres-BearingPoint (sectores Telefonía móvil y fija/PAI)





Alstom es N° 1 mundial en centrales llave en mano

## CIFRAS CLAVES

Cifras del primer semestre 2011/2012

(1 de abril / 30 de septiembre de 2011. Alstom incluyendo el sector Grid)

### CIFRA DE NEGOCIOS

**9.389 M€**  
(- 10%)

### MARGEN OPERATIVO

**6,7%**  
(- 0,6 puntos)

### BENEFICIO NETO ATRIBUIBLE AL GRUPO

**363 M€**  
(- 9%)

### PEDIDOS RECIBIDOS

**10.183 M€**  
(+ 45%)

### EMPLEADOS

**92.200\***

(\* al 31 de diciembre de 2011)

**Presentes en unos cien países, 92.200 empleados de Alstom despliegan sus competencias en cuatro sectores –Thermal Power, Renewable Power, Grid y Transporte– retos claves del desarrollo sostenible.**

## PERFIL

Alstom es uno de los líderes mundiales en infraestructuras de transporte ferroviario, generación y transmisión de electricidad.

En los nueve primeros meses del ejercicio 2011/2012, Alstom registró un aumento de los pedidos del 20% respecto al mismo periodo del ejercicio anterior. Este aumento es sostenido por los países emergentes que representan cerca del 60% de los pedidos al 31 de diciembre de 2011.

### Generación de electricidad

Actor de primer plano de la "electricidad limpia", presente en todas las tecnologías de generación de electricidad, Alstom dispone de la oferta de productos más completa del mercado, con un posiciona-

miento de N° 1 mundial en el sector de las centrales llave en mano, la generación de energía hidroeléctrica y los servicios de generación de electricidad.

El sector **Thermal Power** cubre la generación de energía de gas, vapor y nuclear así como Servicios y Sistemas de Automatización & Control, mientras que Alstom **Renewable Power** reagrupa las actividades de energía hidroeléctrica, eólica, solar y otras energías renovables.

### Transmisión de electricidad

Alstom **Grid** ocupa el tercer puesto entre los especialistas del mercado del transporte de electricidad para el que desarrolla tecnologías claves en el campo de la alta y muy alta



## HECHOS DESTACADOS

- **Reorganización en 4 sectores** para responder mejor a los mercados del mañana
- **Abril de 2011: central térmica** en Malasia (1.000 millones de euros)
- **Junio de 2011: parques eólicos** en Brasil (200 millones de euros)
- **Septiembre de 2011: locomotrices** en Rusia (400 millones de euros)
- **Diciembre de 2011: central térmica** en Polonia (900 millones de euros)
  - **tranvía** en Reino Unido (350 millones de euros)
- **Enero de 2012: enlace de alta tensión con corriente continua** en Suecia (240 millones de euros)

tensión, y cuenta con reconocidas competencias en las redes inteligentes (*smart grids*).

### Transporte ferroviario

Especialista en "movilidad sostenible", Alstom dispone de la gama de productos y servicios más completa del mercado del transporte ferroviario: Alstom **Transport** ocupa el primer puesto de los constructores de trenes de alta y muy alta velocidad, y el segundo puesto en el sector del transporte urbano y de los trenes regionales.

## RESULTADOS

### Buen nivel de pedidos en el primer semestre

Entre el 1 de abril de 2011 y el 30 de septiembre de 2011, Alstom registró un buen nivel de pedidos por un valor de 10.200 millones de euros, lo que representa un aumento del



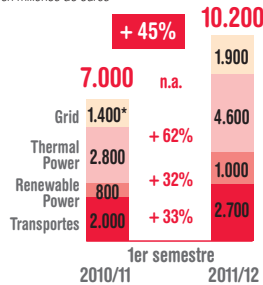
Primer puesto mundial en trenes de alta y muy alta velocidad

45% respecto al primer semestre del ejercicio anterior, lo que confirma la reactivación en la segunda parte del ejercicio 2010/2011. La cifra de negocios se elevó a 9.400 millones

de euros, registrando una disminución del 10%, debido al bajo nivel de pedidos registrados durante la crisis. La reducción del volumen de ventas afectó el beneficio operativo que se elevó a 627 millones de euros, lo que corresponde a un margen operativo del 6,7%.

### PEDIDOS REGISTRADOS DE ALSTOM POR SECTOR

en millones de euros



(\* cifra consolidada en 4 meses (junio a septiembre de 2010) - n.a.: no aplicable)

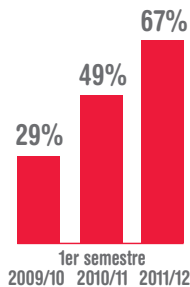
### Confirmación de las tendencias positivas en el tercer trimestre

El nivel sostenido de la actividad comercial se confirma en el tercer trimestre, con 4.900 millones de euros de pedidos, mientras que las ventas siguen aumentando progresivamente.

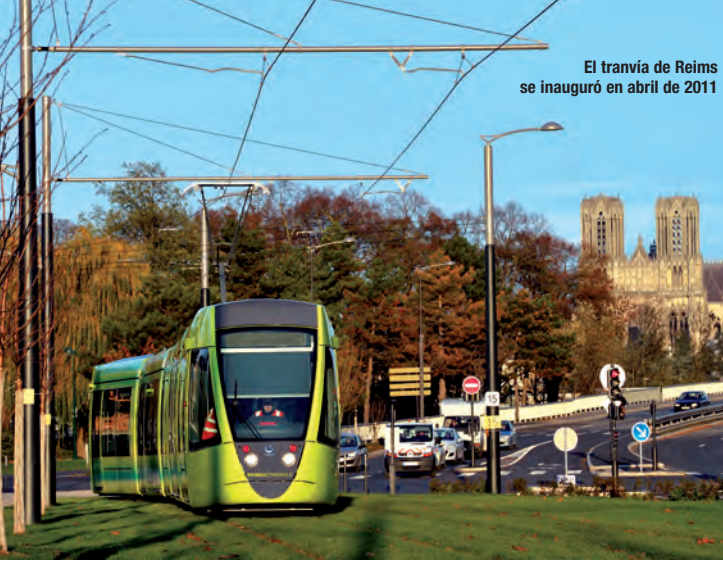
### Continuación de los esfuerzos de adaptación y desarrollo

Alstom continúa sus esfuerzos de desarrollo e implantación en los países de rápido crecimiento. Entre los numerosos acuerdos de cooperación formalizados en 2011, Alstom y Shanghai Electric anunciaron su intención de crear una sociedad conjunta que sería el N° 1 mundial en calderas para centrales térmicas. Paralelamente, para adaptarse a la evolución de sus mercados respectivos, los sectores Thermal Power y Transporte continuaron los planes de adaptación de su plantilla en Europa y Norteamérica.

### PORCENTAJE DE LOS MERCADOS EMERGENTES EN LOS PEDIDOS DE ALSTOM



**El tranvía de Reims se inauguró en abril de 2011**



## **ALSTOM - BOUYGUES: SINERGIAS INDUSTRIALES**

Puesto que las empresas deben hacer frente a retos cada vez más complejos, trabajar en sinergia crea valor añadido. Hoy, las actividades diversas deben complementarse. Desde la firma del acuerdo entre Bouygues y Alstom, los dos grupos conjugan sus fuerzas aunando sus competencias.

Esta cooperación ya ha dado lugar a numerosos proyectos de infraestructuras y se concretó en particular en el proyecto de variante ferroviaria de Nîmes y Montpellier. También se ha manifestado a través de innovadores desarrollos en el campo de la gestión de la energía y de las redes inteligentes.

### **Proyectos conjuntos**

El contrato firmado en 2006 para el tranvía de Reims fue la primera colaboración entre Alstom y Bouygues. Desde entonces, Alstom Transport, Colas y Bouygues Construction, asociados en la agrupación de empresas Mars (Mobilité agglomération rémoise), son titulares de la concesión del tranvía de Reims, inaugurado en abril

de 2011. Este contrato de asociación público-privado (PPP), engloba la financiación, el diseño, la construcción y la operación durante 30 años. Su construcción brindó la ocasión de redistribuir el espacio público según los diversos medios de transporte y de cambiar la ciudad (7 kilómetros de ciclovías a lo largo de la línea, el 60% de la plataforma cubierto de césped, árboles plantados a proximidad).

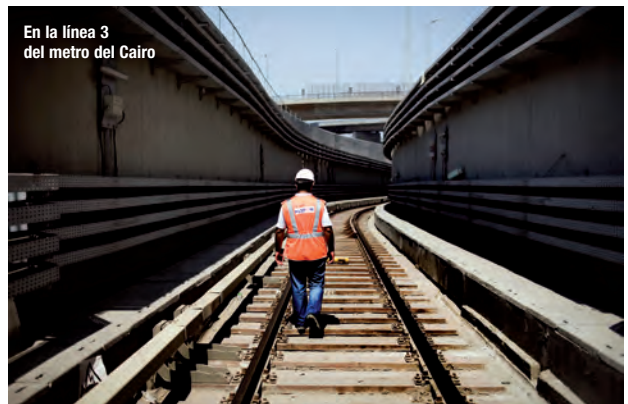
Desde 2007, Alstom Transport, Colas y Bouygues Construction participan en Egipto en la construcción de los dos primeros tramos de la tercera línea del metro del Cairo. La línea 3,

principalmente subterránea, atravesará la ciudad de este a oeste en el horizonte 2020 y contará con 29 estaciones repartidas en 30 kilómetros.

En 2011, las tres empresas se asociaron nuevamente para responder a la licitación de la variante ferroviaria de Nîmes y Montpellier. La agrupación de empresas, compuesta por Bouygues Travaux Publics, DTP Terrassement, Colas Rail, Colas Midi-Méditerranée y Alstom Transport, fue designada como presunta adjudicataria del contrato de asociación público-privado (PPP) por Réseau Ferré de France (RFF). Este PPP, de 25 años de duración, engloba la financiación, el diseño, la construcción, el funcionamiento, la limpieza y el mantenimiento de una nueva infraestructura ferroviaria de 80 km entre Nîmes y Montpellier. Este proyecto de variante, cuyas obras comenzarán en 2012, constituye la primera fase de realización de la línea de alta velocidad mixta para carga y viajeros entre Nîmes et Perpignan. La línea deberá ponerse en servicio en 2017.

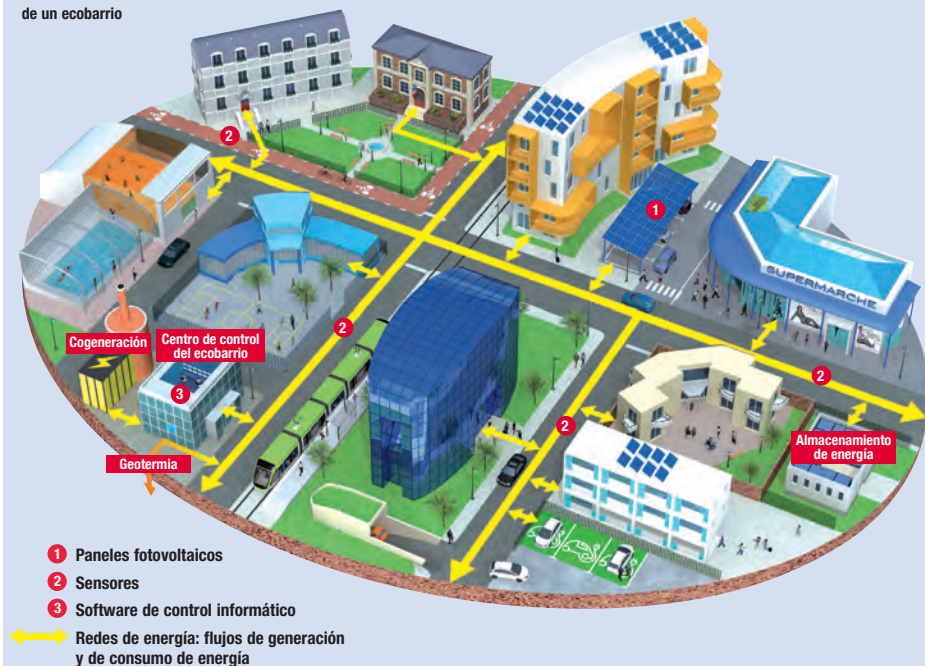
### **Desarrollos con un gran potencial futuro**

En materia de energía y de redes inteligentes, Alstom y Bouygues, a



## Un smart grid es una red inteligente de transporte y distribución de electricidad

En la imagen, gestión energética de un ecobarrio



través de Alstom Grid, Alstom Power, Bouygues Immobilier y Exprimm (ETDE), crearon en enero de 2011 una sociedad conjunta de servicios de gestión de energía destinados a los ecobarrios llamada Embix. Respalda por la experiencia de las cuatro empresas que conforman la *joint-venture*, Embix ofrece servicios diversos que van desde la auditoría de cartera de plantas, de campus o de ecobarrios hasta la optimización

de la eficacia energética, gracias a sistemas de información que se apoyan en las últimas tecnologías del *smart grid*, red inteligente de transporte y distribución de electricidad. En mayo de 2011, se lanzó IssyGrid®, el primer *smart grid* urbano francés y terreno de aplicación de Embix, en Issy-les-Moulineaux (región parisina). Objetivos de esta red: gestionar y optimizar la energía de un barrio de oficinas de 10.000 personas. En

2013 se ampliará al ecobarrio Fort d'Issy (5.000 habitantes). IssyGrid® permitirá evaluar los diversos tipos de consumo (oficinas, viviendas, vehículos eléctricos), implementar medios de generación y almacenamiento de energías renovables, mutualizar los sistemas energéticos, estando encargada Embix de recabar en tiempo real la información de consumo, producción y almacenamiento.



La planta de la imprenta, situada en la región parisina, está certificada PEFC y es titular de la marca Imprim'vert®. Puesto que la tirada está limitada a lo estricto necesario, le rogamos conservar este ejemplar. Si lo tira, no olvide reciclarlo. Bouygues abona una eco-contribución a EcoFolio.

La Síntesis 2011 es interactiva en francés y en inglés (diaporamas, vídeos, documentación, etc.) y puede descargarse en [www.bouygues.com](http://www.bouygues.com). Si desea imprimirla, sea selectivo.

En portada: sedes sociales de Bouygues Construction, Bouygues Immobilier, Colas y TF1; Sequana (direcciones comercial, marketing y funcional) de Bouygues Telecom. Créditos: archivos fotográficos de Alstom (pág. 30), T. Bel (pág. 33), F. Berthet (portada), J. Bertrand (pág. 22), Y. Chanoit (portada), A. Da Silva/Graphix-Images (portada, contraportada, págs. 5, 11, 19, 21), H. Douris (pág. 12), A. Février (contraportada, pág. 31), M. Josse (pág. 10), M. Lucas (pág. 27), Nils HD/TF1 (pág. 25), Presse Sports (pág. 24), P.-E. Rastoin (pág. 1), F. Sautereau (pág. 32), E. Sempé (pág. 20), P. Stroppa (pág. 23), L. Zylberman (págs. 2, 32), Arquitectos: Anma-Artefactory (pág. 18), Arquitectonica (portada), Kengo Kuma & Associates/CRB architectes (pág. 13), R. Lopez & Associés, C. de Portzamparc (portada), K. Roche (Challenger), K. Roche J. Dinkeloo & Associates/SRA-Architectes (32 Hoche), P. Riboulet (portada), Saubot et Julien (portada).





32 Hoche, sede social del grupo Bouygues



Challenger, sede social de Bouygues Construction, en fase de reforma medioambiental

**BOUYGUES**

## **GRUPO BOUYGUES**

Sede social  
32 avenue Hoche  
75378 Paris cedex 08  
Francia  
Tel.: +33 1 44 20 10 00  
[www.bouygues.com](http://www.bouygues.com)

## **BOUYGUES CONSTRUCTION**

Sede social  
Challenger  
1 avenue Eugène Freyssinet - Guyancourt  
78061 Saint-Quentin-en-Yvelines cedex  
Francia  
Tel.: +33 1 30 60 33 00  
[www.bouygues-construction.com](http://www.bouygues-construction.com)

## **BOUYGUES IMMOBILIER**

Sede social  
3 boulevard Gallieni  
92445 Issy-les-Moulineaux cedex  
Francia  
Tel.: +33 1 55 38 25 25  
[www.bouygues-immobilier.com](http://www.bouygues-immobilier.com)

## **COLAS**

Sede social  
7 place René Clair  
92653 Boulogne-Billancourt cedex  
Francia  
Tel.: +33 1 47 61 75 00  
[www.colas.com](http://www.colas.com)

## **TF1**

Sede social  
1 quai du Point du jour  
92656 Boulogne-Billancourt cedex  
Francia  
Tel.: +33 1 41 41 12 34  
[www.tf1.fr](http://www.tf1.fr)

## **BOUYGUES TELECOM**

Sede social  
32 avenue Hoche  
75378 Paris cedex 08  
Francia  
Tel.: +33 1 44 20 10 00  
[www.bouyguestelecom.fr](http://www.bouyguestelecom.fr)