



03

Estrategia del Grupo FCC

Visión, misión y valores del Grupo FCC	19
Oportunidades de FCC ante un futuro global	21
Estrategia de FCC	23
Identificación y gestión de riesgos	37



Visión, misión y valores del Grupo FCC

Contexto actual

Afirmar la visión de FCC es esclarecer nuestro futuro y dar un sentido a nuestra acción. De esta manera, todos compartimos la misma cultura y estamos adheridos al mismo proyecto: una sola FCC.

Visión

Lo que queremos ser

Ser el Grupo internacional de referencia en Servicios Ciudadanos que ofrezca las mejores soluciones globales e innovadoras para la gestión eficiente de los recursos y la construcción de infraestructuras, contribuyendo a mejorar la calidad de vida de los ciudadanos y al progreso sostenible de la sociedad.

Misión

Lo que hacemos

Diseñar, realizar y gestionar de manera eficiente y sostenible los servicios medioambientales, la gestión integral del agua y la construcción de grandes obras de infraestructuras, para mejorar la vida de los ciudadanos.

Valores



Experiencia de
más de 115 años



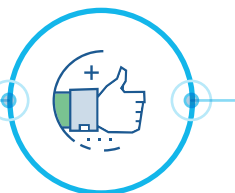
Conectados
con el ciudadano



Profesionalidad y calidad:
Comprometidos con el
talento y la diversidad



Seguridad y salud
de los empleados



Fortaleza financiera
y eficacia operativa:
Hacer las cosas bien

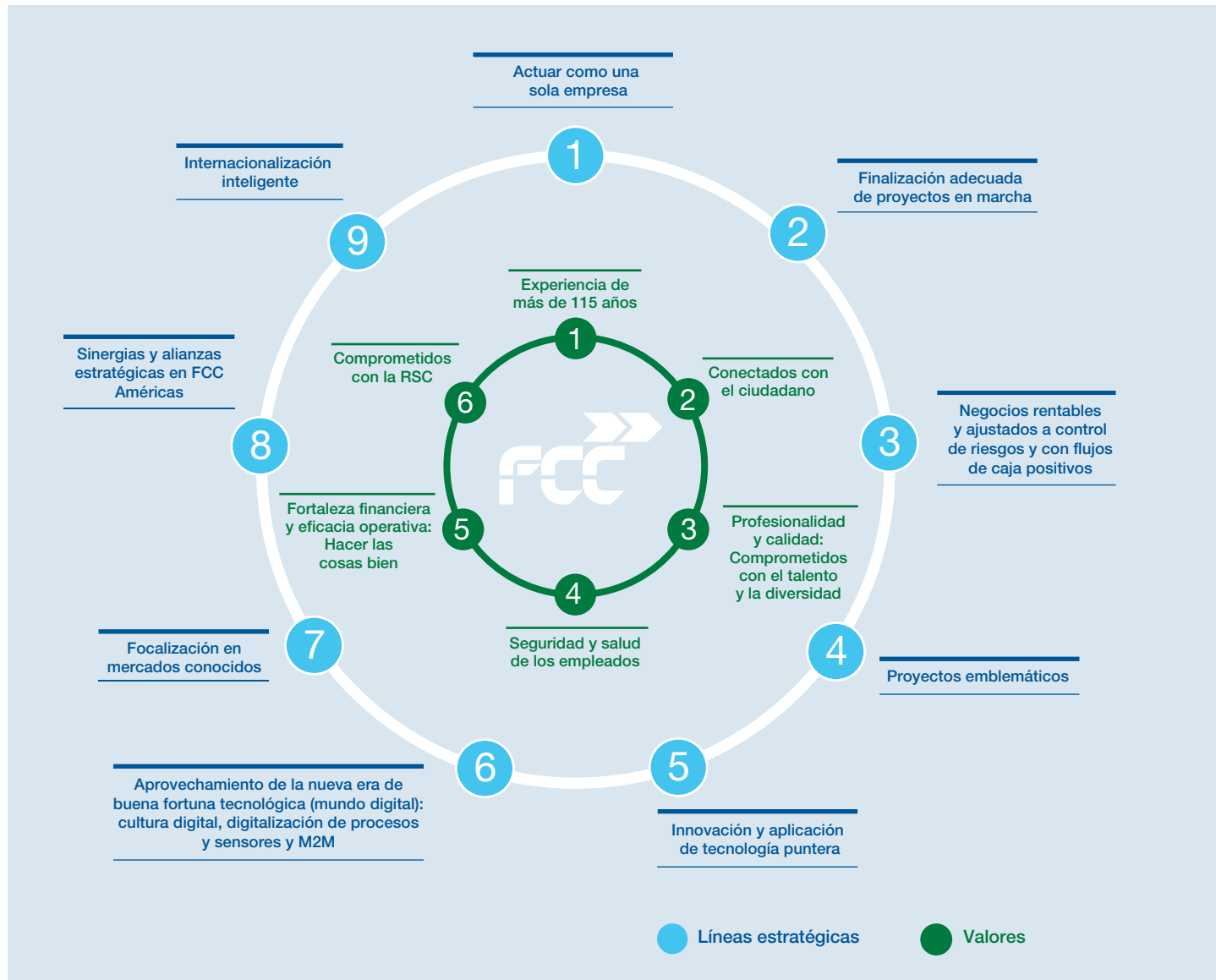


Comprometidos
con la RSC



Aportación de valor del Grupo FCC

El modelo de negocio de Grupo FCC se fundamenta en la especialización de tres áreas de negocio sinérgicas en el ámbito del diseño, ejecución de infraestructuras y prestación de servicios a ciudades. Esta propuesta de creación de valor se concreta en los valores de la compañía y en el desarrollo de las líneas estratégicas.





Oportunidades de FCC ante un futuro global

Escenarios marcados por las tendencias globales

Algunos de los principales retos globales que afectarán al panorama socioeconómico de ciudades, gobiernos y empresas, son los siguientes:

Presión demográfica y concentración de la población en grandes metrópolis y centros urbanos

En el año 2030, la población superará los 8.500 millones de personas, que se concentrarán principalmente en núcleos urbanos (más del 60%). El aumento y la consolidación global de las clases medias impulsarán este cambio, especialmente en las economías emergentes, que experimentarán una creciente urbanización durante la próxima década.

Como consecuencia, la concepción y planificación de las ciudades cambiará progresivamente durante los próximos años para adaptarse a este nuevo escenario en el que las tecnologías de la información, la movilidad, el ordenamiento territorial y el desarrollo sostenible del entorno constituirán los pilares sobre los que debe articularse el crecimiento urbano.

El cambio climático en la agenda global

Es sabido que ciudades y sus edificios generan más del 30% de las emisiones globales de gases de efecto invernadero, así como aquellas relacionadas con la movilidad de las personas, que superan el 20% de las emisiones globales. La responsabilidad sobre la reducción total de emisiones hace

necesaria la actuación por parte de gobiernos, empresas y ciudadanos. La Conferencia de París sobre el clima, que tuvo lugar en diciembre de 2015, definió las bases de un acuerdo histórico para la contención del calentamiento global, suscrito y ratificado por más de 100 estados desde su entrada en vigor en 2016.

El modelo energético vigente hasta la fecha ha sido el principal responsable del cambio climático. En la actualidad, la generación de los distintos agentes energéticos está evolucionando y favorece el desarrollo de energías limpias procedentes de fuentes renovables. La regulación energética requerirá de acciones por parte de los distintos agentes del mercado que garanticen el cumplimiento de los objetivos planteados.

La escasez hídrica

La escasez de los recursos hídricos afecta hoy a más del 40% de la población. En 2050, al menos una de cada cuatro personas probablemente viva en un país afectado por la escasez crónica y reiterada de agua dulce. Las carencias relacionadas con el suministro también suponen un problema para el desarrollo económico y el progreso social. En la actualidad, más de 748 millones de personas no tienen acceso a fuentes de agua potable y 2.500 millones no tienen acceso a fuentes de saneamiento. Solo en América Latina, 82 millones de personas viven sin agua y 114 millones no disponen de acceso a sistemas de alcantarillado.

Las medidas para lograr el acceso universal a fuentes de agua potable y sistemas de saneamiento forman parte de la Agenda 2030 y requieren de la implicación no solo de los

Estados, sino de todos los actores sociales que intervienen en la gestión, incluido el sector privado.

La disrupción de nuevas tecnologías

La transformación digital marca las pautas de crecimiento de los sectores en los que la compañía está presente, mucho más dinámicos y vinculados al desarrollo de las tecnologías de la información y la comunicación, como respuesta a las exigencias de consumidores mucho más empoderados.

Por otro lado, la existencia de tecnologías disruptivas podría tener un impacto económico potencial entre 13.000 y 30.000 millones de euros al año en 2025. La transformación de la tecnología incluye nuevas formas de trabajo, por ubicación de la población, educación continua y nuevos productos y servicios que buscan al final un entorno medioambiental más saludable.

Algunas de estas tecnologías tienen que ver con los sistemas de almacenamiento de la energía, que transformará el transporte, la movilidad y la prestación de los servicios, con gran impacto en la organización de las ciudades del futuro.

Globalización económica y terciarización del valor añadido

En economías desarrolladas la estructura económica ha cambiado hacia un modelo basado fundamentalmente en el sector de servicios en detrimento de la fabricación industrial, principalmente por el incremento de la renta de las familias que les ha permitido un mayor consumo de servicios. Este fenómeno, se ha intensificado en décadas recientes como consecuencia de la globalización.



La concentración en actividades económicas del tercer sector, ya representa el 75,7% en una economía como la estadounidense, o próxima al 70% en países europeos, como Alemania.

Oportunidades para los servicios ciudadanos

Las macro-tendencias señaladas, dibujan un nuevo escenario con incertidumbres sobre el impacto puntual de estos cambios, pero también oportunidades para una empresa como el Grupo FCC, con experiencia y capacidad para dar respuesta a necesidades concretas de la población, a través de sus negocios:



El abastecimiento y tratamiento de agua de calidad a un mayor número de personas, requerirá de mayor especialización e inversión

Garantizar el acceso al agua en cantidad y calidad, a un número creciente de población urbana, tomando medidas que protejan el recurso, junto a una gestión de los residuos generados.

En los mercados emergentes, la solución vendrá dada por el aumento de las infraestructuras hidráulicas que dé cobertura a las necesidades de acceso y saneamiento, mientras que en mercados más maduros, la analítica de datos a gran escala puede suponer un elemento disruptivo en el entendimiento de la gestión del agua y de las infraestructuras asociadas al sector.

El reto de gestionar los residuos generados en las ciudades, protegiendo el valor de los ecosistemas urbanos, exige una dilatada experiencia en el sector

El aumento de los residuos sólidos urbanos generados (entre siete y diez mil millones de toneladas*) hace que la gestión de los residuos ocupe un papel prioritario en la contención del calentamiento global, con un impacto potencial desde la mejora de la gestión de residuos en cuanto a la reducción de emisiones de entre el 15 y el 20%.

La economía circular se postula también como una de las soluciones viables en la lucha contra el cambio climático para limitar el aumento de la temperatura global entre el 1,5°-2°C hasta el final del siglo. Se estima que alrededor del 50% de las emisiones de gases de efecto invernadero estén asociadas al consumo de materias primas.



El acceso de la población a los servicios básicos, así como la movilidad urbana: la conexión interurbana, requiere infraestructuras de transporte más complejas

Se estima que debido a las previsiones de crecimiento demográfico hasta el año 2030, es necesaria una inversión anual en infraestructuras de 3,3 billones de dólares (alrededor del 3,8% del producto interior bruto mundial), principalmente en economías emergentes, donde la carencia de infraestructuras representa el 60% de la inversión necesaria.

Esta demanda se triplicará si se tiene en consideración la inversión adicional que se requeriría para cumplir con los objetivos de desarrollo sostenible.

El reto para estos desarrollos es el soporte necesario de marcos regulatorios estables y el respaldo de instituciones multilaterales encargadas de impulsar la inversión.

* Global Waste Management Outlook de 2015, elaborado por el programa de Medio Ambiente de Naciones Unidas y por la International Solid Waste Association



Estrategia de FCC

Antecedentes

El Grupo FCC cuenta con una trayectoria de más de 115 años en el mercado. Es una compañía dinámica, con experiencia, capacidad de adaptación y reacción ante los diversos escenarios que se le presentan, que contribuye al desarrollo y progreso de las ciudades, creando valor para el conjunto de los ciudadanos, clientes, accionistas y colaboradores.

Objetivos:

- Recuperar rentabilidad.
- Reforzar la confianza de los inversores.
- Reafirmar a FCC como líder en sus áreas de actuación.





Acciones para un negocio más sólido y eficiente

2016

realineamiento

Financieros:

- Aumento de capital y desinversiones.
- Reducción de deuda.
- Reestructuración de la deuda remanente.
- Renovación de contratos y nuevos proyectos.
- Cobros de adeudos.

Operativos:

- Optimización organizativa (reestructuración de áreas y sinergias).
- Renovación del Equipo Directivo.
- Concentración de funciones de soporte.
- Reducción de ineficiencias.
- Compras centralizadas.

- Expansión de mejores prácticas operativas.
- Reducción de personal, preservando el equipo especializado.
- Ajuste de oficinas regionales y locales.
- Capacitación para mercados estratégicos y en crecimiento.
- Reducción de costos (administrativos, asesores, patrocinios...).
- Revisión de decisiones críticas en ciclo de proyectos.
- Fortalecimiento acciones de Responsabilidad Social Corporativa y aplicación del Código Ético.

2017

crecimiento

Valores que definen nuestro comportamiento:

- Experiencia de más de 115 años.
- Conectados con el ciudadano.
- Profesionalidad y calidad: Comprometidos con el talento y la diversidad.
- Seguridad y salud de los empleados.
- Fortaleza financiera y eficacia operativa: Hacer las cosas bien.
- Comprometidos con la RSC.

Líneas estratégicas para el logro de objetivos:

- Actuar como una sola empresa.
- Finalización adecuada de proyectos en marcha.
- Negocios rentables y ajustados a control de riesgos y con flujos de caja positivos.
- Proyectos emblemáticos.
- Innovación y aplicación de tecnología puntera.
- Aprovechamiento de la nueva era de buena fortuna tecnológica (mundo digital): cultura digital, digitalización de procesos y sensores y M2M.
- Focalización en mercados conocidos.
- Sinergias y alianzas estratégicas en FCC Américas.
- Internacionalización inteligente.



Valores que definen nuestro comportamiento

1. Experiencia de más de 115 años

FCC es una compañía que aporta un gran valor añadido gracias a sus más de 115 años de actividad. Exportamos nuestro *know how*, una experiencia consolidada y un gran portfolio de referencias.

Tenemos un equipo magnífico de profesionales altamente especializado en todas las ramas de la ingeniería y aportamos conocimiento, tecnología e innovación en cada proyecto que realizamos. Además tenemos una política de responsabilidad corporativa fuertemente implantada, que nace desde la alta dirección, que se basa en apoyar a las comunidades locales donde operamos.

2. Conectados con el ciudadano

A través del pilar estratégico conexión ciudadana, FCC ha planteado una serie de objetivos para reforzar el principio de proximidad. Para su cumplimiento, y la evaluación de las iniciativas desarrolladas, la compañía ha creado la **plataforma de trabajo** “conexión ciudadana” en la que participan todas las áreas de negocio del Grupo. Los objetivos establecidos en esta materia han sido:

1. Evaluar y establecer **métricas sobre el impacto positivo**, social y ambiental, que generan los proyectos de FCC, presentados en las ofertas a los concursos públicos.
2. **Involucrar** a los ciudadanos en la **promoción de hábitos sostenibles** y en la búsqueda de respuestas a los retos urbanos presentes y futuros.
3. Constituir foros de diálogo con grupos prescriptores estratégicos para la compañía, con objeto de observar **tendencias y necesidades** de las **comunidades** del

futuro, y conectar la gestión e innovación de FCC con las expectativas clave de los ciudadanos.

4. Contar con la **complicidad de nuestros empleados** para la creación de una Sociedad más equitativa, sostenible y diversa, mediante el diseño de proyectos que contemplen su colaboración y aportación de valor.

3. Profesionalidad y calidad: Comprometidos con el talento y la diversidad

En FCC somos conscientes de que los mejores servicios sólo se prestan con los mejores profesionales. FCC cuenta con técnicos de todas las especialidades de la ingeniería y de los servicios, que se han formado con los mejores especialistas del mercado y son conocedores de las diferentes técnicas aportando así un valor añadido de confianza, seguridad y de profesionalidad a nuestros clientes.

Nuestra prioridad sigue siendo satisfacer a nuestros clientes más allá de sus expectativas, con el compromiso de cumplir sus requisitos, y con la garantía de calidad que nos caracteriza. Nuestro objetivo primordial es la excelencia en el desempeño de nuestras tareas y la satisfacción de nuestros clientes, mediante una atención particularizada y la dedicación continua hacia ellos, siempre con enfocados al cumplimiento de sus expectativas.

Para asegurar un suministro continuo de agua potable con unas buenas condiciones de calidad, el agua debe ser tratada y monitorizada de acuerdo con exigentes protocolos de actuación que deben ser ejecutados por técnico cualificados en cada una de las fases del ciclo integral del agua. Los laboratorios de análisis del agua juegan un papel fundamental para garantizar el cumplimiento de los requerimientos de calidad establecidos de acuerdo con la legislación vigente. Con este fin, estos laboratorios deben estar dotados de la mejor tecnología disponible y deben contar con personal altamente cualificado, así como todos los controles necesarios para garantizar el mayor respeto medioambiental.

4. Seguridad y salud de los empleados

FCC establece e implanta políticas de salud de los empleados, familias y comunidades, asegurando ambientes de trabajo seguros y saludables, además de concienciar a la cadena de suministro.

La seguridad y la salud de los empleados de FCC son para la compañía un pilar fundamental e indispensable. En FCC, somos conscientes de que trabajamos en actividades sensibles, y es por ello que se realizan importantes esfuerzos en materia de salud y de prevención de riesgos laborales.

El Grupo FCC dispone de una estrategia y un plan de actuación, que se revisa periódicamente, cuyo objetivo es dar cumplimiento a las exigencias legales, así como comprometer a toda la organización en el cumplimiento de la normativa.

Fomentar la cultura de la prevención

Buscamos la mejora continua de la cultura preventiva en cada negocio, a través de la formación, información y sensibilización de las obligaciones y responsabilidades a todos los empleados, así como comprometer a toda la organización en el cumplimiento de la normativa. La clave del éxito en materia de prevención es que sean los propios empleados, los responsables de cumplir y comprometerse con la parte que a cada uno le corresponde. Este hecho está acreditado por las certificaciones obtenidas y la reducción notable de los índices de siniestralidad en el Grupo.

Empresa saludable

Nuestro compromiso con la salud y el bienestar es uno de los pilares básicos de nuestra propuesta de valor al empleado, y de reducción del absentismo en el Grupo:

- FCC lanza anualmente campañas de sensibilización e información en materia de prevención, tales como seguridad vial, vacunación antigripal, donación de sangre, etc.



- FCC incentiva la práctica del deporte y promueve hábitos saludables de actividad física para acabar con el sedentarismo.
- FCC proporciona a sus empleados información sobre alimentación saludable.

Premios en Seguridad y Salud

Estos premios que se otorgan cada dos años, pretenden reconocer y valorar tanto iniciativas puestas en marcha como personas, por su innovación y/o trayectoria, para perseguir los objetivos del Grupo FCC en la prevención de riesgos laborales y en la promoción de la salud.

5. Fortaleza financiera y eficacia operativa: Hacer las cosas bien

En FCC continuamos trabajando en la optimización operativa y financiera del Grupo, identificando áreas de oportunidad y ejecutando estrategias y planes que nos coloquen en una estructura de capital sólida, competitiva y capaz de atender las oportunidades y los retos actuales y futuros.

El Grupo de Servicios Ciudadanos proseguirá la reducción de costes, gastos y una mayor eficiencia operativa, así como una estricta exigencia de rentabilidad en sus nuevos contratos.

6. Comprometidos con la RSC

FCC trabaja para velar por el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo del Milenio y ha elaborado un Plan Director 2017-2020 en el que recoge 3 grandes ejes:

1. Conexión Ciudadana
2. Servicios inteligentes
3. Compromiso ejemplar *

* Capítulos 5, 6, 7 y 8 del Informe Anual.

Líneas estratégicas para el logro de objetivos

1. Actuar como una sólo empresa

FCC seguirá trabajando en concretar los beneficios de sus recursos y potenciar sinergias entre las áreas para actuar como una empresa única.

2. Finalización adecuada de proyectos en marcha

Una de los pilares fundamentales sobre los que se asienta FCC es acabar todos los proyectos, cumpliendo los contratos en plazo, forma y con rentabilidad.

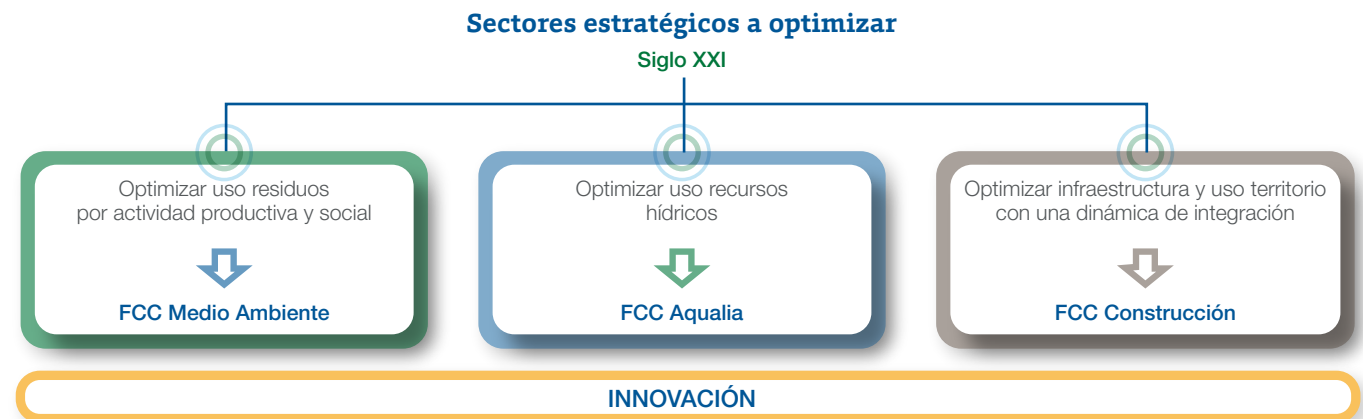
3. Negocios rentables y ajustados a control de riesgos y con flujos de caja positivos

Teniendo en cuenta estos escenarios, el modelo de negocio de FCC responde al aprovechamiento de estas oportunidades, y al desarrollo de capacidades para satisfacer a sus accionistas, clientes, empleados y al conjunto de los ciudadanos.

4. Proyectos emblemáticos

La estrategia elegida por FCC consiste en ser un operador en mercados internacionales, seleccionando aquellos proyectos emblemáticos y singulares en los que puede aportar un gran valor diferencial:

- Proyectos que mejoran los servicios medioambientales en las comunidades.
- Contratos que abarquen el ciclo integral del agua.
- Obras de infraestructuras en las que seamos competitivos y generemos valor, asegurando en todo caso una rentabilidad positiva, tratando de consolidar la cuota de mercado y recuperar la tradicional posición de liderazgo.



FCC debe ir donde haya ventaja comparativa, ser selectivo y atender los desafíos



5. Innovación y aplicación de tecnología puntera

FCC se encuentra entre las compañías más avanzadas del mundo en servicios medioambientales, agua y construcción.

Para mantener la competitividad, el Grupo FCC se centra en seguir aportando calidad e innovación.

El concepto de innovación está íntimamente vinculado a nuestro negocio, así como sucede con otras de las compañías españolas, estamos exportando nuestra tecnología por todo el mundo.

- Fomentar la innovación y potenciar que sea uno de los valores diferenciales de la compañía.
- Fomentar la colaboración de proyectos de innovación intra-áreas.

Tenemos un sólido programa de innovación, trabajando en forma conjunta con universidades y centros de investigación.

6. Aprovechamiento de la nueva era de buena fortuna tecnológica (mundo digital): cultura digital, digitalización de procesos, y sensores y M2M

La digitalización ofrece enormes oportunidades para el crecimiento en todas las industrias independientemente del sector y región a la que pertenezcan. Esta mega-tendencia llevará a optimizar procesos, que mejorarán la eficiencia general y reducirán los costos.

El Grupo FCC, consciente de los increíbles avances que las nuevas tecnologías están impulsando en todos los ámbitos de la vida humana, ha definido, para los años 2017 y 2018, un nuevo Plan Estratégico de Tecnología y Sistemas de Información centrado en la mejora de la eficiencia operativa. La automatización de procesos, la transformación digital así

como la innovación tecnológica son las principales directrices de este plan.

Partiendo de estas premisas, las áreas de negocio, en colaboración con la División de Sistemas y Tecnologías de la Información del Grupo FCC, están llevando a cabo una profunda reingeniería de procesos por medio de la incorporación de los avances tecnológicos como son la utilización de dispositivos móviles, sensores, drones, etc.

FCC trabaja en la optimización de sus procesos mejorando la conectividad gestionada M2M para mejorar los procesos operativos, armonizar los sistemas de gestión de los negocios y optimizar las infraestructuras optimizando los costes.

Entre estos avances tecnológicos, se encuentran las aplicaciones y servicios M2M, que permiten la comunicación de datos entre máquinas remotas y cuya utilidad principal es la optimización de procesos de negocio basados en el telecontrol o en la telemonitorización.

El Grupo FCC apuesta por esta tecnología para el presente y futuro ya sea en el área de Agua con la lectura de contadores, ahorrando costes de desplazamiento de personal y conociendo necesidades de demanda en tiempo real, optimizando así la distribución; en el área de Medio Ambiente, optimizando la gestión de flotas, con la geolocalización, conociendo el estado o incluso interactuando directamente con los vehículos o en estaciones meteorológicas para medir necesidades de riego, niveles de agua en pantanos...

7. Focalización en mercados conocidos

FCC quiere reforzar su presencia en aquellas geografías estables y rentables, que constituyen mercados conocidos y en los que operamos.

Trabaja para mantener el liderazgo en los mercados domésticos y mejorar nuestras oportunidades para incrementar la cartera de FCC y crear valor futuro.

8. Sinergias y alianzas estratégicas en FCC Américas

FCC Américas, nace con el objetivo y vocación de ejecutar todo tipo de obras en América.

Lograr permanecer en los proyectos de mayor relevancia de la región.

- La sociedad está conformada al 50% por Carso Infraestructura y Construcción y FCC Construcción.
- Refuerza el aprovechamiento de las sinergias, experiencia y know-how de Carso y FCC Construcción.
- Posibilitando un aumento del valor añadido de FCC Américas.

Esta sociedad trabajará en:

- La eficiencia de la estructura de costes, aunando los esfuerzos de la compañía en la producción.
- La eficiencia óptima en compras apoyadas en unificación de bases de datos y en el volumen global generado.
- La calidad como premisa de los trabajos desarrollados.
- La flexibilidad de la compañía aprovechando el personal local como mecanismo de reducción de costes.
- Financiación de las obras en las mejores condiciones posibles, apoyándose en la fortaleza de las empresas conformantes de la sociedad.

Los primeros resultados del éxito de FCC Américas son:

- Gasoducto Samalayuca – Sásabe.
- Ciudad de la Salud de Panamá.
- Estudio del proyecto de Navegabilidad del Río Magdalena (Colombia).
- Nuevo Aeropuerto Internacional Ciudad de México.



9. Internacionalización inteligente

El mundo vive momentos de transformaciones críticas y desafíos para las que FCC está preparado y cuenta con los recursos idóneos:

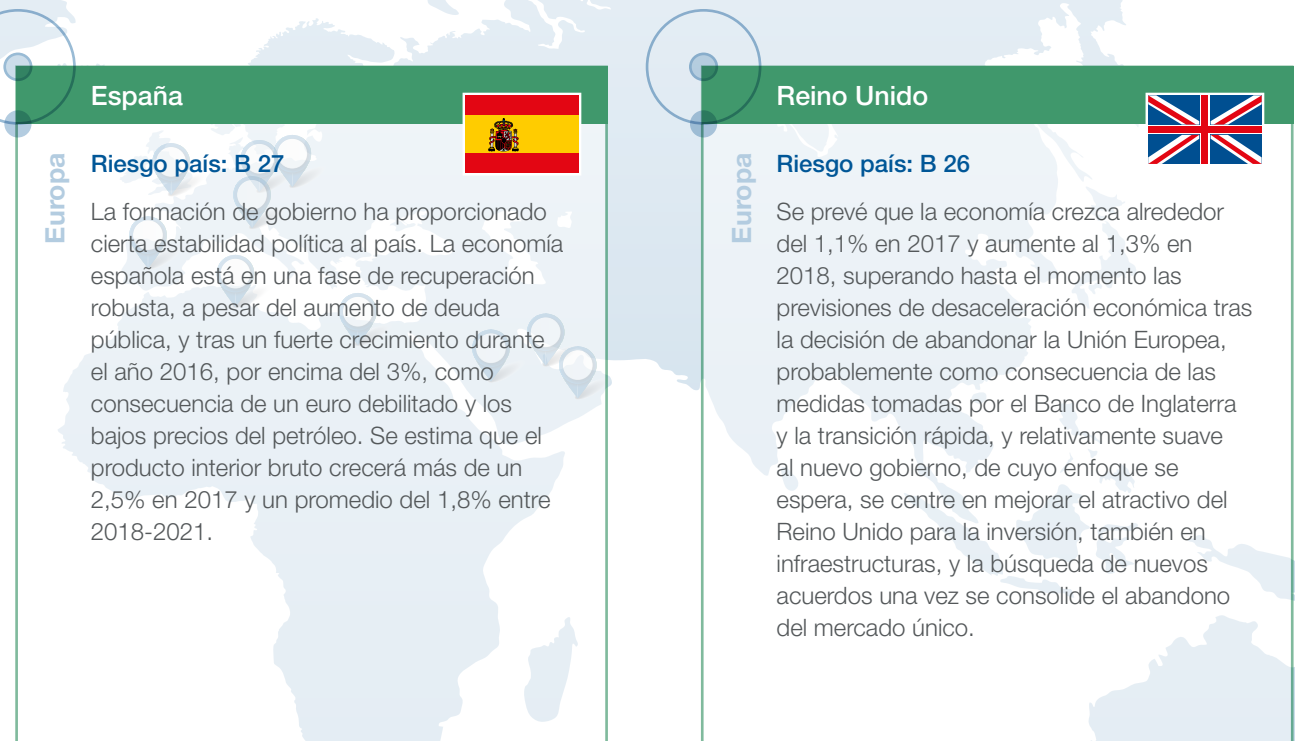
Oportunidades de crecimiento

El Grupo FCC toma sus decisiones de crecimiento basándolas en un análisis selectivo de las oportunidades en los mercados en los que está presente, identificando no solo aspectos ligados a la viabilidad técnica y la seguridad jurídica que garantizan y protegen las inversiones del Grupo, sino analizando también otros potenciales riesgos vinculados con aspectos sociales y ambientales. Por estos motivos, la estrategia de expansión es muy selectiva, según el estudio de todas las variables externas e internas que afectan a un contrato.

Europa

En Europa, las oportunidades de crecimiento estarán vinculadas al esfuerzo inversor que requiere el envejecimiento de las infraestructuras para su conservación y renovación. La carencia de infraestructuras hidráulicas en Europa Central y la disponibilidad de inversión impulsará los proyectos vinculados a la gestión del agua. El incremento de las presiones regulatorias en el mercado europeo sobre la gestión de residuos plantea la necesidad de avanzar en el modelo mixto actual hacia un modelo basado en gran medida en la valorización y el reciclaje, que cumplan con las exigencias normativas.

Perspectivas de situación de los principales países en los que FCC opera en Europa*



Fuente: The Economist Intelligence Unit

- A: Riesgo muy bajo (0-20);
- B: Riesgo bajo (21-40);
- C: Riesgo medio (41-60);
- D: Riesgo alto (61-80);
- E: Riesgo muy alto (81-100).



Austria



Europa

Riesgo país: A 15

La reanudación de la vida política del país tras las elecciones del año 2016 contribuye a mejorar la situación de inestabilidad que se ha vivido en el país durante los últimos meses. Sin embargo, Austria aún está expuesta a otros factores externos que ralentizan su crecimiento (respecto al de sus pares regionales). Así se estima que el crecimiento en 2017 será del 1,4%.

Polonia



Europa

Riesgo país: B 35

La inestabilidad política que atraviesa el país como consecuencia de las reformas implementadas por el nuevo ejecutivo y una caída significativa de la inversión han penalizado el crecimiento de la economía polaca durante el año 2016. En 2017, se estima un repunte al alza de la inversión y un crecimiento del producto interior bruto en torno al 3,1%.

Rumanía



Europa

Riesgo país: BB

Rumanía tiene perspectivas de recuperación del crecimiento en el medio y largo plazo, sin embargo, muestra una alta proporción de la deuda externa neta de las exportaciones de bienes y servicios y un gobierno recién formado en enero de 2017, bajo observación de la población, que provocó protestas cuando trató de cambiar la ley sobre delitos de corrupción. Tras la aprobación del Plan Nacional de desarrollo de la infraestructura de red de próxima generación en 2015 y el impulso a las TIC, el crecimiento de la productividad de trabajo será relativamente fuerte y se pronostica en 3,2% por año en 2015-30. La tasa de crecimiento del PIB real per cápita, que crecerá a un 3,4% por año en 2015-30.

República Checa



Europa

Riesgo país: B 28

Se estima que el producto interior bruto crecerá anualmente alrededor de 2,6% durante 2017 y 2018. La República Checa, muestra una posición fiscal sólida como consecuencia del superávit fiscal de 2.400 millones registrado en 2016 y una balanza comercial saludable que también registra un superávit de 18.500 millones (más del 9,5% de su PIB). La fortaleza económica del país genera confianza e impulsa la demanda de sus activos entre los inversores.

Fuente: The Economist Intelligence Unit

A: Riesgo muy bajo (0-20);

B: Riesgo bajo (21-40);

C: Riesgo medio (41-60);

D: Riesgo alto (61-80);

E: Riesgo muy alto (81-100).



América del Norte

Pese a las previsiones de inflación en México y la incertidumbre del entorno político en Estados Unidos, las predicciones de crecimiento del PIB en ambos países se mantiene estable y por encima del 2% para 2018. Las oportunidades de crecimiento en estos mercados se concentra en la inversión en infraestructuras (Green field) en México, bajo su Plan Nacional de Infraestructuras y proyectos Brown field en Estados Unidos. En el ámbito de la gestión de residuos, la compañía se encuentra en posición de crecimiento. En cuanto a la gestión integral del agua, existen oportunidades de crecimiento a medio plazo.

Perspectivas de situación de los principales países en los que FCC opera en América del Norte

México



América del Norte

Riesgo país: C 44

La exposición de México al mercado estadounidense ha devaluado fuertemente el peso mexicano y es el reflejo de las preocupaciones de los inversores por el futuro de la relación comercial y la inversión entre ambos países. El alza de la inflación es otro de los aspectos que supondrán un obstáculo al crecimiento de la economía mexicana, que está previsto crezca al 1,8% y 2,3% respectivamente durante 2017 y 2018.

Estados Unidos



América del Norte

Riesgo país: A 20

Estados Unidos liderará el crecimiento de los países del G7 durante los dos próximos años, con unas previsiones de crecimiento del 2,2% y 2,3% en 2017 y 2018 respectivamente. Con la llegada del Presidente Trump a la Casa Blanca se estima un aumento de la inversión en infraestructuras y el desmantelamiento de las políticas ambientales iniciadas por el ejecutivo anterior.

Fuente: The Economist Intelligence Unit

- A: Riesgo muy bajo (0-20);
- B: Riesgo bajo (21-40);
- C: Riesgo medio (41-60);
- D: Riesgo alto (61-80);
- E: Riesgo muy alto (81-100).



América Central y Sudamérica

La carencia de infraestructuras hace de América Latina un mercado atractivo a corto y medio plazo para impulsar la expansión del Grupo FCC, con oportunidades de negocio en Construcción y Agua que ya se están materializando. En el ámbito de los servicios urbanos, existen expectativas favorables de negocio a medio plazo.

Perspectivas de situación de los principales países en los que FCC opera en América Latina

Colombia



América Latina

Riesgo país: C 44

Se prevé que el producto interior bruto crezca un 2,4% en 2017 y un 3,1% en 2018 tras la desaceleración del crecimiento experimentada durante el año 2016. Este repunte del crecimiento estará impulsado con el aumento del gasto en infraestructuras (en concreto en lo que se refiere a proyectos de transporte), el alza de los precios del petróleo y el auge de la inversión privada. Se estima que la inflación se situará en el rango objetivo 2-4% a partir de 2017.

Chile



América Latina

Riesgo país: B 21

El Banco Central de Chile ha reducido en enero de 2017 la tasa de interés referencia en un intento por estimular el crecimiento económico. Está estimado que el producto interior bruto crecerá en 2017 un 2,1% y un 2,5% en el año 2018. La incertidumbre en torno a las elecciones presidenciales que tendrán lugar a finales de 2017 podría impactar sobre las expectativas de crecimiento del país.

Panamá



América Latina

Riesgo país: B 34

Se prevé una aceleración del crecimiento económico ligado a la finalización de grandes proyectos de obras públicas que mantendrán la tasa de crecimiento del producto interior bruto por encima del 5,5% entre 2017 y 2018. Es probable que el incremento de la presión internacional sobre la transparencia y la gobernanza de los centros financieros offshore de Panamá dé lugar a determinadas reformas.

Perú



América Latina

Riesgo país: C 42

Perú es uno de los países que mejor desempeño ha presentado durante el año 2016. Se estima que el crecimiento económico se ralentizará durante el período 2017-2021 como consecuencia del fin del "superciclo de los commodities" y el limitado avance de reformas que mejoren la productividad interna. Existe una preocupación creciente, tras los escándalos de corrupción recientes y que ralentiza el desarrollo de proyectos de obras públicas y disuade la inversión futura.

Fuente: The Economist Intelligence Unit

A: Riesgo muy bajo (0-20);

B: Riesgo bajo (21-40);

C: Riesgo medio (41-60);

D: Riesgo alto (61-80);

E: Riesgo muy alto (81-100).



Oriente Medio y Norte de África (MENA)

Oriente Medio y el Norte de África (MENA) se presentan como dos mercados atractivos para el desarrollo del negocio de la compañía, debido en gran medida a las posibilidades que ofrecen para la construcción de infraestructuras ligadas a las áreas de Agua y Medio Ambiente del Grupo FCC, y que son necesarias para hacer frente a la escasez de agua a través de la búsqueda de soluciones eficientes en la protección y cuidado del Medio Ambiente.

Perspectivas de situación de los principales países en los que FCC opera en Oriente Medio y Norte de África

Arabia Saudí



Riesgo país: B 40

Se prevé que el gobierno saudí incrementará ligeramente el gasto tras las medidas de austeridad fiscal aplicadas durante el año 2016. Existen además preocupaciones sobre las proyecciones de los ingresos procedentes del petróleo tras el acuerdo de la OPEP para reducir la producción, a pesar del repunte de los precios del petróleo. El crecimiento del producto interior bruto se estima será del 0,8% en 2017 y un 1,8% en 2018.

Catar



Riesgo país: B 30

Existe un fuerte compromiso con la inversión en infraestructuras durante el año 2017, que junto con el aumento de la producción de gas y la mejora de los precios del petróleo, beneficiará la economía del país, con un crecimiento estimado del 3,4% en 2017, y el 3,6% en 2018. Se estima que el PIB real crecerá moderadamente a un promedio anual del 3% en el período 2017-2021.

Egipto



Riesgo país: B 54

Egipto está llevando a cabo en este momento una serie de reformas estructurales, que dan respuesta a las exigencias del FMI en el marco del crédito concedido por valor de 12 mil millones. A corto plazo, se plantean riesgos relacionados con la liberalización de la libra egipcia o los desafíos de la seguridad. Se estima que el producto interior bruto crecerá un 3,4% y 3,8% en 2017 y 2018 respectivamente.

Emiratos Árabes Unidos



Riesgo país: B 31

La diversificación de la economía emiratí (para promover un crecimiento que no dependa en exclusiva del petróleo), ha evitado un impacto mayor de la caída en los precios del crudo sobre los Emiratos. El gasto público se mantendrá estable durante el año 2017 y el producto interior bruto crecerá alrededor del 2,6%. En 2018, se estima un crecimiento del PIB del 3,2%.

Túnez



Riesgo país: B 50

A pesar de las políticas de austeridad definidas en los presupuestos del año 2017 –que pueden dar lugar a tensiones internas de naturaleza social y política–, se mantienen unas perspectivas de crecimiento moderado en torno al 2,4% durante el año y un 3,2% en 2018.

Fuente: The Economist Intelligence Unit

A: Riesgo muy bajo (0-20); B: Riesgo bajo (21-40); C: Riesgo medio (41-60); D: Riesgo alto (61-80); E: Riesgo muy alto (81-100).

Medio Ambiente

FCC Medio Ambiente Nacional

La estrategia comercial de FCC Medio Ambiente en España para mantener su competitividad se centra en seguir ofertando calidad e innovación y, por tanto, en profundizar en la eficiencia y calidad de los servicios basándose en la innovación y el *know-how* acumulado, así como seguir avanzando en la consecución de servicios más inteligentes para ciudades más sostenibles y socialmente responsables. Tendrán especial relevancia las políticas de integración laboral de colectivos desfavorecidos y aquellas destinadas a reducir la huella de carbono.

FCC Medio Ambiente Internacional

Las prioridades estratégicas para 2017, se centran en la mejora de la eficiencia, la reducción de costes operativos y costes de estructura, la renovación de contratos y negocios existentes y un crecimiento moderado. Hay posibilidades de negocio en Europa en el área de valorización energética por cambios regulatorios.

FCC Residuos industriales

En el próximo trienio, se seguirá incidiendo en la eficiencia de las operaciones y en el crecimiento de la actividad. La incorporación de nuevas tecnologías nos permitirá afianzarnos en los mercados de reciclaje y valorización de residuos, posicionándonos como actor clave en la economía circular.

En cuanto a Estados Unidos, en los próximos años se continuará con el desarrollo de la actividad en Medio Ambiente urbano e industrial.



Limpieza y descontaminación de la Bahía de Algeciras, España.



Gestión del agua

La estrategia de FCC Aqualia tiene como objetivo lograr una posición de líder mundial en gestión de recursos hídricos, manteniendo su presencia actual en concesiones altamente rentables. Contempla principalmente el fortalecimiento de su perfil de riesgo empresarial, reforzando las actividades caracterizadas por un flujo de caja estable y recurrente y aprovechando éstas como plataformas clave para la expansión futura. Además, FCC Aqualia mantiene un enfoque constante en la implementación de medidas de eficiencia en toda la organización desde una perspectiva operativa y financiera, con el fin de mejorar la rentabilidad y optimizar la estructura de capital en busca de oportunidades de crecimiento atractivo.

Las actividades reguladas de gestión del agua se caracterizan por relaciones contractuales sostenibles a largo plazo y altas barreras de entrada, que proporcionan una excelente oportunidad para las operaciones comerciales rentables con un bajo perfil de riesgo.

La estrategia de FCC Aqualia también se beneficia de los sólidos fundamentos del mercado. En un amplio espectro geográfico, los desarrollos normativos y las consideraciones medioambientales impulsan las tendencias de crecimiento a largo plazo en los servicios de gestión del agua.

Mercado nacional

En España, pueden ser necesarias importantes inversiones para reforzar y reacondicionar la infraestructura hidráulica española. España ha emprendido importantes reformas encaminadas a mejorar la productividad y está mostrando signos de recuperación macroeconómica a largo plazo. FCC Aqualia espera que tales reformas sean beneficiosas para los volúmenes de gestión del agua y los beneficios a largo plazo. Pretende potenciar su posición actual para reforzar el liderazgo de mercado en España. En particular, pretende seguir desarrollando el negocio de la concesión de agua y considera que su posición actual como líder de mercado mejora su capacidad de captar oportunidades para crear valor futuro.

Mercado internacional

En una serie de mercados emergentes, las áreas urbanas siguen sufriendo una carencia de infraestructura hidráulica motivada por el aumento de la población y el tamaño de las ciudades. FCC Aqualia participa en áreas geográficas seleccionadas en las que identifica oportunidades de crecimiento atractivas. En los mercados en los que FCC Aqualia ha entrado recientemente, tiene la intención de continuar fortaleciendo su negocio de desarrollo, operación y mantenimiento de la infraestructura hidráulica mediante la asignación de más recursos para expandir estos negocios. En este contexto, FCC Aqualia no descarta, agregar nuevas líneas de negocio para seguir sosteniendo su crecimiento internacional. Estos pueden incluir la prestación de servicios de consultoría de gestión del agua y servicios de agua para las industrias especializadas como petróleo y gas, industria agroalimentaria y farmacéutica.

Entre los principales motores de crecimiento internacional se incluyen los siguientes:

- Nuevas participaciones público-privadas en los países en desarrollo encaminadas a mejorar los sistemas de agua potable y de aguas residuales, especialmente en América Latina, Oriente Medio y Norte de África.
- Profundización de la presencia actual de FCC Aqualia en el mercado europeo, aprovechando las nuevas oportunidades en las concesiones municipales de agua.
- Desarrollo de nuevos proyectos con soluciones tecnológicas que agreguen valor y proporcionen una ventaja competitiva para los sistemas de desalación, industrial y de reutilización, especialmente en Estados Unidos, México, Oriente Medio y Norte de África.
- Priorización del crecimiento orgánico en lugar de adquisiciones, pero no excluyendo aprovechar las nuevas oportunidades en los mercados emergentes donde FCC Aqualia ya está presente y en aquellos países donde ya existe una industria consolidada del agua.
- Llegar a tomar participaciones de control en los contratos de Actividades de Gestión del Agua y O&M en los que actualmente tiene una posición no mayoritaria..

Los dos vectores de crecimiento de las actividades de O&M en Oriente Medio y África del Norte son:

- La escasez de agua, que ha dado lugar a oportunidades para FCC Aqualia en términos de optimización de costes y mejoras de eficiencia.
- La reciente disminución de los precios del petróleo que ha dado lugar a nuevas oportunidades de colaboración público-privadas.



FCC Infraestructuras

Actualmente FCC Construcción está trabajando en tres pilares fundamentales para generar crecimiento tanto en dimensión como, sobre todo, en rentabilidad:

1. Incrementar la capacidad competitiva, siendo cada vez más eficientes, ajustando nuestras estructuras y costes a la dimensión necesaria en cada momento. FCC Construcción incrementará su desarrollo en áreas en las que tiene experiencia contrastada de forma positiva: España, Europa (Reino Unido y Rumanía, así como otros países con proyectos de oportunidad), Oriente Medio, Estados Unidos y Latinoamérica.
2. Maximizar márgenes a través del cumplimiento de calidad, plazos y presupuestos, así como comprometiendo una rigurosa selección de proyectos en los que intervenir.
3. Impulsar acciones para mejorar el mercado de las infraestructuras en España, adaptándonos a las nuevas demandas del sector y participando en proyectos de infraestructuras en los que aportemos valor diferencial.

Con todo esto, los criterios de licitación que van a regir nuestro desempeño comercial deben ser los siguientes:

- Licitar en los mercados donde nuestra experiencia histórica y nuestra capacidad técnica puedan permitirnos obtener la rentabilidad exigida por nuestros accionistas.
- Realizar un análisis riguroso de los proyectos, incluyendo a los mejores socios y proveedores, y seleccionando aquellos clientes que participen de nuestra cultura empresarial.

En el mercado internacional, reforzar nuestra presencia en aquellas geografías estables que nos han permitido seguir impulsando nuestra rentabilidad, participando en licitaciones de grandes infraestructuras de transporte tanto ferroviario como carretero (líder mundial en la construcción de metros), infraestructuras relacionadas con el agua, depuración y desalación, grandes edificaciones singulares, hospitalarias y aeroportuarias, así como especialidades civiles como puentes y túneles de gran complejidad en las cuales FCC es referencia a nivel mundial. Todo ello dentro de un marco fundamental de selección y control riguroso de riesgos en los nuevos proyectos.

Profundizar en el beneficio aportado por las sinergias entre FCC Construcción y las diferentes áreas y empresas del Grupo FCC, que aporte conocimiento, negocio y penetración de mercado, que abarque la inversión en proyectos en concesión, el diseño, la construcción y el mantenimiento de aquellos proyectos que lo requieran.

En América, su alianza estratégica con su socio Carso Infraestructuras, ha creado una nueva compañía filial, FCC Américas, que ejecutará proyectos por todo el continente, concentrando en una única empresa las mejores capacidades y fortalezas, técnicas y financieras, de ambos grupos.

En el mercado industrial, trabajar para ser líderes, continuando con el crecimiento sostenido que venimos logrando desde la creación de la división, enfocándonos en el fortalecimiento de los mercados que operamos, en los campos de la Construcción Industrial, Oil & Gas, Instalaciones Electromecánicas, Construcción y Mantenimiento de Redes de Distribución, Mantenimientos de Infraestructuras Civiles y Eléctricas e Implementaciones de Sistemas para Tráfico y Defensa, siempre compartiendo los mismos criterios objetivos del Grupo FCC.

Por último, en el ámbito de Concesiones se tienen los siguientes objetivos principales:

- Maximizar el valor de los activos existentes mediante la gestión de los contratos con el objetivo de mejorar los flujos de caja recurrentes de los proyectos.
- Nuevos proyectos seleccionados como oportunidades de crecimiento en mercados solventes, seguros y con perspectivas de crecimiento a medio plazo, en línea con la estrategia marcada por el Grupo FCC. En particular, España, América Latina, Reino Unido y los Estados Unidos.



Cementos Portland

- Participar en la recuperación de la demanda de cemento en España.
- Potenciar las exportaciones de clinker y cemento para aumentar el uso de la capacidad productiva.
- Mantener el esfuerzo en la eficiencia productiva en el uso de combustibles alternativos, favoreciendo la rentabilidad y la economía circular.
- Enfocar la política comercial a mejorar los precios de venta de nuestros productos.
- Asegurar el crecimiento rentable y la mejora continua, aplicando las políticas de contención de costes y aprovechándonos de las oportunidades futuras del mercado.





Identificación y gestión de riesgos

La gestión del riesgo es uno de los elementos estratégicos sustanciales en la aplicación y logro de los pilares estratégicos de FCC.

Responsabilidades y funciones en la gestión de riesgos de FCC

FCC, como parte de su Modelo de Gestión y Control de Riesgos, ha puesto en funcionamiento Comités de Riesgo y Cumplimiento en cada una de las áreas de negocio, como responsables ejecutivos de la implantación del Modelo, mediante la aprobación de Mapas de Riesgos específicos de cada actividad valorado en términos de impacto y probabilidad de ocurrencia, y que recogen riesgos estratégicos, operativos, financieros, de reporting y de cumplimiento. Los Comités de Riesgos también son responsables del diseño de estrategias, procedimientos y controles clave necesarios para asegurar la existencia de entornos de control suficientes para mitigar y mantener los riesgos críticos dentro de los niveles aceptados y previamente aprobados por el Consejo de Administración, así como la monitorización de la exposición al riesgo y su materialización.

FCC identifica los eventos potenciales que pudieran afectar a la consecución de los objetivos estratégicos de la compañía. La supervisión del modelo la realiza el Comité de Auditoría y Control del Grupo FCC, apoyando al Consejo.

Modelo Integrado de Gestión de Riesgos

El modelo de actividad dominante en FCC así como el entorno geopolítico donde se desarrolla, tiene asociado un riesgo: en función de la etapa de cada proyecto, puede ser de distinta naturaleza o probabilidad de ocurrencia, por lo que la gestión se realiza durante toda la vida del proyecto, desde la etapa de licitación hasta que concluye su ejecución, operación o mantenimiento.

En la etapa de oferta, las áreas ponen el foco en la viabilidad técnica del proyecto, considerando las especificaciones y tecnología requerida por el cliente, los socios, los requerimientos de los financiadores y las características del mercado en el que se desarrolla el proyecto – como la seguridad y la estabilidad política y socioeconómica.

En la etapa de ejecución se debe atender, sobre todo, a riesgos de carácter operativo que requieren de una exhaustiva planificación y supervisión continua para garantizar que se cumplen las condiciones pactadas en los contratos. Éstos incluyen también riesgos derivados de las relaciones con administraciones públicas, los clientes, y las comunidades del entorno operativo.

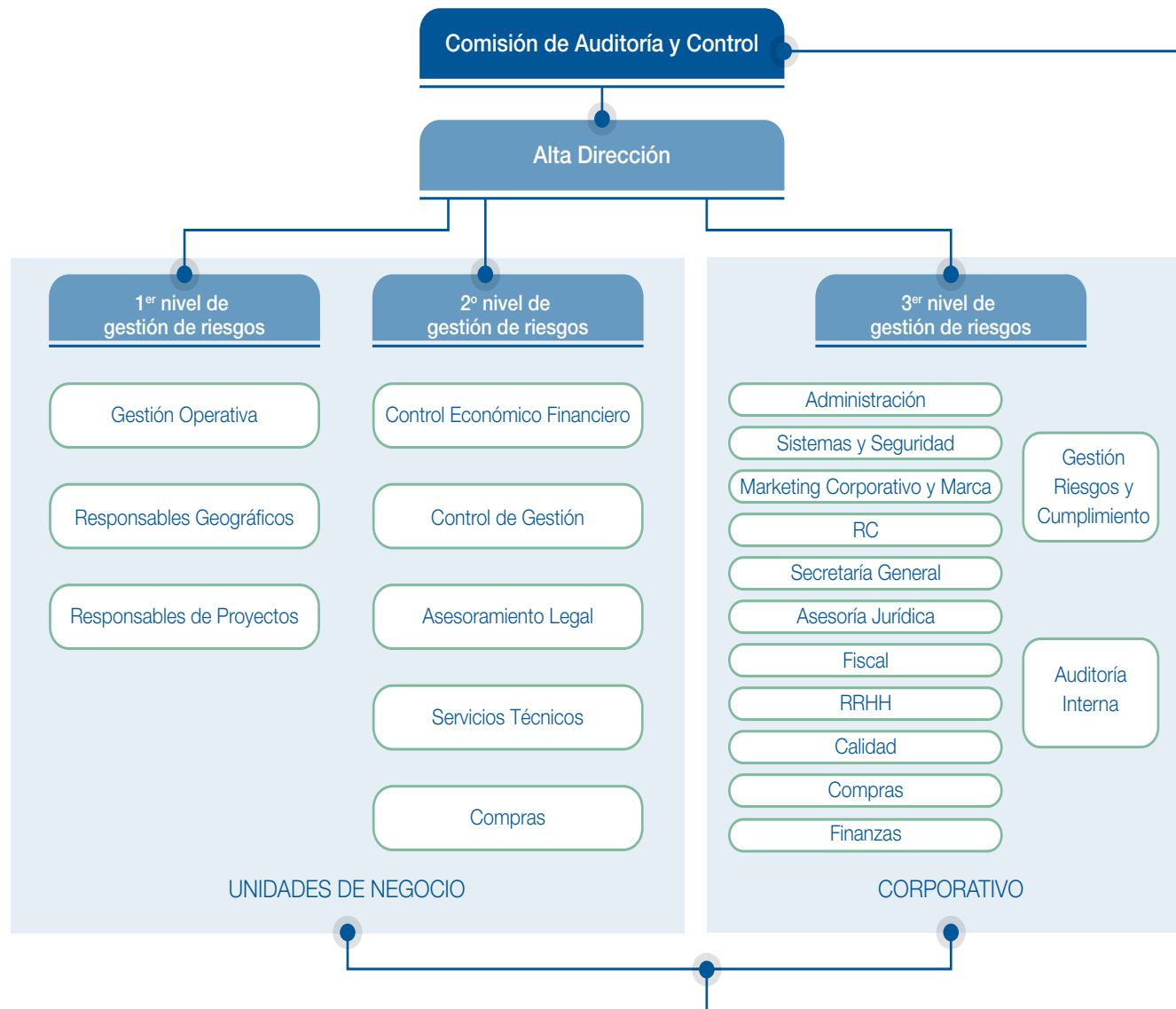
El modelo utilizado por FCC está basado en tres niveles de gestión de riesgos que asegura la separación de las tres funciones para garantizar la correcta gestión de los riesgos: las áreas propietarias y gestoras de riesgos; las áreas que monitorizan riesgos; y las áreas que proporcionan aseguramiento independiente.

En FCC, el primer nivel de gestión de riesgos es el responsable de gestionar, hacer seguimiento y reportar dentro de la unidad de negocio el riesgo generado.

El segundo nivel de gestión de riesgos está constituido por los equipos de soporte, control y supervisión de riesgos dentro de la propia unidad de negocio, y son los responsables de velar por el control efectivo de los riesgos y asegurar que estos son gestionados de acuerdo al apetito al riesgo. El Comité de Riesgos y Cumplimiento se sitúa en esta segunda línea de gestión de riesgos.



El tercer nivel de gestión de riesgos está constituido por las funciones corporativas. La Función de Gestión de Riesgos es responsable de la coordinación del modelo, actuando como centralizadora y reportando las incidencias, mientras que la Función de Auditoría Interna, en su labor de última capa de control, evalúa periódicamente que las políticas, métodos y procedimientos son adecuados y comprueba su efectiva implantación.



Mapa de riesgos del Grupo FCC

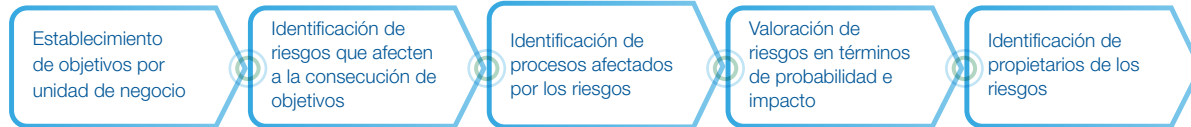
El proceso de identificación de riesgos comienza por los objetivos específicos por unidad de negocio, y los eventos de riesgo que pudieran afectar a la consecución de esos objetivos en cada proceso productivo, la dimensión del riesgo por probabilidad o impacto y qué propietario es responsable de su monitorización y/o mitigación.

A través de los Mapas de Riesgos, FCC identifica los eventos potenciales que pueden afectar a la consecución de los objetivos de la compañía, estableciendo posteriormente las medidas de prevención y mitigación que permitan mantener el nivel de riesgo dentro del nivel de tolerancia fijado por el Consejo.

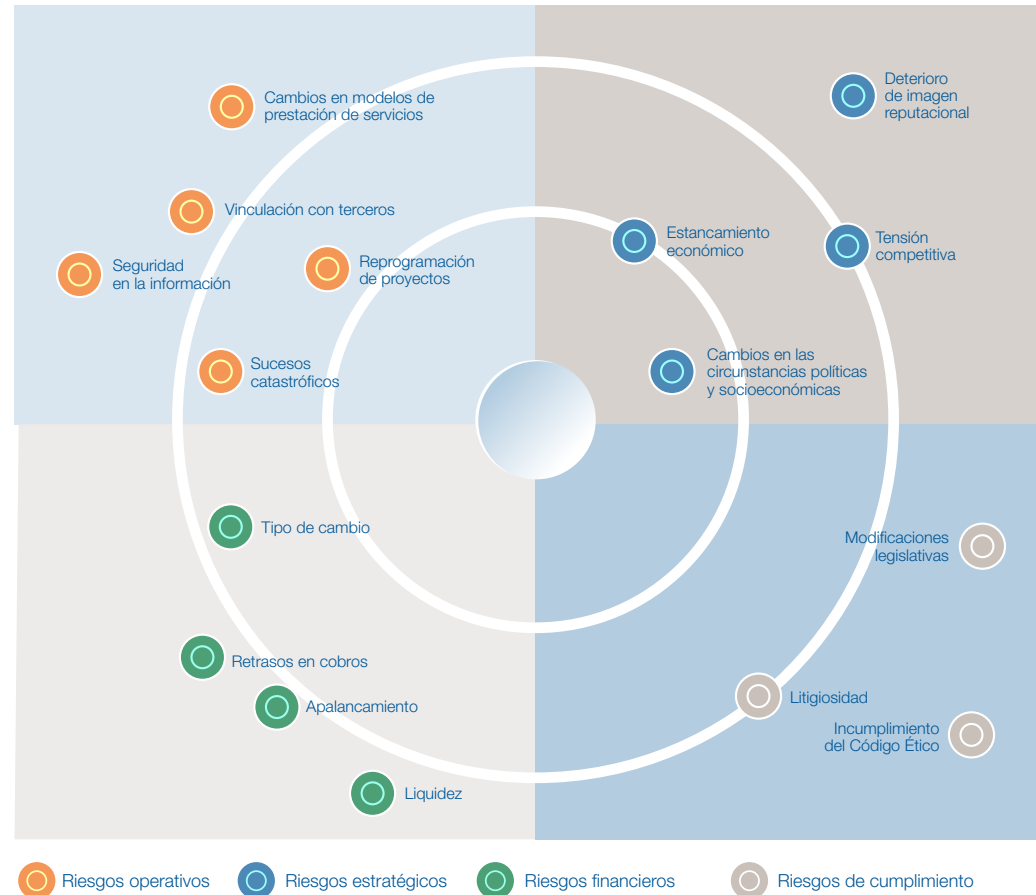
Los mapas de riesgos, son alimentados por las direcciones de cada área de negocio que analizan, en colaboración con la función de Gestión de Riesgos Corporativa, qué riesgos se han materializado en cada una de las áreas del Grupo, informando de ello a la Comisión de Auditoría y Control.

El mapa de riesgos actual, como expone la ilustración, muestra los riesgos más relevantes a los que se expone el Grupo FCC para los cuales se desarrollan planes de acción específicos. Estos planes de acción incluirán las acciones necesarias para reforzar los controles existentes e incluso incorporan nuevos controles a los mismos.

Proceso de elaboración del Mapa de riesgos



Riesgos más relevantes

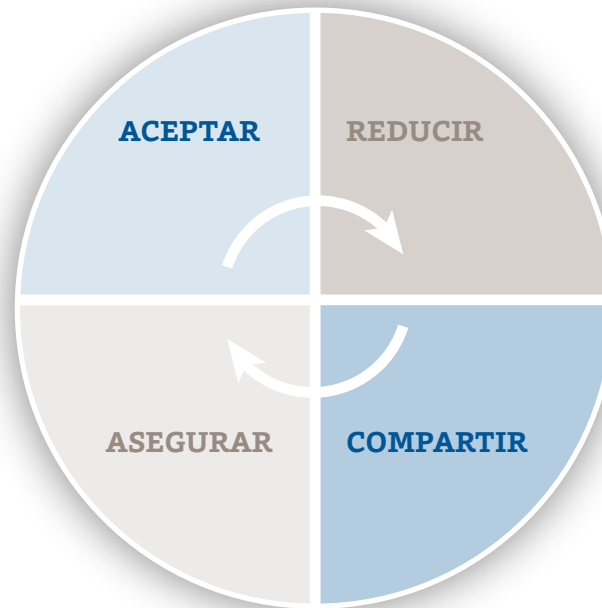




Las respuestas del Grupo FCC ante los riesgos: Aceptar / Reducir / Asegurar / Compartir

- No emprender nuevas iniciativas o actividades que puedan dar lugar a riesgos.
- Prescindir de una unidad de negocio.
- Prescindir de un nicho de mercado o segmento geográfico.

- Establecer procesos de negocio eficaces.
- Establecer límites operativos.
- Reequilibrar la cartera de activos para reducir el índice de riesgo.
- Reasignar el capital entre las unidades operativas o de negocio.
- Asegurar la implicación de la Dirección tanto en la toma de decisiones como en el seguimiento.



- Provisionar posibles pérdidas.
- Confiar en las compensaciones naturales existentes dentro de una cartera.

- Externalizar procesos de negocio.
- Adoptar seguros contra pérdidas inesperadas o riesgos climatológicos.
- Establecer acuerdos contractuales con clientes, proveedores y socios de negocio en los que se distribuya el riesgo.
- Utilizar instrumentos del mercado de capital a largo plazo.
- Establecer acuerdos de cooperación con otras empresas.