



Nuevos tiempos

2016 ha sido un año de intenso trabajo, **un auténtico punto de inflexión** para nuestro Grupo como bien ponen de manifiesto los datos y los principales hitos que jalonan este ejercicio y cuyo detalle se recoge en las páginas de esta memoria anual.

Unos hitos que nos han permitido recuperar la estabilidad y dotarnos de la solidez necesaria para poder continuar con la línea de crecimiento que nos hemos propuesto, reforzando nuestra capacidad y flexibilidad operativa, características que, junto con nuestro espíritu de equipo, marcan la diferencia en el horizonte de competencia en el que nos movemos.

La colaboración entre las distintas áreas de negocio del Grupo se ha convertido en un objetivo irrenunciable en el presente y futuro de la compañía. Trabajar como una única empresa con el objetivo de lograr sinergias, ser más eficientes y reducir gastos, ha implicado, entre otras muchas cosas, un cambio cultural que hemos abordado con la valentía y la determinación que siempre nos ha identificado.

Seguimos viviendo un tiempo marcado por importantes desafíos y grandes oportunidades, en el que, como bien subraya nuestro Consejero Delegado, Carlos Jarque, disponemos de una estrategia eficaz para afrontarlos y un entusiasmo renovado para abordar el futuro con éxito, recuperar la rentabilidad, reforzar la confianza en el Grupo y mantenerlo como líder en sus campos de actuación. A esto se suma, muy especialmente, la importancia de cuidar y atender a quienes lo hacen posible, empezando por

nuestros clientes y trabajadores. Con esta finalidad, debemos continuar reforzando el trabajo de equipo, impulsando una eficaz comunicación y una mejor colaboración entre las áreas y las distintas empresas. Lo conseguiremos trabajando con objetivos comunes, desde el compromiso mutuo y con la ilusión y pasión que compartimos por el trabajo bien hecho.

En el equipo de dirección de FCC nos sentimos comprometidos a garantizar la sostenibilidad del Grupo, creando un futuro ilusionante para todos los que, día a día, lo estamos construyendo.

Por todo ello, FCC es hoy mucho más fuerte que nunca y disponemos de una posición inmejorable para abordar los retos que nos deparen los nuevos tiempos, en la confianza de haber sabido evolucionar como Grupo, de haber sido capaces de reinventarnos, adaptándonos a los nuevos modelos de gestión que nos exige la sociedad y el mercado.

Estimados accionistas, vivimos nuevos tiempos en los que hemos de abordar nuevos e importantes desafíos que asumimos con la certeza de contar con un equipo humano extraordinario, la confianza reiterada de nuestros clientes, y el apoyo de todos ustedes.

Gracias, a todos, por formar parte de este ilusionante reto.

Esther Alcocer Koplowitz
Presidenta del Grupo FCC





El cambio de ciclo

Señoras y señores accionistas:

El proceso de transformación que empezamos en aras de recuperar la estabilidad y rentabilidad de la compañía, continuó durante todo el 2016. Ha sido un año de realineamiento y de intenso trabajo que ha contribuido a mejorar los resultados financieros y nuestras capacidades competitivas.

Dimensión financiera

En 2016, el Grupo FCC ha alcanzado un EBITDA de 833,7 millones de euros al cierre del ejercicio, lo que supone un aumento de más de 2,3% respecto al ejercicio anterior.

Uno de los hitos más importantes fue la **ampliación de capital por 709 millones de euros** que implicó nuevos acuerdos societarios que se realizaron con éxito. Se trata de la segunda ampliación de capital que ha supuesto la entrada del Grupo Carso como accionista mayoritario. Esta nueva inyección de fondos permitió una recuperación de la estabilidad y solidez para continuar con el crecimiento del Grupo.

Tras el aumento de capital, FCC aportó en el mes de julio 289,5 millones de euros dentro de la **reestructuración de Cementos Portland Valderrivas, S.A. (CPV)**.

Se obtuvo un nuevo vencimiento a 5 años que incorpora una sustancial rebaja del coste financiero. Ésto permitió acomodar la estructura de financiación del área al proceso de generación de caja.

Adicionalmente, el pasado 30 de diciembre, arrancó el plazo de aceptación de la **oferta pública de exclusión** sobre el 100% de las acciones representativas del capital social de Cementos Portland Valderrivas, S.A. (CPV), con su exclusión de las Bolsas de Valores de Madrid y Bilbao en el pasado mes

de febrero, logrando cerca del 88% del total de las acciones susceptibles de compra.

Otro logro destacable en el año 2016 ha sido la **reducción de la deuda del Grupo FCC en 1.883 millones de euros**, un 34%, situando el ratio de deuda financiera neta del Grupo FCC sobre EBITDA en 4,3, mejorando el apalancamiento financiero del Grupo en más de dos puntos respecto al año 2015 y logrando la reducción de los costes financieros.

Se ha conseguido **eliminar el bono convertible y la mayor parte de un tramo de la deuda** (con una quita del 15%). El pasado mes de septiembre, se produjo el repago anticipado de gran parte de la emisión del bono convertible de FCC que supuso la amortización a cierre del ejercicio de 417,7 millones de euros de la emisión, casi un 93% del total. Esta cancelación ha permitido una rebaja sustancial del coste financiero anual del 6,5%. Adicionalmente, se han mantenido negociaciones con las distintas entidades financieras para rebajar los tipos de interés de nuestra financiación, así como el alargamiento de los plazos de vencimiento, principalmente en las áreas de negocio de Agua y Medio Ambiente.

El Grupo ha realizado un esfuerzo por mejorar la generación de caja. Los pagos por inversiones ascendieron a un total de 448 millones de euros en el año, similares a los del ejercicio anterior, aunque recogen como elemento diferencial 87 millones de euros relativos a la suscripción de FCC de las **dos ampliaciones de capital llevadas a cabo por Realia**.

Con estas operaciones realizadas en 2016, el Grupo FCC ha logrado un importante avance del proceso para lograr una consolidación y optimización de la estructura de capital, lo cual brinda una plataforma sólida de financiación y refuerza la capacidad y la flexibilidad operativa.



Carlos M. Jarque
Consejero Delegado, Primer Ejecutivo y CEO del Grupo FCC



Además, se ha realizado la reestructuración del resto de la deuda de FCC con plazos mayores y también con menores tasas.

Por el lado de los **ingresos** se logró una significativa renovación de contratos, cobro de adeudos y nuevos e importantes proyectos.

Dimensión operativa: trabajar como una sola empresa

Potenciar la colaboración entre las distintas áreas de negocio del Grupo FCC es un objetivo irrenunciable en el presente y para el futuro de la compañía. Nos hemos concentrado en trabajar como una única empresa con el objetivo de lograr sinergias, ser más eficientes, racionalizar estructuras y reducir gastos. Esto ha implicado un cambio cultural.

Por líneas de acción destacan:

Sinergias. El trabajo interempresas ha avanzado considerablemente y es un pilar fundamental en la nueva organización del Grupo. En el área industrial se evitó un ERE de más de 450 personas, trabajando con sinergias con las áreas de Agua, Medio Ambiente y Construcción.

En 2016, los **gastos operativos registraron una reducción de un -9%** en comparación con el año anterior. La disminución fue de -467 millones de euros durante 2016. Este resultado es explicado principalmente por menores trabajos realizados por subcontratistas a nivel consolidado -12% y por la reducción de gastos de personal en Construcción -15% (en 2016, en construcción se desvincularon 649 personas, correspondiendo 472 desvinculaciones al procedimiento de despido colectivo, y su pleno impacto en las nóminas se reflejará principalmente de 2017 en adelante).

También ha sido importante la reestructuración del área de Marketing y Comunicación Corporativa, que ha aportado con su nueva fórmula un ahorro de más del -25% y **las nuevas estructuras** de FCC Aqualia que han aportado al Grupo un ahorro del -8,4%.

Los **gastos administrativos registraron una reducción del -13%** en 2016 comparado con 2015, siendo el segundo año consecutivo que registra disminución. Es así que durante 2016, los gastos se ubicaron en 287 millones de euros, que compara favorablemente con 357 millones de euros en 2014 y 328 millones de euros registrados en 2015. La reducción de personal local y expatriado, el no reemplazo de plazas, la racionalización de viajes, así como renegociaciones en compras explican este resultado. La constante vigilancia y control de gastos en rubros como personal en áreas internacionales, arrendamientos, tecnologías de la información, compras y viajes se continuarán reflejando en ahorro de gastos administrativos.

Las **compras centralizadas**, también han tenido un impacto positivo para FCC, donde por volumen logramos tener unas mejores condiciones de compra. Valga como ejemplo el ahorro alcanzado en consumo de energía eléctrica que asciende al -22% y en los uniformes de trabajo en cerca del -45%.

Otras medidas de productividad han sido la optimización de espacios, el uso del tiempo en el trabajo, las facturas electrónicas de FCC Aqualia, la reducción del período medio de cobro y la aplicación para servicios vía dispositivos móviles.

Con estas acciones, **hemos logrado resultados positivos** para la empresa: la proporción de gastos administrativos a ingresos mes a mes en 2016 presenta una clara tendencia a la baja; la medida de productividad EBITDA generado por empleado creció en 2016; la utilidad neta recurrente presentó una evolución positiva, y a partir del mes de abril FCC ha mantenido beneficios. (Ver gráficas al final de esta carta).

La **contención del gasto** debe seguir siendo un pilar de gestión ineludible en el Grupo FCC para lograr el pleno saneamiento de la compañía, a través de iniciativas alineadas con el ajuste y la reducción presupuestaria.

El **resultado atribuible** en 2016 registró una pérdida neta de -162 millones de euros. Sin embargo, ajustado por los 300 millones de euros, que fueron asignados al Fondo de Comercio de Cementos Portland, así como por el ahorro derivado del proceso ERE 3 por 15 millones de euros (obtenido al comparar el gasto real de 40 millones de euros contra el provisionado por 55 millones de euros) la utilidad neta de accionistas mayoritarios acumulada al cierre del 2016 se ubicó en +149,8 millones de euros, que compara favorablemente con la pérdida de -46 millones de euros registrada en 2015 y de -724 millones de euros en 2014. Como se dijo, analizando por mes, **la utilidad neta recurrente fue positiva a partir del mes de abril de 2016.**

Podemos afirmar que, no obstante los retos aún presentes, hemos avanzado en la reestructuración financiera y que tenemos una mayor eficiencia operativa, y lo más importante es que también para 2017 se han logrado avances adicionales en el saneamiento de la estructura financiera y en los aspectos operativos.

Proyectos emblemáticos

El Grupo FCC no sería lo que es hoy si sus negocios no continuaran avanzando en su actividad. En 2016, FCC ganó y renovó contratos emblemáticos que, aunque están recogidos en la memoria, me gustaría destacar, porque han sido de vital importancia para el Grupo, fortaleciendo nuestra cartera para el futuro. Destaca la renovación del 99% de los contratos del área de agua, los contratos de residuos, y la adjudicación de nuevos proyectos en el área de construcción.



FCC Medio Ambiente consiguió en España 129 contratos en servicios urbanos, un volumen de más de 1.000 millones de euros de contratación. Estos contratos se suman a la cartera en España, cuyo mayor incremento se produjo cuando el Ayuntamiento de Madrid adjudicó en septiembre pasado a FCC uno de los tres paquetes licitados para el contrato de recogida de residuos urbanos correspondiente a la zona Oeste de la capital, que engloba la mayor parte del Centro de Madrid.

Además, FCC Medio Ambiente ha aumentado la cartera internacional, dando un total de contratación global de 2.000 millones de euros. En Escocia ha iniciado los trabajos de desarrollo de la planta de residuos (EfW) de Edimburgo y Midlothian con una cartera asociada de 511 millones de euros. En Estados Unidos a finales de año resultó adjudicataria del concurso para la recogida de los residuos sólidos urbanos del condado de Polk, en el estado de Florida, por un período de 10 años y un importe aproximado de 102 millones de dólares, y del concurso para el tratamiento y comercialización de todo el material reciclable de la ciudad University Park (Texas), durante un período de cinco años, prorrogable otros cinco años más.

FCC Aqualia incorpora nuevos contratos internacionales por 318 millones de euros, entre los que destacan la construcción y gestión de dos plantas depuradoras en Colombia, por un importe conjunto de 148 millones de euros, que dará servicio a más de tres millones de ciudadanos, y una planta desaladora en Egipto (El-Alamein), por 114,6 millones de euros. Adicionalmente, ha obtenido en Riad (Arabia Saudí) contratos en redes por 23 millones de euros. Con la contratación total realizada, la cartera del área se mantiene en máximos históricos, con casi 15.000 millones de euros a cierre del ejercicio.

FCC Construcción supera los 500 millones de euros de contratación en su actividad industrial. Los contratos adjudicados como el gasoducto Samalayuca-Sasabe en

México, la reforma de las instalaciones de combustible del aeropuerto de Dublín (Irlanda), o las instalaciones electromecánicas de las líneas 5 y 6 del metro de Riad (Arabia Saudí), han supuesto un crecimiento notable de la cartera en el ejercicio por un +14,4% respecto el cierre del año anterior.

Cabe destacar también el nuevo aeropuerto de la Ciudad de México, una obra de 3.900 millones de euros, adjudicada entre otros a FCC y CICSA a principios de 2017.

Ejercicio de estabilidad

Quisiera destacar también algunos aspectos en nuestra cuenta de resultados por sector en el 2016.

Como se dijo, el resultado bruto de explotación (EBITDA) del Grupo FCC ha alcanzado los 833,7 millones de euros al cierre del año 2016, lo que supone un aumento del 2,3% respecto al ejercicio anterior, debido a la reducción de los gastos de estructura y administración en el conjunto del Grupo. El margen operativo se elevó al 14,0% frente al 12,6% obtenido en 2015, gracias al logro de sinergias y a las medidas para aumentar la productividad.

Este resultado se obtuvo aún con la disminución de -7% en los Ingresos Operativos de la compañía (poco más del 80% de esta contracción es explicada por Construcción), los cuales se ubicaron en 5,675 millones de euros para los doce meses del año; durante el 2016, Construcción registró una caída del -17% en Ingresos explicado fundamentalmente por la desaceleración en el Sector local a lo largo del año y por la contracción de la inversión en obra pública en España.

A cierre del año, las áreas de Servicios Medioambientales y Gestión Integral del Agua suponen un 80,4% del resultado bruto de explotación del Grupo, mientras que un 19,6% proviene de las actividades cíclicas, vinculadas a la demanda de construcción, de infraestructuras y edificación.

A 31 de diciembre, las inversiones han ascendido a 448,6 millones de euros, frente a los 431,9 millones de euros del ejercicio anterior, con una subida del 3,9%.

La cartera de ingresos a cierre del ejercicio se eleva hasta 30.589,9 millones de euros, con un 85,4% del total concentrado en agua y gestión de residuos, lo que garantiza un alto grado de visibilidad y fortaleza a las perspectivas del conjunto del Grupo FCC.

Gobernabilidad Corporativa

Otro hito destacable en el ejercicio de 2016 fue el nombramiento de tres nuevos consejeros: Alfonso Salem Slim, Antonio Gómez García y Miguel Ángel Martínez Parra. Los nuevos consejeros se suman a Carlos Slim, Alejandro Aboumrada, Juan Rodríguez Torres y Gerardo Kuri Kaufmann, en representación de la participación que ostenta Carlos Slim. Estos consejeros se suman a los consejeros Esther Koplowitz, Esther Alcocer, Alicia Alcocer, Carmen Alcocer, y a los consejeros independientes Álvaro Vázquez de Lapuerta, Henri Proglia y Manuel Gil Madrigal.

En junio de 2016, se aprobó la actual política de RSC que define los compromisos que adquieren todos los negocios en relación al marco de integridad y ética empresarial, al respeto al medio ambiente y a la creación de valor compartido por toda la sociedad.

Además, se ha reforzado el perfil del equipo directivo en el marco de austeridad y compactación de estructuras.



Estrategia

El plan estratégico apuesta por la creación de sinergias entre los diferentes negocios que conforman el Grupo FCC, desarrollando y utilizando la más moderna y útil tecnología, con soluciones innovadoras como respuesta a un entorno en constante evolución, cada vez más globalizado y competitivo.

La estrategia de FCC se basa en los siguientes pilares fundamentales:

• 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.

La hoja de ruta se concreta para cada uno de los negocios. No nos dispersaremos:

FCC Medio Ambiente: En el área de Medio Ambiente, se trabajará para consolidar nuestro negocio en España y Reino Unido y desarrollo en Europa Central, Países del Este y Estados Unidos.

FCC Aqualia: En el área de agua se trabajará en la renovación o prórroga de contratos a largo plazo en España. En el mercado internacional son interesantes las concesiones de ciclo urbano, concentrándonos en mercados objetivos, como son el mercado europeo, Oriente Medio y Latinoamérica.

FCC Construcción: La estrategia para construcción será centrarnos en grandes infraestructuras con una selección de proyectos en los cuales el 'know how' de FCC Construcción le aporte valor añadido. Estamos hablando del transporte ferroviario, carretero, infraestructuras relacionadas con la depuración y desalación (sinergia con FCC Aqualia), incineradoras (sinergias con FCC Medio Ambiente) en grandes edificaciones singulares (aeroportuarias y hospitalarias), puentes y túneles.

En América se ha creado una nueva compañía filial llamada 'FCC Américas', que ya ejecuta proyectos por el continente. El apoyo en las sinergias internas del Grupo FCC se realizará para potenciar el valor de la compañía que abarque desde la inversión en proyectos en concesión, el diseño, la construcción y la operación y mantenimiento de aquellos proyectos que lo requieran. Estaremos enfocándonos en proyectos generadores de caja.

FCC Industrial: estaremos concentrados en los trabajos en los campos de construcción industrial, Oil & Gas, instalaciones

electromecánicas, construcción y mantenimiento de redes de distribución, mantenimiento de infraestructuras civil y eléctricas, e implementación de sistemas para tráfico, y continuaremos con la expansión internacional.

Cementos: Trabajaremos para recuperar la demanda de cemento en España con un mayor foco en exportaciones.

Conclusión

El año 2016, ha sido para FCC un punto de inflexión. Gracias a un esfuerzo muy importante del Consejo y a un intenso trabajo colectivo de todos los que formamos FCC, el Grupo comienza a ver frutos positivos en un cambio de ciclo.

La transformación financiera y operativa de FCC está plenamente en marcha y se van logrando los objetivos corporativos. Tenemos desafíos y grandes oportunidades y hemos preparado una estrategia eficaz para afrontarlos.

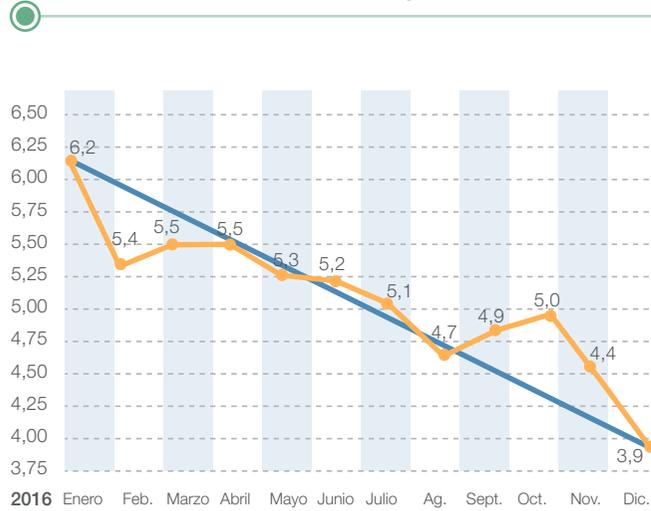
Estoy convencido de que seguiremos hacia delante trabajando como un gran Grupo. Tenemos un entusiasmo renovado, para afrontar el futuro con éxito, recuperando rentabilidad, reforzando la confianza en FCC y manteniendo a nuestro Grupo como líder en sus campos de actuación.

A todos nuestros accionistas les expreso mi agradecimiento por su confianza y apoyo.

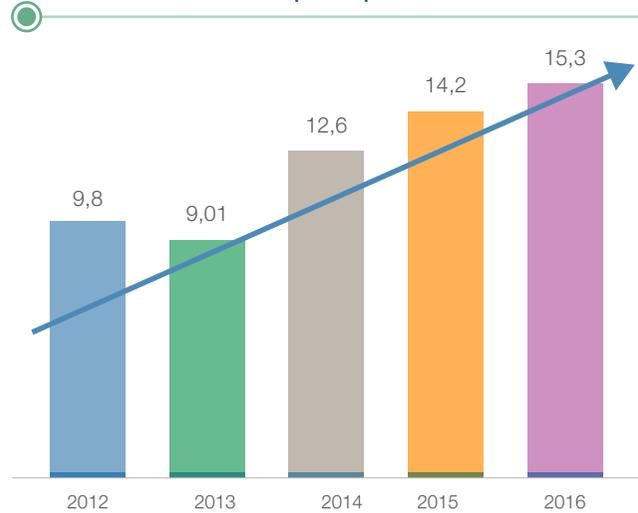
Carlos M. Jarque
Consejero Delegado del Grupo FCC



Gasto administración en % sobre ingreso 2016



Productividad = EBITDA por empleado. Miles de euros



Utilidad Neta Recurrente 2016

