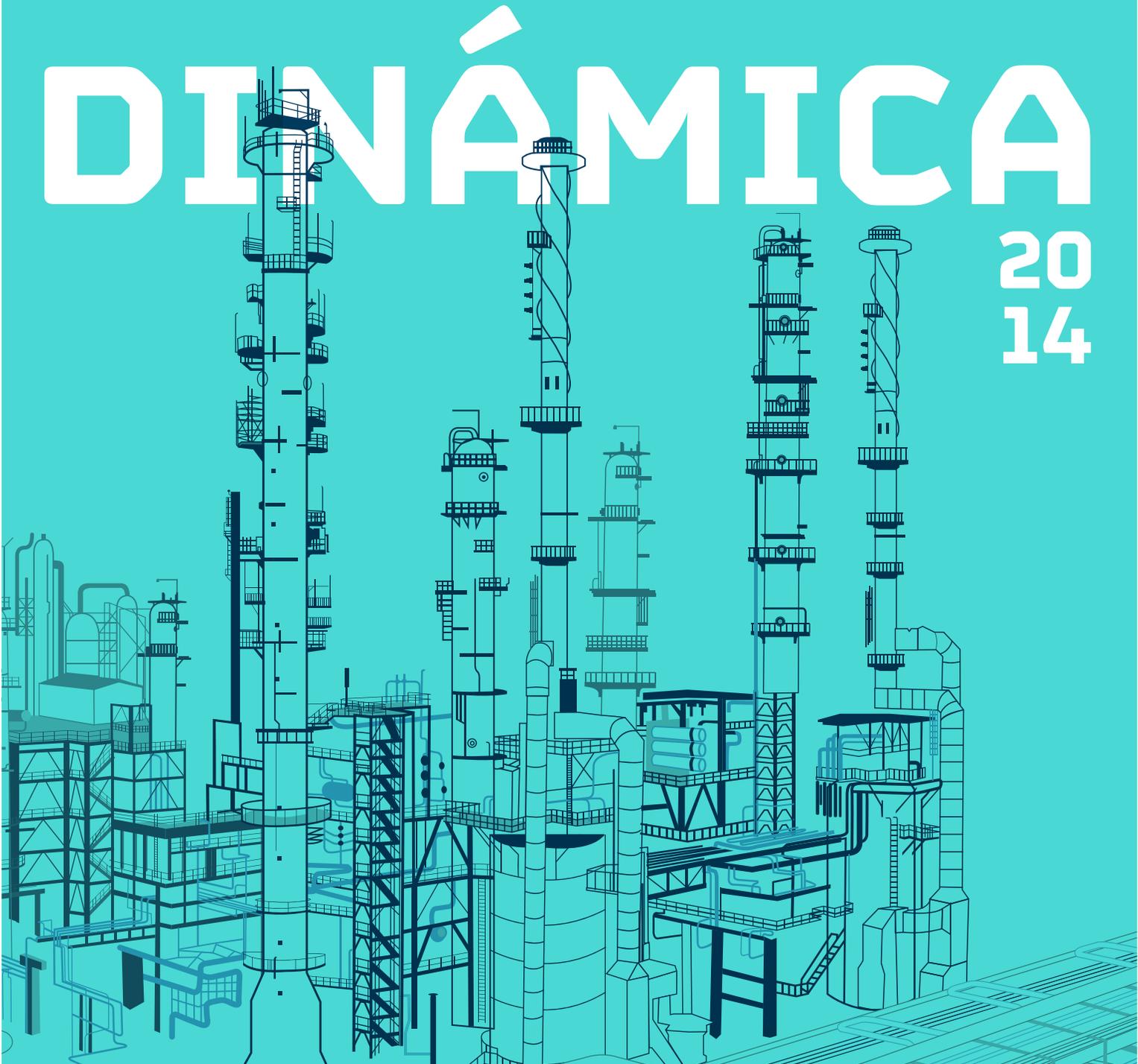


DINÁMICA



20
14

La mejor oferta de valor
en infraestructura

REPORTE INTEGRADO DE ACTIVIDADES

ICA



ÍNDICE

1.0	REPORTE INTEGRADO DE ACTIVIDADES 2014	4
	MENSAJE DEL PRESIDENTE DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN	7
	MENSAJE DEL DIRECTOR GENERAL	8
2.0	GOBIERNO CORPORATIVO	18
3.0	ESTRATEGIA DE SUSTENTABILIDAD	50
4.0	CONSTRUCCIÓN, PROMOCIÓN, ESTRUCTURACIÓN Y FINANCIAMIENTO	68
5.0	PORTAFOLIO DE ACTIVOS	100
6.0	INVESTIGACIÓN Y DIFUSIÓN CULTURAL	106
7.0	ÍNDICE GRI G4	110

G4-5 DIRECTORIO

Oficinas Corporativas

Empresas ICA, S.A.B. de C.V.
Blvd. Manuel Ávila Camacho 36, piso 15
Col. Lomas de Chapultepec
C.P. 11000, México, D.F.
Tel: +52 55 5272-9991
Fax: +52 55 5227-5046

ICA Fluor

Dakota 95
Col. Nápoles, C.P. 03810
México, D.F.
Tel: + 52 55 5061-7000

ICA en Panamá

Torre de las Américas
Torre A, piso 9, oficina 902
Ciudad de Panamá, Panamá
Tel: +507 216-9028

ICA en Colombia

Torre Zimma
Carretera 15 No. 88-64, oficina 703
Bogotá, Colombia
Tel: +57 1744-1719

ICA en Perú

Los Portales
José Granda 167, San Isidro
Lima, Perú
Tel: +51 1353-8102
Anexo: 4281
San Martín
Av. Pedro Miotta 103
San Juan de Miraflores
Lima, Perú
Tel: +51 1 450-1999

ICA en Costa Rica

Oficentro La Virgen
Edificio Torre Prisma, 4o Nivel Pavas
San José, Costa Rica
Tel: +506 2296-4575

Rodio Kronsa en España

Calle Velázquez 50
7ª Planta, C.P. 28001
Madrid, España
Tel: +34 91 425-2890

Facchina Construction Group en Estados Unidos

102 Centennial St, Suite 201
La Plata, MD 20646
Washington, Estados Unidos
Tel: +240 776-7000

G4-31 Los comentarios para cuestiones relativas al presente informe se reciben en las direcciones electrónicas:
relacion.inversionistas@ica.mx
sustentabilidad@ica.mx

Diseño: designcenter™



This is our **Communication on Progress** in implementing the principles of the **United Nations Global Compact** and supporting broader UN goals.

We welcome feedback on its contents.

1.0 REPORTE INTEGRADO DE ACTIVIDADES 2014

- Infraestructura para el desarrollo
- Visión de valor social compartido
- Estructuración de proyectos y alianzas estratégicas
- Construcción y gestión de la operación
- Expansión internacional
- Estrategia de sustentabilidad
- Procuración y socios estratégicos

SOBRE ESTE REPORTE

- G4-3** Éste es el quinto reporte publicado por Empresas
- G4-18** ICA, S.A.B de C.V.* En 2009 iniciamos nuestra estrategia de sustentabilidad a partir de un estudio de materialidad realizado por KPMG International y nuestra afiliación como Empresa Socialmente Responsable (ESR). Creamos comisiones y una política de sustentabilidad para emitir el primer reporte de sustentabilidad en 2011, además de formar parte de las empresas fundadoras del Índice IPC Sustentable de la Bolsa Mexicana de Valores, y nos sumamos a la iniciativa de Pacto Mundial para promover un cambio en derechos humanos, estándares laborales, ambientales y anticorrupción en las empresas. Establecimos seis comisiones: Seguridad y Salud; Medio Ambiente; Gestión del Entorno Social; Calidad y Sistemas de Gestión; Investigación, Desarrollo e Innovación; y Áreas Independientes con seis sub-comisiones: Riesgos; Auditoría Interna; Jurídico; Capital Humano; Convenios y Contratos Colectivos; Procuración, Subcontratos y Maquinaria.
- G4-35**

- G4-2** A partir de esta estructura, consolidamos la información referida en este reporte. En 2013 incluimos temas prioritarios de sustentabilidad en nuestra planeación estratégica para: incrementar el valor económico de forma sostenible y sustentable, ser referente en la industria en términos de sustentabilidad e impulsar las mejores prácticas de sustentabilidad en los procesos. Ese mismo año ingresamos al Dow Jones Sustainability Index y, a partir de 2014, consolidamos aspectos de sustentabilidad en nuestro modelo de negocio, con lo cual elaboramos nuestro primer reporte integrado de actividades. Con este *Reporte integrado de actividades 2014* fortalecemos nuestras capacidades de pensamiento integrado y generación de valor a partir de los siguientes ejes: Gobierno Coporativo; estrategia de sustentabilidad; construcción, promoción, estructuración y financiamiento; portafolio de activos, e investigación y difusión cultural.

* Para efectos del presente informe emplearemos únicamente ICA.



PERIODO

Este reporte abarca la información y desempeño económico, social y ambiental de ICA, del 1 de enero al 31 de diciembre de 2014, salvo cuando se mencione lo contrario. Para la información financiera incluimos aquella referida en los reportes trimestrales y en los Resultados del Informe Anual 2014, Forma 20-F. La información a detalle sobre nuestra empresa, su desempeño operativo y financiero, así como los informes anuales de 2010, 2011, 2012 y 2013 en sus versiones electrónicas, se encuentran disponibles para consulta en nuestro sitio web: www.ica.com.mx

METODOLOGÍA

Por segundo año consecutivo, este reporte se elabora con base en criterios e indicadores de Global Reporting Initiative (GRI) G4. Realizamos un estudio sobre las prácticas administrativas, el desempeño de la compañía y el contexto actual de la sustentabilidad en el desarrollo de infraestructura, así como en los temas relevantes para nuestros grupos de interés: accionistas, inversionistas, mercados financieros, clientes, usuarios, colaboradores, gobierno y reguladores, comunidades, sindicatos, proveedores, cámaras de la industria, instituciones y universidades, socios, competidores y líderes de opinión.

Nos enfocamos en los capitales y las guías estipuladas por The International Integrated Reporting Council (IIRC) y la metodología ENVISION (Calidad de vida, Liderazgo, Recursos renovables, Medio ambiente, Riesgo y Cambio Climático) para la evaluación de infraestructura sustentable de Harvard University y el Zofnass Program for Sustainable Infrastructure.

G4-28
G4-29
G4-30

G4-18
G4-22
G4-23
G4-24

G4-18

G4-20

estrategia

Gobierno Corporativo

rendimiento y prospectiva

inversiones

G4-17

acciones sociales

y ambientales

G4-22

G4-23

G4-32

Asimismo, se consideró la retroalimentación y evaluación de Bloomberg (ESG), Robeco SAM Corporate Sustainability Assessment (Dow Jones Sustainability Index) y Experts in Responsible Investments (EIRIS) (Índice IPC Sustentable). De tal forma, elaboramos un reporte basado en resultados periódicos sobre la generación de valor de la empresa en el corto, mediano y largo plazo a partir de lineamientos claros de comunicación respecto a la estrategia, Gobierno Corporativo, rendimiento y prospectiva, inversiones, acciones sociales y ambientales. Este informe cubre todas las operaciones de ICA, incluyendo aquellas subsidiarias mexicanas y extranjeras que controlamos o sobre las que ejercemos influencia significativa, a menos que se indique lo contrario. La información consolidada incluye las áreas de Construcción (Civil y Urbana), Concesiones, Puertos, Agua y Minería, Desarrollo Inmobiliario, así como de PRET, CasaFlex, Proactiva, VIVE ICA, ICA Fluor e Internacional. En el caso de Grupo Aeroportuario del Centro Norte, S.A.B. de C.V. (OMA), la información se incluye en cifras financieras y el número de empleados, en virtud de que OMA emite su propio informe de sustentabilidad de manera independiente. A partir de 2015 se integrarán los datos de Facchina Construction Group. En 2014 no se realizaron anuncios que tuvieran impacto en la estructura accionaria. No se registraron cambios significativos en la cobertura, alcance, ni métodos de valoración incluidos en este informe respecto al presentado en 2013, a menos que se indique lo contrario.*

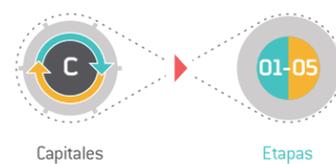
VERIFICACIÓN

Este reporte cumplió satisfactoriamente con el servicio Materiality Disclosure. Se optó por la opción esencial de conformidad de la Guía para la Elaboración de Memorias de Sostenibilidad G4 de Global Reporting Initiative (GRI). El reporte no cuenta con la revisión adicional de un tercero independiente. En 2014 iniciamos un proceso de dictamen interno con el área de Auditoría de la empresa, en el que se identifican aspectos a considerar en la información reportada, la trazabilidad de la información, el desempeño, los impactos y riesgos, así como los planes de remediación.

CÓMO LEER ESTE REPORTE

Con la finalidad de vincular nuestro modelo de negocio con el círculo de valor de la empresa, para este reporte se refieren las etapas del ciclo de vida de los proyectos de ICA con los capitales de pensamiento integrado establecidos por la IIRC. De esta forma representamos ambos elementos fundamentales en las actividades que desarrollamos y aquí publicamos.

Círculo de valor + Modelo de negocio



* Para mayor información sobre la relación de entidades subsidiarias, operaciones y negocios conjuntos de ICA, véase el Informe Anual 2014, Forma 20-F (pp. 160-164) <http://ri.ica.mx>



Estimados grupos de interés:

ICA conmemora 68 años como una empresa de muy alta capacidad técnica y sólidas bases empresariales. En este reporte integrado reunimos los resultados alcanzados en 2014 sobre la generación de valor que ofrecemos en el tiempo: estrategia, Gobierno Corporativo, rendimiento y prospectiva, inversiones, programas sociales y medio ambientales.

Consolidamos la información anual con la mirada puesta en el futuro, conscientes de que tanto el mercado, como nuestros compromisos con el desarrollo de México, la sociedad y el medio ambiente, nos posicionan favorablemente en una perspectiva de competencia global. Confirmamos los valores tradicionales de nuestra empresa desde su fundación en 1947 para brindar calidad, integridad, eficiencia, servicio e innovación a nuestros clientes y grupos de interés. Para la elaboración de este quinto reporte consecutivo, resaltamos la estrategia establecida de unificar procesos y alinearnos con el modelo de negocio y el círculo de valor de la empresa.

En nuestra búsqueda constante de innovación hemos desarrollado estructuras y soluciones integrales aplicando las mejores prácticas. Contamos con esquemas alternativos de financiamiento y contratación y procedimientos constructivos de vanguardia. La visión de servicio al cliente es nuestro sello distintivo, sustento de un prestigio histórico por el cuidado de los bienes de los clientes y la calidad que nos caracteriza.

Presentamos el *Reporte Integrado de Actividades 2014* con la intención de mostrar los factores que sustentan la capacidad de la organización para crear valor a largo plazo. Hemos consolidado un Gobierno Corporativo ético, responsable y eficaz, somos una empresa institucional que construye confianza y experiencia día con día en distintos mercados y especialidades.

MENSAJE DEL PRESIDENTE DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

G4-1

En 2014 concretamos un plan de negocios enfocado a fortalecer una posición financiera en continua evolución, mientras continuamos implementando los objetivos estratégicos de sustentabilidad. Nuestro compromiso está basado en un crecimiento inclusivo, que contemple la optimización de los recursos, buscando apoyar el desarrollo de la infraestructura en el marco del estado de derecho.

El cierre del año nos permitió vislumbrar con certidumbre nuestros alcances, proyecciones y éxito futuro. El estado de contratación de Construcción Civil y Construcción Industrial está en niveles récord, la evolución de nuestro modelo operativo que alinea las Unidades de Negocio, sin duda traerá mejoras, tanto en nuestra eficiencia como en nuestra eficacia ante los clientes. Estamos comprometidos a que estos efectos sean sostenibles y crecientes y seguiremos aportando soluciones creativas y visionarias para consolidar nuestra relación con todos los grupos de interés, a la altura de los retos futuros de la infraestructura a nivel mundial.

ING. BERNARDO QUINTANA
PRESIDENTE DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN
EMPRESAS ICA, S.A.B. DE C.V.



G4-1 MENSAJE DEL DIRECTOR GENERAL

Estimados grupos de interés:

Nos complace y congratula compartir con ustedes nuestro *Reporte Integrado de Actividades 2014*. Agradecemos a todos su confianza y respaldo que son fundamentales para el sólido desempeño de ICA en este año, el segundo mejor en contratación y rentabilidad en la historia de la empresa, tan sólo después de 2012. Construcción, Infraestructura y Aeropuertos contribuyeron al crecimiento en ingresos y utilidades. Se ganaron grandes proyectos, tanto en México como en el extranjero, aumentando nuestro estado de contratación. ICA generó un incremento del 40% en la utilidad de operación, y la participación en las utilidades de Asociadas y Negocios Conjuntos aumentó en 57%, principalmente por el volumen de trabajo en ICA Fluor. Realizamos operaciones en el mercado de capitales que mejoraron nuestro perfil de vencimientos de la deuda, y profundizamos nuestra expansión internacional con la adquisición de Facchina Construction Group.

2014 también fue un año de desafíos importantes. En los primeros meses, las autoridades de la Ciudad de México decidieron cerrar parcialmente la Línea 12 del Sistema de Transporte Colectivo Metro, lo que propició una controversia pública y un litigio prolongado. Durante la segunda mitad del año, la fuerte caída del precio del petróleo trajo cambios en las expectativas del mercado para el crecimiento económico. La volatilidad en los mercados financieros internacionales afectó principalmente a las economías emergentes y se dio una fuerte depreciación del peso mexicano, lo que impactó en nuestros resultados. A pesar de lo anterior, las operaciones en el año sobrepasaron nuestras expectativas. El ingreso total consolidado creció 24%; y el segmento de Concesiones registró un incremento del 21%. Esto significa un paso fundamental en la conformación de nuestro modelo integral de infraestructura sustentable, en cada etapa del ciclo de vida de nuestros proyectos: promoción y oferta, estructuración y financiamiento, construcción, operación y crecimiento, así como la administración del portafolio de activos, que incluye la monetización de activos de largo plazo y las operaciones de reciclaje de capital.

Por segundo año consecutivo, somos la única constructora latinoamericana incluida en el Dow Jones Sustainability Index, reafirmando nuestra posición como líderes de la industria. Para este reporte utilizamos criterios de Global Reporting Initiative y los lineamientos del International Integrated Reporting Council para vincular nuestro modelo de negocio con el círculo de valor de la empresa. De esta forma aseguramos proyectos a largo plazo con inversiones patrimoniales sustentables para la empresa y para todos nuestros grupos de interés.

ICA ha construido bases sólidas en los últimos años, y estamos listos para afrontar el entorno desafiante que vemos en 2015. Hemos enfrentado diversas situaciones que consolidan nuestra firme trayectoria. Confío en el éxito compartido que tendremos año con año como la mejor opción para nuestros clientes. Producto de nuestra capacidad técnica y calidad en la ejecución de proyectos, solucionamos los retos más complejos de infraestructura a través de alianzas estratégicas con propuestas innovadoras, rentables y sustentables.

ING. ALONSO QUINTANA
DIRECTOR GENERAL
EMPRESAS ICA, S.A.B. DE C.V.

1.1 INFRAESTRUCTURA PARA EL DESARROLLO

Retos, desafíos y sectores estratégicos

A través de la infraestructura podemos determinar la historia de la evolución. Fomenta el desarrollo social y económico al aprovechar y renovar los servicios públicos, con el cuidado del entorno, para vivir con nuestro mayor potencial. Con el paso de los años, hemos cambiado la forma en que nos vinculamos y entendemos la infraestructura. La transformación de los países y su equipamiento sucede con la suma de acciones y voluntades de gobiernos, empresas y sociedad.

En 2014 enfrentamos diversos desafíos de carácter mundial por situaciones económicas, geopolíticas, sociales y ambientales. La infraestructura tiene amplio alcance y está estrechamente ligada con los Objetivos de Desarrollo del Milenio propuestos por la ONU, las tendencias globales de sustentabilidad de la ONU-Habitat, los Principios del Pacto Mundial y la Iniciativa Global de Infraestructura del G20 para financiar nuevos proyectos en mercados emergentes. Esta última iniciativa, acordada a finales de 2014, ha planteado la infraestructura como prioridad en el crecimiento de los países en desarrollo (15 billones de dólares como incentivo a bancos, fondos de pensión e inversión privada).

En este contexto, y como actores en el sector, en ICA identificamos las 10 tendencias emergentes para 2020 en materia de infraestructura (con base en el Foresight 2015, de KPMG International), de lo que resalta la puesta en operación de proyectos, el desafío de esquemas financieros, las capacidades técnicas para resolver grandes retos, los riesgos de nuevas políticas y la volatilidad de los mercados, así como la optimización de la gestión ambiental y la visión social compartida:

G4-18 TENDENCIAS EMERGENTES PARA 2020

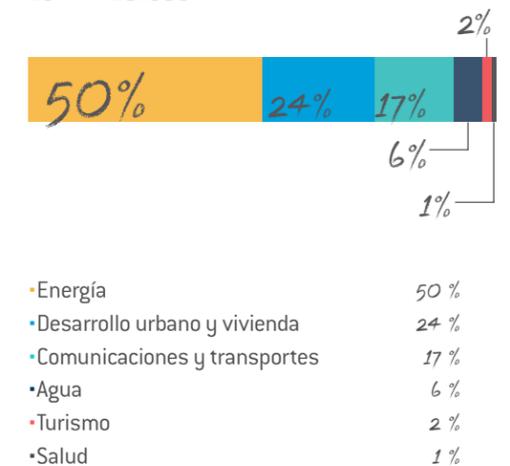
- 01 Acciones de gobierno para el desarrollo y finalización de proyectos.
- 02 Riesgos de políticas públicas y marcos normativos.
- 03 Reformas y movimientos de mercados financieros.
- 04 Desempeño de bancos, fondos de inversión e instituciones multilaterales.
- 05 Grandes retos técnicos para el desarrollo de grandes proyectos.
- 06 Equilibrio entre necesidades y oportunidades para beneficio social.
- 07 Mejores rendimientos en operación y portafolio de activos.
- 08 Optimización de recursos y compensación ambiental para fomentar la inversión.
- 09 Visión global de actores y empresas en el desarrollo de infraestructura.
- 10 Movilidad urbana para el crecimiento ordenado de las ciudades.

Al incorporar estos retos al marco regional para enfocarnos en América Latina, consideramos guías del Proyecto Mesoamérica del la Comunidad de Estados Latinoamericanos y Caribeños (CELAC) para reforzar el apoyo a iniciativas de infraestructura regional con nuevos proyectos y experiencias, aunadas a la Alianza del Pacífico, para promover un desarrollo económico y social conjunto.

En 2014, México emprendió importantes reformas constitucionales en materia energética, telecomunicaciones, hacendaria, educativa, financiera, competencia económica, laboral, político-electoral y transparencia. Con la misma línea de

crecimiento económico, mayor inversión, aumento en los ingresos, disminución del desempleo y mejora en la distribución de bienes, se anunció el Plan Nacional de Infraestructura 2014-2018 (743 programas y proyectos con una inversión de 7.7 billones de pesos) como instrumento de vinculación entre seis sectores estratégicos de la economía:

SECTORES ECONÓMICOS ESTRATÉGICOS



[Plan Nacional de Infraestructura 2014-2018].

A finales del año pasado también se dieron a conocer tres Zonas Económicas Especiales en México (Región del Puerto Lázaro Cárdenas, Michoacán; el Corredor Industrial Interoceánico del Istmo de Tehuantepec y el Puerto de Chiapas) con la finalidad de incentivar inversiones en infraestructura, apoyar a las industrias ya establecidas y articular una política pública integral.

G4-1 De acuerdo con el Índice Global de Competitividad del Foro Económico Mundial **G4-2** 2014-2015 (WEF, por sus siglas en inglés), México cayó seis posiciones con respecto a la medición 2013-2014, al pasar del lugar 55 al 61, principalmente por el rezago en la eficiencia del mercado laboral, la calidad de las instituciones, la educación básica y superior, la corrupción y la poca eficiencia del mercado de bienes.

¿Por qué procuramos proyectos integrales de infraestructura? La buena gobernanza de los proyectos de obra pública produce óptimos resultados para el desarrollo de los países, así como la construcción de infraestructura de calidad, necesaria, pertinente y congruente con una adecuada gestión y optimización de los recursos (Banco Mundial). A partir de las mejores prácticas del Pacto Mundial de las Naciones Unidas y las guías de compromiso empresarial, identificamos las prioridades de desarrollo (crecimiento inclusivo, igualdad social, protección medioambiental) y objetivos a largo plazo (crecimiento de los ingresos, productividad de recursos y gestión de riesgo) para la contribución efectiva de la sustentabilidad. (Arquitectura Post 2015 de Compromiso Empresarial)

Así, con grandes retos a futuro y lecciones aprendidas, en ICA aseguramos el crecimiento sostenible y sustentable de la empresa con la inversión en infraestructura para el desarrollo social y económico de los lugares en los que intervenimos. Resolvemos los retos más complejos de infraestructura y creamos valor compartido para todos nuestros grupos de interés.

LOS RETOS PARA LA INFRAESTRUCTURA DE MÉXICO

-  Planeación a largo plazo.
-  Procesos presupuestarios y opacidad de la información de las inversiones.
-  Reducción de regulación innecesaria.
-  Fortalecimiento de la transparencia del ciclo de vida de los proyectos.
-  Incremento de la participación de la sociedad civil.
-  Reducción de los poderes discrecionales de las autoridades.
-  Mejora en el alcance y la capacidad de la auditoría física y financiera.

(México Evalúa. Centro de Análisis de Políticas Públicas).



1.2 VALOR COMPARTIDO

Juntos desarrollamos los cimientos del mañana

G4-7 Somos una empresa mexicana con más de 68 años de experiencia en brindar soluciones integrales a retos complejos de infraestructura.

ICA se constituye en 1947 como Ingenieros Civiles Asociados, S.A. de C.V., para prestar servicios de construcción en proyectos de infraestructura del sector público mexicano.

G4-6 A lo largo de nuestra historia hemos desarrollado alianzas estratégicas con compañías destacadas para adquirir tecnología, conocimiento específico o volúmenes de trabajo. Esta extensa red de relaciones ha contribuido a reafirmar nuestro relevante papel en la sociedad. En conjunto con nuestros socios, hemos creado y consolidado alianzas estratégicas y empresas exitosas como OMA, ICA Fluor, Los Portales, San Martín, Proactiva, Actica, Grupo Rodio Kronsa y Facchina Construction Group, entre otras.

En 2014 logramos presencia en 13 países y 7 sectores, con más de 90 **G4-6** proyectos en curso y una fuerza de trabajo de 31,302 empleados.

G4-5 Somos una sociedad anónima bursátil de capital variable **G4-7** constituida como Empresas ICA, S.A.B. de C.V. Nuestro domicilio social está ubicado en Blvd. Manuel Ávila Camacho 36, Col. Lomas de Chapultepec, Miguel Hidalgo, 11000, México, D.F., México.

En ICA entendemos la creación de valor como la serie de valores, políticas y prácticas que mejoran nuestra competitividad, así como las condiciones económicas y sociales en beneficio de las comunidades en las que trabajamos:

CALIDAD

- Realizamos nuestras actividades en tiempo y forma.
- Satisfacemos las necesidades de nuestros clientes y superamos sus expectativas.
- Damos nuestro mejor esfuerzo por brindar la experiencia ICA.
- Buscamos ser ejemplo de dedicación y excelencia.

INTEGRIDAD

- Actuamos de forma profesional con base en nuestros valores y buenas prácticas.
- Tomamos decisiones de forma objetiva.
- Nos apegamos a los procedimientos con transparencia.
- Nos dirigimos con respeto a nuestros compañeros, clientes y a la comunidad.

EFICIENCIA

- Aprovechamos los recursos con los que contamos.
- Trabajamos en equipo y de forma segura para resolver los desafíos que se nos presentan.
- Direccionamos nuestros esfuerzos para lograr nuestros objetivos.
- Nos enfocamos en multiplicar el talento de ICA.

NUESTRA MISIÓN es solucionar los retos más complejos de infraestructura mediante propuestas innovadoras, rentables y sustentables. De este modo, crear valor para nuestra gente, accionistas y las comunidades en las que trabajamos.

NUESTRA VISIÓN es ser una empresa global que, mediante su modelo de negocios, construya y opere un portafolio de proyectos sólido, rentable y diversificado para el desarrollo de infraestructura y el bienestar social.

SERVICIO

- Nos esforzamos por brindar una atención que agregue valor.
- Somos empáticos ante las necesidades y solicitudes de nuestros compañeros y clientes.
- Asumimos los retos como oportunidades para brindar soluciones.
- Respondemos de manera oportuna a las solicitudes que recibimos para asegurar el impacto deseado.

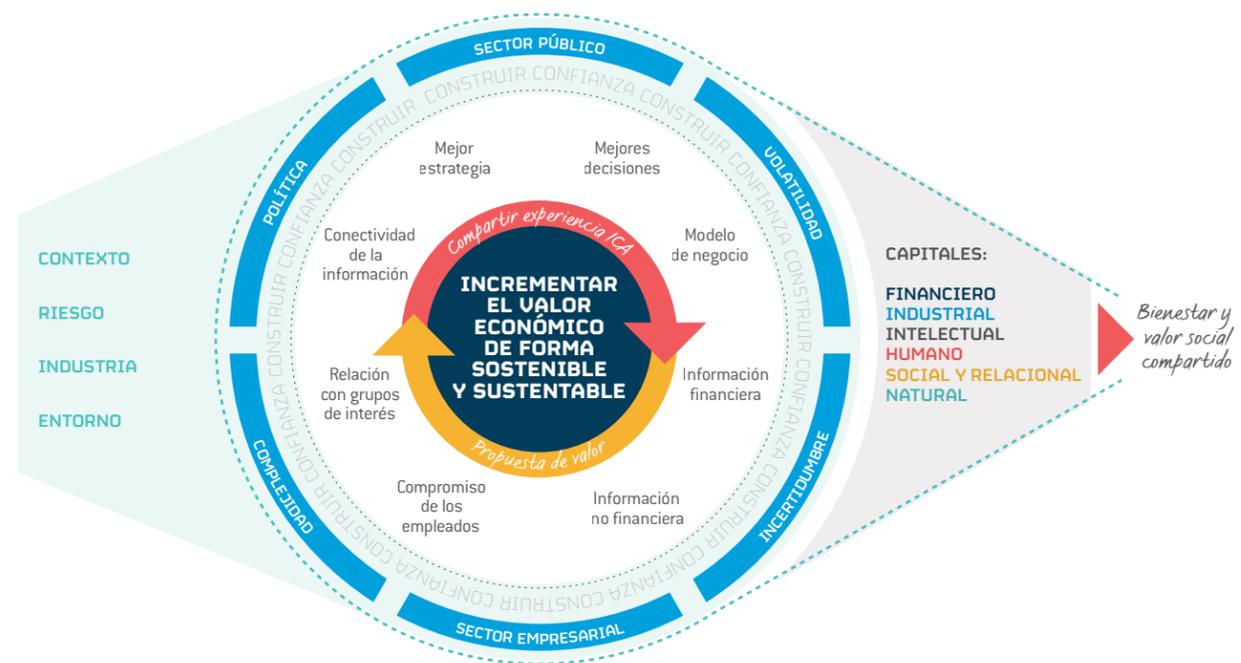
INNOVACIÓN

- Nos adaptamos al cambio brindando respuestas de vanguardia.
- Anticipamos la demanda del negocio.
- Proponemos soluciones creativas ante las dificultades.
- Aprovechamos las necesidades para plantear nuevas metas.

G4-18 En este contexto, los fundamentos de nuestro reporte integrado y de la metodología GRI permiten tener un enfoque directo en el proceso de creación de valor, mejorando la calidad y entendimiento de la información disponible, la rendición de cuentas y la reflexión integrada para la toma de decisiones y acciones. La productividad y la innovación son dos factores clave en este proceso. Estos principios nos han permitido definir nuestro propio círculo de valor a partir de seis tipos de capital:

CAPITAL FINANCIERO		Conjunto de fondos y recursos: Disponible para su uso en la producción de bienes. Obtenidos a través de financiamiento (deuda, capital o subvenciones).
CAPITAL INDUSTRIAL		Objetos físicos fabricados: Edificios, equipos e infraestructura.
CAPITAL INTELECTUAL		Intangibles basados en el conocimiento de la organización: Propiedad intelectual. Capital organizacional.
CAPITAL HUMANO		Competencias, capacidades, experiencias de las personas y motivaciones para innovar.
CAPITAL SOCIAL Y RELACIONAL		Instituciones y relaciones dentro y entre las comunidades, los grupos de interés y otras redes. Capacidad de compartir la información para mejorar el bienestar individual y colectivo.
CAPITAL NATURAL		Recursos y procesos medioambientales renovables y no renovables que proporcionan los bienes y servicios: aire, agua, tierra, minerales y bosques.

G4-1 En ICA, estamos convencidos de que la creación de valor para nuestra gente, accionistas y las comunidades en las que trabajamos está vinculada con nuestro modelo de negocio y los objetivos de cada área de la empresa, que es la base de todas las decisiones estratégicas. De esta manera, somos conscientes de que la atracción, retención y desarrollo del talento necesario a través de la cultura y los valores institucionales de ICA nos ayudan a alcanzar los objetivos del negocio.



A través de nuestras mejores prácticas de sustentabilidad, ofrecemos rendimientos atractivos y servicios de excelencia a los inversionistas, clientes y usuarios. En 2014 implementamos distintas iniciativas y programas para incrementar nuestra propuesta de valor a través de una experiencia ICA positiva:

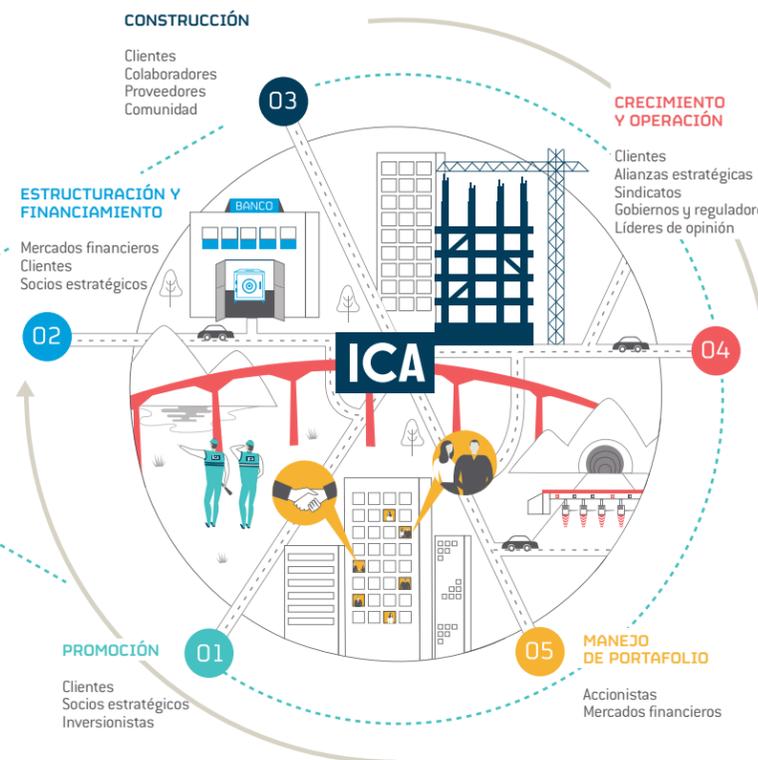
- **Centro de servicios para negocios:** optimizamos los recursos, costos y gastos que ofrecen mayor eficiencia y ahorros directos e indirectos a la empresa.
- **Estructura financiera para expansión internacional:** alianzas estratégicas, adquisiciones y negocios conjuntos con diversificación de nuestros mercados, clientes y actividades para posicionarnos de manera estratégica en el mundo.
- **Esquemas de financiamiento:** desarrollo de proyectos con financiamiento de más de 53,779 millones de pesos a través de emisiones de deuda local y extranjera, banca comercial, banca de desarrollo, fondos de capital privados y públicos, afores y agencias de exportación.
- **Gestión de activos:** manejo del portafolio de proyectos en operación, asociaciones estratégicas para crear mecanismos de transferencias permanentes.

En 2014 participamos en concesiones de 17 proyectos: 10 carreteros, 4 de agua, 2 de infraestructura social y un puerto. De éstos, 10 se encuentran en operación y otros 7 en construcción.

- **Unificación de procesos:** mejora de 174 procesos de nuestros sistemas de información interna que nos permiten obtener datos confiables y trazables para facilitar la toma de decisiones de los colaboradores. Incorporación de los procesos en la plataforma Sistemas, Aplicaciones y Producto (SAP) en las áreas de Finanzas y Administración, Gestión de Proyectos, Gestión de Recursos, Operación de Infraestructura, Planeación Estratégica y Desarrollo de Negocios y Servicios Transversales.
- **Gobierno Corporativo, Riesgo y Cumplimiento (GRC):** robustecimiento de capacidades para la formulación y emisión de políticas, delegación de autoridad, arquitectura empresarial, administración de riesgos y sistemas de control interno.
- **Desempeño sustentable:** priorización de acciones de gestión del entorno social y ambiental; por tercer año consecutivo somos parte del Índice IPC Sustentable de la Bolsa Mexicana de Valores y, por segunda vez, del Dow Jones Sustainability Index.

1.3 NUESTRO MODELO DE NEGOCIO

Gestionamos proyectos integrales de infraestructura



ICA tiene dos negocios principales y complementarios: construcción y operación de un portafolio de infraestructura de largo plazo y otras inversiones.

Nuestro modelo de negocio muestra la presencia de los grupos de interés en sus distintas etapas:

01 PROMOCIÓN: Identificamos y evaluamos proyectos potenciales en conjunto con aliados estratégicos, propiciando la expansión a nuevas áreas de negocio y a otros países; diseñamos obras de ingeniería civil e industrial con tecnologías innovadoras; desarrollamos propuestas sustentables que satisfacen al cliente y crean espacios seguros de trabajo.

02 ESTRUCTURACIÓN Y FINANCIAMIENTO: Tenemos amplia experiencia en el financiamiento de proyectos de largo plazo y en los mercados financieros internacionales, lo cual reduce los costos y garantiza la disponibilidad oportuna de recursos para ejecutar los proyectos.

03 CONSTRUCCIÓN: Contamos con probada experiencia en ejecutar proyectos, incluso en condiciones extremas; siempre atentos a la innovación, utilizamos técnicas y materiales que mejoran la calidad y reducen costos; tomamos las medidas necesarias para reducir impactos ambientales y sociales.

04 CRECIMIENTO Y OPERACIÓN: En la operación de activos de infraestructura, buscamos la absoluta satisfacción del cliente mejorando procesos, adoptando nuevas tecnologías y reduciendo el uso de energía y otros insumos.

05 MANEJO DEL PORTAFOLIO: Al madurar, se incrementa el valor de los proyectos y, por medio de nuestra administración del portafolio —refinanciamiento, desinversión total o parcial, entre otros— monetizamos el valor creado y liberamos recursos para nuevos proyectos.

CONSTRUCCIÓN	CIVIL	Proyectos de obra pública y privada, e infraestructura a gran escala (presas y proyectos hidroeléctricos; autopistas, túneles y puentes; sistemas de drenaje, acueductos y plantas de tratamiento de agua, estadios, hospitales, aeropuertos; sistemas de transporte subterráneo y ferroviario). Nuestras subsidiarias de construcción especializada nos dan experiencia adicional en geotecnología, ingeniería de subsuelo y manufactura de componentes prefabricados.
	INDUSTRIAL	A través de ICA Fluor, (asociación entre ICA y Fluor Corporation), llevamos a cabo la ingeniería, procuración, construcción, comisionamiento y arranque (EPC) de complejas instalaciones industriales, incluyendo plantas procesadoras de petróleo y gas, plantas de gas natural licuado, molinos de acero, instalaciones mineras y otras plantas de manufactura. Contamos con el grupo de ingenieros de diseño más grande de México, integrado por más de 1,000 especialistas.
OPERACIÓN DE INFRAESTRUCTURA Y OTRAS INVERSIONES	CONCESIONES	ICA desarrolla y opera concesiones de largo plazo y proyectos para prestación de servicio (PPS) para autopistas, proyectos de agua, puertos y servicios públicos. Administramos más de 900 kilómetros de carreteras y, al cierre de 2014, contábamos con un portafolio de 17 concesiones: diez en operación y el resto en construcción.
	AEROPUERTOS	Operamos 13 aeropuertos a través de OMA. Los aeropuertos incluyen Monterrey, la capital industrial de México, y ciudades clave en las regiones norte y centro del país. También operamos un hotel en la Terminal 2 del Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México, proveemos otros servicios comerciales y desarrollamos los terrenos dentro y alrededor de nuestros aeropuertos.

G4-4
G4-8

1.4 ESTRATEGIA

Generamos valor económico sostenible y sustentable

G4-2

Como líderes en la industria del país, en ICA trabajamos para mantenernos a la vanguardia en soluciones técnicas y sustentables, con el objetivo de posicionarnos como referente en la industria de la construcción y operación integral de infraestructura. En nuestra estrategia de negocio definimos dos directrices financieras: productividad y crecimiento. Buscamos lograr y mejorar resultados financieros expandiendo nuestra presencia en mercados internacionales, aportando soluciones integrales por medio de alianzas estratégicas, convirtiéndonos en el socio por excelencia de nuestros clientes.

Nuestro mapa estratégico tiene como objetivo central incrementar el valor económico de la empresa de manera sostenible y sustentable al optimizar los recursos. Ejecutamos procesos agrupados en cuatro temas estratégicos:

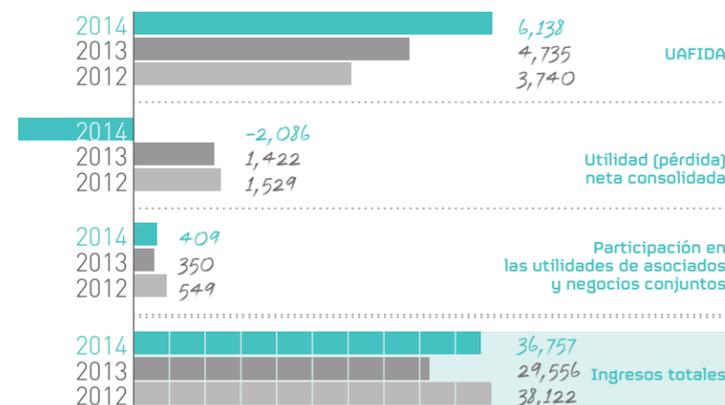
01. Eficiencia operativa, 02. Excelencia en soluciones, 03. Expansión y crecimiento, y 04. Operación con un enfoque sustentable. Todo lo anterior a partir del talento y la filosofía humana de quienes integran nuestros equipos de trabajo, una plataforma tecnológica de vanguardia, sistemas de información confiables y una cultura de valores alineados a lo largo y ancho de la organización.



1.5 RESULTADOS FINANCIEROS CONSOLIDADOS

Optimizamos nuestros ingresos y utilidades

G4-9



	2012	2013	2014
Margen UAFIDA	9.81 %	16 %	16.7 %
Utilidad por acción (Ps)	1.58	0.7	(4.96)
Deuda neta/UAFIDA	10.7x	7.0x	7.6x

*Cifras en millones de pesos

En 2014, ICA presentó un crecimiento en ingresos de 24%, de UAFIDA en 30% y estado de contratación de 48% (incluyendo las empresas asociadas y los negocios conjuntos) superando el estimado anual. La UAFIDA consolidada alcanzó 6,138 millones de pesos con un margen de 16.7%. Los tres segmentos: construcción, aeropuertos y concesiones reportaron crecimiento en ingresos de 24%, 10% y 21% respectivamente. El margen UAFIDA continuó con tendencia de crecimiento.

* UAFIDA: Utilidades antes de costos de financiamiento, impuestos, depreciación y amortización (EBITDA, por sus siglas en inglés).

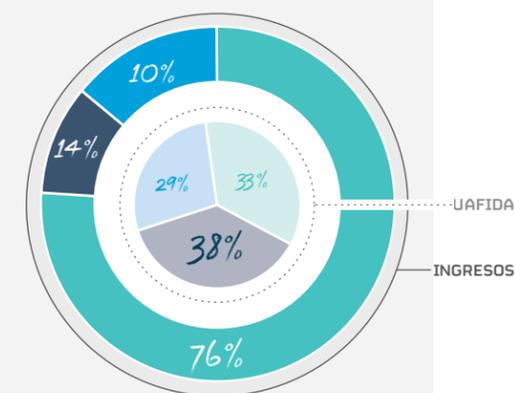
Los resultados positivos de la operación fueron afectados por el Resultado Integral de Financiamiento, producto de la depreciación del peso mexicano frente el dólar impactando así el resultado neto y niveles de apalancamiento, provocando una disminución en el margen deuda neta/UAFIDA. Asimismo, el precio de la acción registró una pérdida por acción de 4.96 pesos (US\$1.35 por ADS).

La caída del precio de la acción en el 4T14 (3.47 pesos por acción) tuvo el mayor impacto en el acumulado. Cabe señalar que el efecto del Resultado Integral no tiene impacto en el flujo de efectivo real.

Los gastos por intereses se incrementaron 42% comparado con 2013 debido a la amortización anticipada de los gastos capitalizados de la colocación del bono prepagado, así como por el efecto neto del cálculo del valor presente neto del pasivo por desconsolidación fiscal que se reportó en 2013.

La siguiente gráfica presenta la distribución de ingresos y UAFIDA en los tres segmentos, donde se muestra que Construcción abarca 76% de los ingresos totales, pero su contribución en UAFIDA es de 33%. En contraste, el segmento de Concesión aporta 14% de los ingresos, sin embargo en la UAFIDA su contribución es mayor que el de Construcción (38%).

Nuestras operaciones inmobiliarias, que incluyen vivienda de interés social, así como nuestras operaciones corporativas están incluidas en la información de Corporativas y Otras. Los tres segmentos mostraron crecimiento: Construcción creció 24% en ingresos y 31% en UAFIDA, como resultado de un desempeño favorable en las obras contratadas en México y la incorporación de Facchina Construction Group a partir del segundo trimestre de 2014.



	2013	2014	Var %
• Construcción	21,744	26,967	24
• Concesión	3,965	4,816	21
• Aeropuertos	3,420	3,770	10
• Corporativo y otras	426	1,205	183
Ingresos totales	29,556	36,757	24

*Cifras en millones de pesos a diciembre de 2014

Los ingresos del segmento de Concesión se incrementaron 21% y la UAFIDA 11% como resultado de un alto volumen de tráfico y por la entrada en operación de varios proyectos en concesión. El segmento de Aeropuertos continúa reportando resultados sólidos reflejados en tasas de crecimiento importantes en el tráfico de pasajeros. En términos de ingresos crecieron 10%, mientras que en UAFIDA su incremento fue de 28%.

CONSTRUCCIÓN CIVIL E INDUSTRIAL

Los resultados positivos de Construcción se mantendrán durante 2015 con base en el estado de contratación que representan 18 meses de ventas.

Los datos anteriores muestran un sólido crecimiento en el estado de contratación, que en el agregado es de 48%. Este proviene del incremento de 21% en el segmento de Construcción. Resaltamos el incremento de 297% de los contratos de Asociadas y sus negocios conjuntos con respecto al cierre del año anterior, llegando a 43,921 millones de pesos. Lo que corresponde a nuestra parte: 21,230 millones de pesos. El estado de contratación de ICA Fluor asciende a 37,971 millones de pesos, que equivale a 86% del total las asociadas y negocios conjuntos.

	DIC2013	DIC2014	Var%
Construcción	30,658	36,957	16
Contratación	5,700	5,108	-10
Asociadas y negocios conjuntos (participación de ICA)	5,433	21,230*	291
Estado de contratación para ICA	41,791	61,883	48

*Cifras en millones de pesos

	2014		2013		2012	
Valor económico directo generado	100 %	39,423	100 %	36,204	100 %	39,375
a. Ingresos	100 %	39,423	100 %	36,204	100 %	39,375
Valor económico distribuido	98 %	38,563	69 %	25,046	84 %	32,933
b. Gastos operativos	64 %	25,223	43 %	15,537	63 %	24,770
c. Sueldos y prestaciones	18 %	7,137	15 %	5,303	11 %	4,452
d. Pago a proveedores	14 %	5,576	10 %	3,616	8 %	3,221
e. Pago a gobierno	2 %	607	2 %	571	1 %	476
f. Inversiones en comunidades	0 %	20	0 %	19	0 %	15
Valor económico retenido	2 %	860	31 %	11,158	16 %	6,442

EC1





Financiero



- Empresa institucional
- Capital humano
- Seguridad y salud
- Sistemas de gestión
- Mejora operativa

*Somos una empresa institucional,
ordenada y transparente*

Para ICA resulta fundamental la solidez de nuestro Gobierno Corporativo a la altura de los desafíos que enfrenta la empresa en la actualidad. Hemos asegurado que nuestras prácticas de Gobierno Corporativo se mantengan en todo momento con los más elevados estándares de cumplimiento. Lo anterior garantiza que ICA se mantenga como una empresa institucional, ordenada y transparente, cuyos cimientos son la integridad, ética y generación de valor para todos nuestros grupos de interés, al mismo tiempo que aseguran una dirección sustentable del negocio. Con visión, experiencia y liderazgo, respondemos a los desafíos y retos más complejos de infraestructura. En ICA desarrollamos y entendemos los proyectos como inversiones patrimoniales en beneficio de la sociedad, nuestros clientes, accionistas y empleados.

El Consejo de Administración y sus miembros son aprobados por la Asamblea de Accionistas con base en su experiencia y capacitación. Una vez que la Asamblea los aprueba, los Consejeros Independientes firman una declaración de independencia.

Para celebrar dichas operaciones, dependiendo de su monto, los Consejeros, en su caso, deberán contar con la autorización del Director General, el Comité de Prácticas Societarias y/o del Consejo de Administración. Estas operaciones son reportadas anualmente ante la Asamblea de Accionistas. El Abogado General de la empresa es el responsable de llevar todo lo relacionado con el Gobierno Corporativo y funge como Secretario del Consejo de Administración.

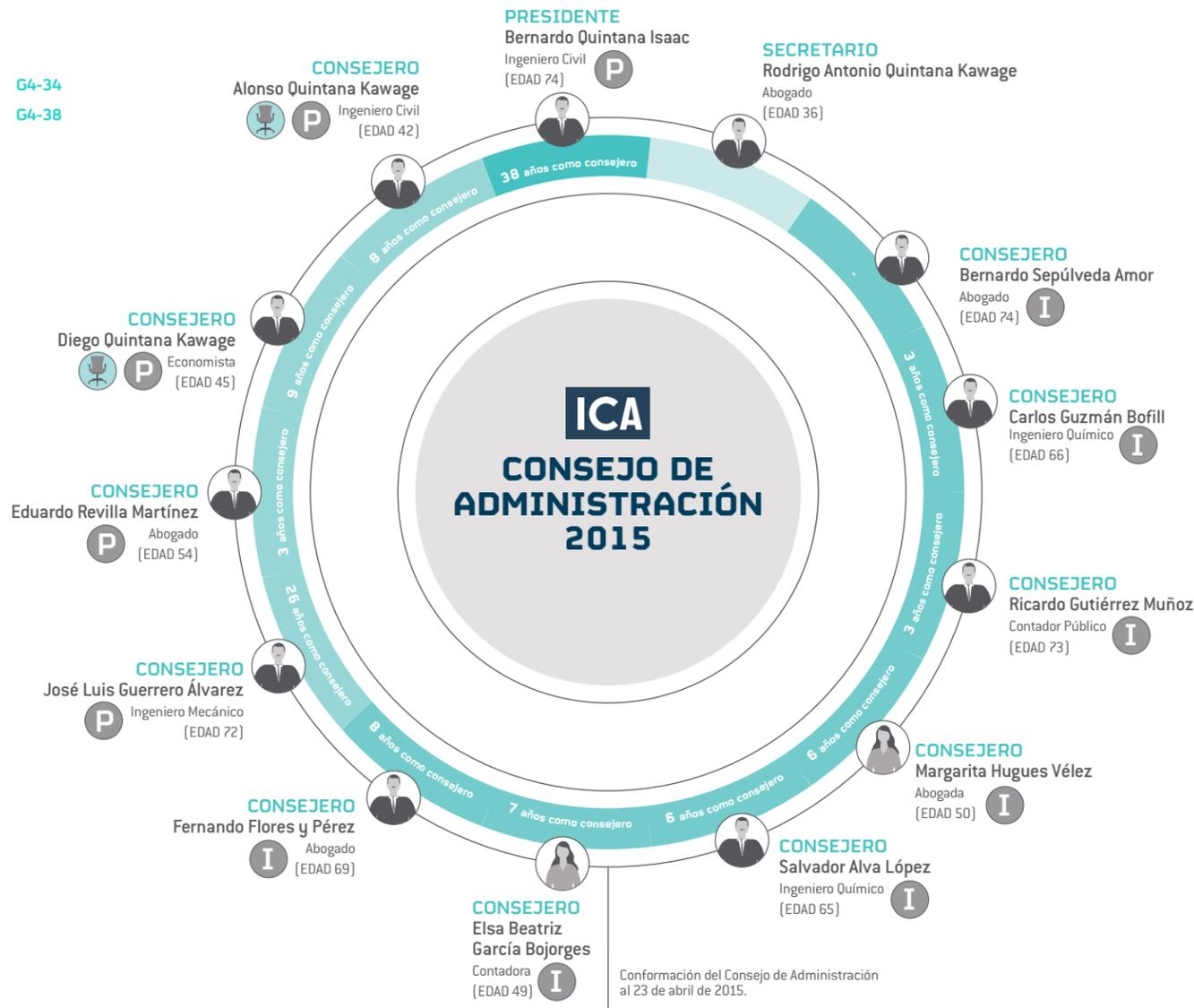
G4-40

G4-41

INSTITUCIONALIDAD, ÉTICA Y TRANSPARENCIA

Actualmente el Consejo de Administración está integrado por 12 miembros, 7 de los cuales cuentan con el carácter de independientes, conforme a la Ley del Mercado de Valores. Esto representa 54% del mismo. Para apoyar el desempeño de sus funciones, el Consejo de Administración está constituido por tres comités especiales que a continuación se mencionan.

G4-38



G4-34

PRESIDENTE:
Fernando Flores y Pérez

MIEMBROS:
Margarita Hugues Vélez
Salvador Alva Gómez
Bernardo Sepúlveda Amor

Es el Comité encargado, entre otros, de los asuntos de nominaciones y compensaciones de miembros del Consejo de Administración, propuesta de políticas, emitir opinión sobre operaciones con partes relacionadas y supervisar los principios éticos según los cuales opera la Sociedad.

G4-45

PRESIDENTE:
Fernando Flores y Pérez

MIEMBROS:
Salvador Alva Gómez
Ricardo Gutiérrez Muñoz
Carlos Guzmán Bofill



PRESIDENTE:
Elsa Beatriz García Bojorges

MIEMBROS:
Margarita Hugues Vélez
Fernando Flores y Pérez

Es el Comité responsable de los deberes establecidos en la fracción II del artículo 42 y otras disposiciones aplicables de la Ley del Mercado de Valores; entre ellos, revisar y evaluar al auditor independiente e informar al consejo de administración sobre las auditorías internas de la compañía y la calidad o deficiencia de sus mecanismos de control interno.

Entre de las funciones de este Comité se encuentran: proponer lineamientos generales para crear y supervisar el cumplimiento de nuestro plan estratégico, emitir opinión sobre las políticas de inversión y financiamiento, emitir opinión sobre las premisas principales en el presupuesto anual y supervisar la aplicación del mismo, así como de nuestro sistema de control. Asimismo, se ocupa de evaluar tanto los factores de riesgo que nos afectan, como su mecanismo de control.

CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

Es el Órgano de Gobierno que tiene entre sus deberes fijar la estrategia general de ICA y de las entidades legales que controla.

Para el cumplimiento de sus deberes y responsabilidades, los estatutos sociales de la Sociedad, de acuerdo con la Ley del Mercado de Valores, estipulan que el Consejo de Administración sea apoyado por uno o más comités integrados por consejeros independientes.

- DIRECTIVO
- CONSEJERO INDEPENDIENTE
- CONSEJERO PATRIMONIAL

FECHAS DE SESIONES DE CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN Y COMITÉS DE APOYO 2014
% DE PARTICIPACIÓN

CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN	
20 de enero	100%
19 de marzo	85%
5 de mayo	100%
4 de agosto	100%
3 de noviembre	100%

COMITÉ DE PRÁCTICAS SOCIETARIAS	
13 de enero	100%
19 de febrero	100%
13 de marzo	100%
4 de agosto	100%
3 de noviembre	100%
4 de diciembre	100%

COMITÉ DE FINANZAS, PLANEACIÓN Y SUSTENTABILIDAD	
13 de enero	100%
19 de marzo	100%
21 de julio	100%
6 de octubre	100%

COMITÉ DE AUDITORÍA	
24 de febrero	100%
13 de marzo	100%
22 de abril	80%
21 de julio	100%
20 de octubre	100%
16 de diciembre	100%

CARGOS RELEVANTES

Bernardo Quintana Issac. Presidente del Consejo de Administración de ICA desde 1978. Miembro en del Consejo de Administración de Cementos Mexicanos, Banamex y de Culver Educational Foundation; del Consejo Mexicano de Negocios; del Colegio de Ingenieros Civiles de México; de la Fundación Javier Barros Sierra; de la Fundación ICA, y del Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica, entre otros.*

Alonso Quintana Kawage. Director General de ICA a partir del 1 de julio de 2012; Presidente del Comité Ejecutivo de la empresa, miembro del Consejo de Administración de ICA, y Consejero de Grupo Aeroportuario del Centro Norte, S.A.B. de C.V. [OMA].

Diego Quintana Kawage. Vicepresidente Ejecutivo y Miembro del Consejo de Administración de ICA, y Presidente del Consejo de Administración de Grupo Aeroportuario del Centro Norte, S.A.B. de C.V. [OMA].**

Eduardo Revilla Martínez. Socio de la firma de abogados Revilla y Álvarez Alcalá, S.C., miembro de la Asociación Fiscal Internacional, y miembro independiente de la Junta Directiva de la Procuraduría de la Defensa del Contribuyente.

José Luis Guerrero Álvarez. Miembro del Consejo de Administración de ICA desde 1990 y Director General de 2007 a 2012; miembro independiente del Consejo Directivo de la Bolsa Mexicana de Valores, S.A.B. de C.V. y Presidente de su Comité de Supervisión, y miembro del Consejo de Administración de Enova Endeavor.***

Consultar Reporte Anual Formato 20-F para información completa de cargos relevantes del Consejo de Administración.

- [1] Consejeros independientes de acuerdo con la definición de la Regla 10A-3 de la Ley del Mercado de Valores de 1934 (Securities Exchange Act of 1934) con sus modificaciones.
- [2] Consejeros independientes de acuerdo con la definición de la Ley Mexicana del Mercado de Valores.
- [3] Experto financiero del Comité de Auditoría, de acuerdo con el significado de la Sección 407 de la Ley Sarbanes-Oxley de 2002.

* Consejero cuyo periodo vence el 30 de abril de 2018. Cabe mencionar que el ingeniero Bernardo Quintana Isaac, quien funge como Presidente del Consejo, no ocupa cargo directivo alguno.
** Consejero cuyo periodo vence el 30 de abril de 2017.
*** Consejero cuyo periodo vence el 30 de abril de 2016.
**** Consejero al 23 de abril de 2015. Previamente fungió como consejero por siete años de 1998 a 2004.



Aseguramos una dirección sustentable con cimientos de ética e integridad

G4-38

G4-39

GESTIÓN DE RIESGOS POR LA ALTA DIRECCIÓN

G4-46

En ICA promovemos la cultura y gestión de riesgos desde la promoción y estructuración de nuestros proyectos. Los riesgos significativos identificados por la organización son comunicados al Consejo de Administración, por vía del Comité de Finanzas, Planeación y Sustentabilidad. En este Comité se presentan de manera trimestral los principales riesgos que enfrenta la organización y se revisa la estrategia para mitigarlos y asegurar el seguimiento correspondiente por parte de los miembros que integran dicho Comité. Estas revisiones y propuestas son puestas a consideración del Consejo de Administración para su aprobación definitiva.

G4-47

G4-45

Con la introducción del marco de Gobierno, Riesgo y Cumplimiento (GRC) en la estrategia y operación de la compañía, en México y Latinoamérica, el Consejo de Administración conoce la gestión y los resultados de los riesgos identificados. Este proceso se da por medio de prácticas, mismas que se listan a continuación:

- Formalización de revisiones de riesgos –y acciones de respuesta– realizadas por el Consejo de Administración y sus órganos facultados.
- Creación de la Dirección de Riesgos encargada de coordinar las acciones de mejora bajo el marco GRC.
- La adopción de estándares internacionales como: OCEG-GRC Capability Model; ISO 31000:2009; COSO – Enterprise Risk Management Integrated Framework.
- Actualización del catálogo de riesgos (RBS – Risk Breakdown Structure), donde se plasman los requerimientos, inquietudes y experiencias de los distintos grupos de interés de ICA, para luego aplicarlos en las evaluaciones de riesgo correspondientes.
- El aprendizaje continuo a partir del registro de riesgos materializados y lecciones aprendidas.
- Evaluación sistemática de riesgos a proyectos de construcción e infraestructura.

DESEMPEÑO ECONÓMICO, SOCIAL Y AMBIENTAL

En nuestra organización existen diferentes cargos que tienen una responsabilidad directa en temas asociados con aspectos sociales, ambientales y económicos y que cuidan el cumplimiento de las obligaciones de nuestra empresa en estos rubros. Los ocupantes de estos cargos tienen un alto nivel organizacional que les permite contar con la autoridad y los mecanismos necesarios para tomar decisiones, reportando directa o indirectamente al máximo órgano de gobierno de la empresa.

Director Corporativo de Sustentabilidad. Reporta directamente al máximo órgano de gobierno, a través del Director General de la empresa, los resultados no financieros de la organización, mejores prácticas, riesgos y tendencias de la industria.

Directores y Gerentes de Proyecto. Responden por los resultados de sus proyectos y vigilan que se cumplan las disposiciones sociales, ambientales y de seguridad en el proyecto a su cargo.

Gerentes de Aseguramiento de Calidad, Seguridad y Medio Ambiente (ACSMA) de las Unidades de Negocio. Implementan las acciones estratégicas relacionadas con la sustentabilidad, así como del establecimiento de iniciativas concretas en materia de seguridad, medio ambiente y calidad en los diferentes proyectos de las Unidades de Negocio.

La Dirección de Sustentabilidad, con apoyo de las áreas funcionales de la empresa y las comisiones creadas para dar seguimiento al desempeño ambiental y social de la organización, consolida la información no financiera, y la información financiera más relevante –con apoyo del área de Relación con Inversionistas– para consolidar el **Reporte Integrado de Actividades**. Este reporte es revisado por las áreas funcionales y las comisiones que dan su visto bueno a la información y, una vez concluido el proceso de retroalimentación, se comparte con la Dirección de Asuntos Jurídicos, que es la entidad responsable de aprobar el contenido del reporte. Los resultados son revisados trimestralmente por el Consejo Directivo.



CAPACITACIÓN Y SENSIBILIZACIÓN EN EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN Y ALTA DIRECCIÓN

Durante todo el año, y en diferentes niveles de la organización, incluido el Consejo de Administración, se implementan programas e iniciativas cuyo objetivo, además de informar sobre los desafíos y avances que tiene nuestra empresa en materia de sustentabilidad, permiten desarrollar las capacidades y los conocimientos relacionados con los diversos aspectos sociales, ambientales, económicos y de seguridad en el trabajo. Algunas iniciativas son:

Comité de Sustentabilidad

Se reúnen periódicamente; son lideradas por la dirección de sustentabilidad, y participan varios directores corporativos y Unidades de Negocio. En dichas reuniones se revisan las estrategias, los programas y las actividades relacionadas con esta materia, así como los resultados de la implantación de las mismas.

Asamblea Anual

Evento dirigido a accionistas, ejecutivos y colaboradores de ICA que se realiza cada año para informar los resultados de la empresa, el avance de los proyectos y los temas relevantes para la organización, entre otros, los relacionados con aspectos sociales, ambientales y económicos.

Semana de Actualización

Programa de desarrollo sobre diversos tópicos para los colaboradores de los diferentes niveles organizacionales de ICA. Temas como sustentabilidad, gestión social, ambiental y de seguridad tienen un lugar preponderante en la agenda de los cursos y talleres que se celebran. Se invita directamente a los miembros del máximo órgano de gobierno para que participen y actualicen sus conocimientos en estos temas.

Revisión de resultados de las Unidades de Negocio

Son sesiones trimestrales en las que los responsables de las diferentes Unidades de Negocio exponen sus resultados a los miembros del Comité Ejecutivo. Los resultados y aprendizajes sociales, ambientales, económicos y de seguridad siempre están presentes en la agenda de estas sesiones.

ACTUALIZACIÓN DE NUESTRA ESTRATEGIA Y MARCO DE CONTROL

En 2014 continuamos trabajando en la actualización y seguimiento de las directrices establecidas en 2013 por el equipo directivo, en un trabajo de reflexión integral que abarcó a todas las áreas de la empresa. El resultado fue la actualización de nuestra misión y visión, y el mapa de la estrategia de ICA, cuyo objetivo principal es el crecimiento rentable y sostenido en el corto, mediano y largo plazo. Con la finalidad de brindar una propuesta de valor vinculada a nuestro modelo de negocio, buscamos realizar de manera sobresaliente procesos críticos; asegurar la eficiencia operativa; desarrollar soluciones con excelencia; contar con procesos que impulsen la expansión y el crecimiento del negocio, y asegurar la sustentabilidad de nuestros procesos.

EVALUACIÓN DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

En 2014 se estableció la necesidad de reforzar los procesos de autoevaluación para los miembros del Consejo de Administración por lo que en 2015 se contemplará el desarrollo de una autoevaluación actualizada para dichos miembros. Con base en esta evaluación, y conforme a nuestra normatividad interna, la retribución de los funcionarios relevantes de la empresa depende de su desempeño. La retribución de los miembros del Consejo de Administración es aprobada por la Asamblea de Accionistas, de acuerdo con las propuestas analizadas por el Comité de Prácticas Societarias y el Consejo de Administración.

G4-42

G4-44

G4-51

La política de remuneración aplicable al máximo órgano de gobierno, así como para directores ejecutivos, se determina de manera anual por la organización, escuchando para esto la opinión de su Comité de Prácticas Societarias y contando con la aprobación del Consejo de Administración. Adicionalmente, se cuenta con un plan de bono por desempeño para directivos, el cual está ligado a los resultados de la compañía. La política de la empresa con relación al cálculo de los bonos de desempeño Return on Equity (ROE) es la siguiente:

- En los años en que la utilidad neta es de 4% o menor que el capital contable, no se pagará ningún bono.
- En los años en que el ingreso total sea mayor al 4% del activo neto, puede pagarse un bono de hasta el 20% del monto de la utilidad que supere el 4% del activo neto.

G4-52

Con el propósito de asegurar que el paquete de remuneraciones, el plan de pensiones y el diseño de beneficios sean competitivos de acuerdo con las políticas aplicadas a todos los puestos de la organización, ICA realiza anualmente estudios de mercado de remuneración con las principales firmas de consultoría. En dichos estudios, conducidos por las firmas de manera independiente y confidencial, participan más de 300 empresas de todos los giros. Tanto accionistas como empleados de la empresa cuentan con diversos mecanismos para comunicar sus opiniones, dudas o inquietudes al Consejo de Administración:

G4-26

- Accionistas: (I) Asamblea de Accionistas; (II) oficina de Relación con Inversionistas; (III) conferencias; (IV) reuniones con analistas financieros, accionistas, inversionistas, bancos, calificadoras y otros participantes de los mercados financieros.
- Empleados: (I) Acciones informativas de la Unidad de Negocio y/o área; (II) línea de denuncias; (III) acceso directo a la oficina del Abogado General por correo electrónico; (IV) escalamiento de inquietudes a través de superiores jerárquicos.

2.1 EMPRESA INSTITUCIONAL

Aseguramos una experiencia ICA positiva

Empresas ICA, S.A.B. de C.V., al ser una empresa pública que cotiza en la Bolsa Mexicana de Valores y en la Bolsa de Nueva York (NYSE, por sus siglas en inglés), se apega a los más altos estándares en materia de Gobierno Corporativo, ética y transparencia. Nuestro Código de Ética y Conducta en el Negocio está alineado con los Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE, las directrices de la Ley Sarbanes-Oxley (SOX) y los lineamientos de la BMV; además, está en sintonía con el Código de Integridad y Ética Empresarial del Consejo Coordinador Empresarial (CCE).

Nuestro Código de Ética se aplica a todo el personal de Empresas ICA y sus subsidiarias; se comparte con nuestros socios y clientes, y está a disposición de todos nuestros grupos de interés en nuestro sitio web. Desde 2013, y en observancia de las mejores prácticas internacionales, promovemos con nuestra cadena de valor el estricto apego a nuestro Código de Ética y Reglas de Conducta para Proveedores, Subcontratistas y Socios de Negocio, a la firma del contrato y mediante nuestro sitio web. Todos los empleados y miembros del Consejo de Administración de la empresa tienen la obligación de leer y firmar el Código de Ética y de Conducta en el Negocio. Ambos códigos se pueden consultar y descargar en el sitio: https://www.ica.com.mx/es_ES/ethic-codes.

El Abogado General es el encargado de velar por el cumplimiento de ambos códigos y, dependiendo del tipo de asunto a tratar, se apoya en las áreas de Auditoría Interna, Capital Humano y diversos despachos externos, para el seguimiento y solución de los mismos. Empleados y miembros del Consejo de Administración tienen la obligación de conocer, leer y firmar el Código de Ética y Conducta en el Negocio; pero también tienen el derecho de notificar cualquier desviación al mismo. Para ello, la oficina del abogado general ha habilitado un correo electrónico (abogadogral@ica.mx) para recibir cualquier denuncia o desviación percibida por parte de empleados, funcionarios y cualquier grupo de interés con los que la empresa tiene relación.

Otro mecanismo adoptado por la compañía para la atención de desviaciones a los códigos de ética es la línea de denuncia. Ésta está en funcionamiento 365 días al año, 24 horas al día y con un alcance de implementación ampliado, pues además de México, opera en los países sudamericanos en donde ICA está presente y, recientemente, en Estados Unidos. La línea es atendida por un tercero, con la finalidad de mantener la confidencialidad y el anonimato de quien observa y denuncia cualquier acto impropio de algún funcionario o empleado de la compañía; y para garantizar la atención debida de todo reporte recibido.

Para difundir los derechos y obligaciones que tiene el personal y cualquier funcionario de la empresa con relación al Código de Ética y Conducta en el Negocio, y para saber cómo utilizar los canales de comunicación en caso de

detectar desviaciones del mismo, año con año se implementa una capacitación para todo el personal a través de la plataforma electrónica AcadémICA. Esta capacitación es obligatoria y también se ofrece como parte del proceso de inducción, a todo el personal de nuevo ingreso.

Por medio de la capacitación, además de dar a conocer el contenido de nuestros códigos y ofrecer alternativas a diferentes soluciones que cualquier empleado y funcionario puede enfrentar ante ciertas situaciones, se pone énfasis en nuestra política de “puertas abiertas”, que es otra vía por la cual se pueden desahogar dudas e inquietudes relacionadas con cumplimiento ético y prácticas justas de operación para prevenir y mitigar cualquier tipo de conducta inapropiada o ilícita. Esta práctica exhorta a todos los empleados a acercarse en primera instancia, si procede, al jefe inmediato, sin temor a represalias. Y en caso de que éste se encuentre involucrado en el asunto, entonces escalarlo por cualquiera de las vías antes descritas.

Con la finalidad de dar a conocer los diferentes mecanismos de asesoría y denuncia, tanto interna como externamente, la compañía utiliza diferentes medios informativos para cumplir con dicho propósito. Dentro de las instalaciones y con el personal de ICA se emplean carteles y mailings informativos; y para nuestros socios, clientes y otros grupos de interés, se ha habilitado un vínculo electrónico, con el número de la línea de denuncia, en nuestro sitio web: https://www.ica.com.mx/es_ES/report-line

La efectividad de nuestros canales en pro de una conducta ética nos ha permitido dar seguimiento puntual relacionado con desviaciones al código. Sin embargo, también se debe destacar que, con el fin de promover buenas prácticas éticas en toda la cadena de valor, hemos realizado diferentes acciones para permear la cultura ética en empleados, socios y proveedores. Todos los contratos que firma ICA con sus proveedores y subcontratistas incluyen una cláusula de anticorrupción, la cual hace referencia al cumplimiento al Código de Ética para proveedores y subcontratistas. En ésta se estipulan los lineamientos que en materia de derechos humanos deben cumplirse.

HR1

En 2014 se recibieron tres quejas clasificadas como “discriminación” por la empresa que gestiona la Línea de Denuncia. Dos de las tres quejas no procedieron. La que sí procedió fue atendida directamente por el Vicepresidente de la Unidad de Negocio correspondiente, tomando las acciones correctivas pertinentes.

Tradicionalmente, por la naturaleza de nuestras actividades, llevamos un diálogo cercano e intenso con las comunidades aledañas a las operaciones. Las diferentes actividades realizadas en beneficio de la comunidad (mismas que se pueden consultar en la sección de Valor Social Compartido) nos permiten anticipar cualquier tipo de manifestación que contravenga los derechos de dichas comunidades y, como miembros activos del Pacto Mundial, nos apegamos a las mejores prácticas en la materia. Por tal motivo, en 2014 no se recibieron quejas de incidentes relacionados con violaciones a los derechos de grupos indígenas.

REPORTE DE CASOS POR PRESUNTA CORRUPCIÓN

En 2014 no se recibieron quejas relacionadas con incidentes de presunta corrupción. Desde 2012, la tendencia se ha marcado a la baja, como se puede apreciar en la siguiente tabla.

	2012	2013	2014
Casos de corrupción	46	17	-

Durante 2014 la empresa no recibió ayuda económica por parte del Gobierno.

APORTACIONES FINANCIERAS Y EN ESPECIE A PARTIDOS POLÍTICOS

Por disposiciones de la Ley Electoral del país no está permitido llevar a cabo este tipo de prácticas. No se realizaron aportaciones financieras ni en especie a partidos políticos en los países en los que estamos presentes.

ACCIONES LEGALES POR PRÁCTICAS MONOPÓLICAS

Durante 2014 no se registraron incumplimientos derivados por la transgresión de la regulación de competencia y libre concurrencia. Nuestras prácticas comerciales están normadas por los más altos estándares éticos y, en consecuencia, participamos en todas las convocatorias y licitaciones para proyectos de manera abierta y transparente.

SANCIONES Y MULTAS SIGNIFICATIVAS

Como consecuencia de lo anteriormente descrito, en 2014, ICA no fue acreedora a sanción ni multa significativa por incumplimiento de la normatividad.

2.2 CAPITAL HUMANO

Nuestra estrategia de Capital Humano está basada en tres pilares:

La tendencia en la administración y fortalecimiento de nuestro Capital Humano apunta hacia las mejores prácticas, los programas y las iniciativas que favorecen una gestión eficaz del talento tomando en consideración la planeación y formación de nuestros empleados. Nuestro objetivo es atraer, desarrollar y retener el talento que la empresa requiere. La actividad del sector infraestructura y construcción en 2014 nos permitió sostener una fuerza de trabajo acorde con las operaciones de la empresa. Estamos convencidos de que el éxito de ICA depende de las habilidades, competencias y conocimientos requeridos de nuestra gente, porque sólo con personal talentoso, y alineado a la estrategia del negocio, continuaremos cumpliendo los objetivos que como organización nos hemos propuesto.

G4-35 Hemos reforzado los mecanismos encaminados a mejorar los temas económicos, ambientales, sociales y de seguridad de la empresa, con el fin de garantizar el cumplimiento de estos compromisos y obligaciones. Para ello, se redefinieron una serie de puestos, roles y responsabilidades con la finalidad de asegurar el cumplimiento de las expectativas generadas en torno a los rubros anteriores. De igual forma, la consolidación de comités en temas prioritarios de la empresa (Comité de Prácticas Societarias; Comité de Auditoría; Comité de Finanzas, Planeación y Sustentabilidad) permite revisar y dar seguimiento a los diferentes aspectos estratégicos relacionados con estos temas y así recomendar las diferentes acciones necesarias para seguir impulsando la cultura en materia económica, ambiental, social y de seguridad de ICA.

1. OPORTUNIDADES

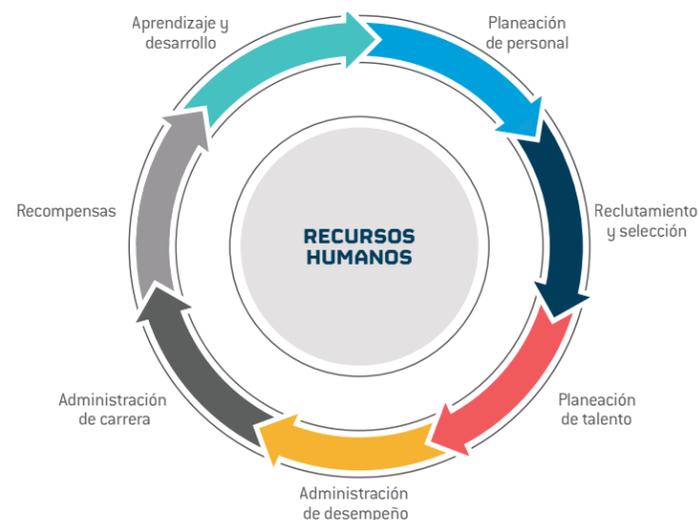
Impulsamos el desarrollo de la carrera profesional e institucional, y el talento LA10 de nuestra gente, mediante el diseño de mapas de carrera y la definición de un modelo de competencias. Contamos con planes de sucesión adecuados al marco organizacional integral, que cuenta con objetivos laborales alineados a la estrategia del negocio, que nos permite ofrecer a nuestros empleados un proceso de planeación y crecimiento bien consolidado.

2. DESEMPEÑO

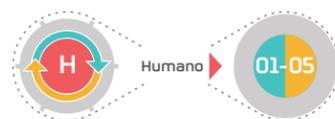
Un aspecto determinante en el cumplimiento y alcance de los objetivos de los equipos de trabajo es el papel de los líderes, quienes pueden influir en el grado de compromiso de la gente a su cargo. Por eso, la estrategia de Capital Humano contempla el desarrollo de competencias técnicas y gerenciales que promuevan una organización de alto desempeño con un elevado nivel de atracción, retención, compromiso y productividad, con miras a incrementar la rentabilidad de la empresa.

3. EFICIENCIA

Promovemos y apoyamos la implementación de procesos que estandaricen, automaticen y vuelvan más ágil nuestra manera de trabajar, al mismo tiempo que generamos ahorros para la empresa y mantenemos una organización de vanguardia.



En 2014 nos concentramos en sumar y retener al mejor talento, ofreciendo buenas oportunidades de crecimiento, desarrollando sus capacidades técnicas, tanto profesionales como personales, y promoviendo un favorable ambiente de trabajo. Formalizamos la visión del área de Capital Humano: ser un aliado estratégico en la creación de valor del negocio, que desarrolle capacidades organizacionales y una cultura institucional.

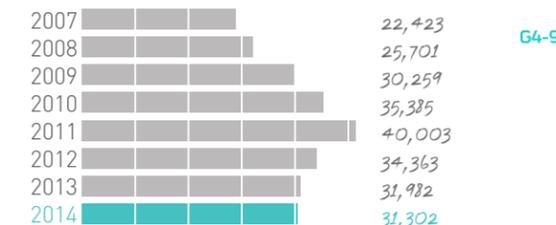


Con apego a nuestra visión, orientamos nuestros esfuerzos al logro de los objetivos estratégicos vinculados con el Capital Humano:

01. Vivir la cultura y valores ICA: actitudes y comportamientos que establecen un sistema de límites para actuar de manera congruente entre lo que pensamos, decimos y hacemos. Buscamos proyectarnos como el “mejor empleador” mediante una cultura institucional fundamentada en eficiencia, desempeño y oportunidades. De igual forma, diseñamos una Propuesta de Valor Diferenciada al Empleado para identificar aquellos elementos que nos distinguen como empresa, considerando nuestra experiencia, integridad, oportunidades de desarrollo y remuneración competitiva.

Fuerza de trabajo G4-LA12

RANGO DE EDAD	NIVEL	HOMBRE	%	MUJER	%	TOTAL
MENOR DE 30	TOTAL	2,758	65 %	1,516	35 %	4,274
	Empleados	2,753	99.80 %	1,507	99 %	4,260
	Gerentes	5	0.20 %	9	1 %	14
	Directores	0	0 %	0	0 %	0
	Consejo	0	0 %	0	0 %	0
30-50	TOTAL	5,096	73 %	1,889	27 %	6,985
	Empleados	4,761	93.40 %	1,832	97.00 %	6,593
	Gerentes	274	5.40 %	53	2.80 %	327
	Directores	58	1.10 %	2	0.10 %	60
	Consejo	3	0.10 %	2	0.10 %	5
MAYOR DE 50	TOTAL	1,486	89 %	189	11 %	1,675
	Empleados	1,289	86.70 %	176	93.10 %	1,465
	Gerentes	158	10.60 %	12	6.30 %	170
	Directores	32	2.20 %	1	0.50 %	33
	Consejo	7	0.50 %	0	0.50 %	7
TOTAL GENERAL		9,340	72 %	3,594	28 %	12,934



* Cifras aproximadas.

FUERZA DE TRABAJO

31,302 colaboradores
en México y en el extranjero
empleados técnico administrativos

G4-10

Temporal: 8,966
Indeterminado: 3,968

	TEMPORAL				INDETERMINADO			
	HOMBRE	%	MUJER	%	HOMBRE	%	MUJER	%
2014	6,481	50 %	2,485	19 %	2,859	22 %	1,109	9 %
2013	3,334	25 %	1,270	10 %	6,370	49 %	2,122	16 %

Empleados sindicalizados

	2013*		2014		2013*		2014	
	TA	Sind.	TA	Sind.	TA	Sind.	TA	Sind.
MENOR DE 30	4,104	0	4,274	6,573	1,696	0	1,675	2,407
Hombre	2,645	-	2,758	6,199	1,528	-	1,486	2,334
Mujer	1,459	-	1,516	374	168	-	189	73
ENTRE 30 Y 50	7,295	0	6,985	9,371				
Hombre	5,434	-	5,096	8,792				
Mujer	1,861	-	1,889	579				
TOTAL			13,095	19,920	12,934	18,351	33,015	31,285

G4-11

ENCUESTA DE MONITOREO "PULSO UNOXUNO"

G4-26 Como seguimiento a la Encuesta UNOXUNO 2013, en agosto aplicamos la Encuesta de monitoreo "Pulso UNOXUNO" en 12 proyectos de diferentes Unidades de Negocio y tres áreas funcionales de la empresa, realizando así, por primera vez, una medición-muestra intermedia entre la encuesta bianual de 2013 y 2015. De esta forma, identificamos y validamos avances tanto en la comunicación de resultados de la encuesta del año anterior, como en la implementación de los planes de acción derivados de ésta. En total, 637 colaboradores registraron un nivel de compromiso de 87%.

G4-27 La encuesta considera aspectos de responsabilidad y desempeño; competitividad y orientación al cliente; empoderamiento y toma de decisiones; compromiso; relaciones públicas e integridad; liderazgo; cambio organizacional; sueldos y prestaciones; calidad y eficiencia; retención; seguridad; supervisión; capacitación, y desarrollo de carrera.

LA 11 Porcentaje de personal evaluado

2013-37%

Mujeres 21 %
Hombres 79 %

2014-52%

Mujeres 41 %
Hombres 56 %

ICA la mejor opción para trabajar por México

NUEVAS CONTRATACIONES

Tasa anual de nuevas contrataciones

RANGO DE EDAD	2014		2013	
	HOMBRE	MUJER	HOMBRE	MUJER
MENOR DE 30	16 %	9 %	10 %	5 %
30-50	8 %	4 %	14 %	4 %
MAYOR DE 50	1 %	0 %	4 %	0 %
TOTAL	25 %	13 %	27 %	10 %

Rotación media anual de empleados

RANGO DE EDAD	2014		2013	
	HOMBRE	MUJER	HOMBRE	MUJER
MENOR DE 30	16 %	8 %	7 %	4 %
30-50	11 %	5 %	9 %	4 %
MAYOR DE 50	3 %	0 %	2 %	0 %
TOTAL	29 %	14 %	18 %	8 %

Personal evaluado 2014

NIVEL	MUJERES	HOMBRES	TOTAL
Director	4	64	68
Gerente	32	208	240
Empleados	514	1,625	2,139
TOTAL GENERAL	550	1,897	2,447

Distribución de porcentaje por nivel y por género

NIVEL	MUJERES	HOMBRES	TOTAL
Director	6 %	94 %	100 %
Gerente	13 %	87 %	100 %
Empleados	24 %	76 %	100 %
TOTAL GENERAL	22 %	78 %	100 %

Porcentaje de personal evaluado vs. fuerza de trabajo

NIVEL	MUJERES	HOMBRES	TOTAL
Director	100 %	97 %	97 %
Gerente	97 %	97 %	97 %
Empleados	40 %	52 %	48 %
TOTAL GENERAL	41 %	56 %	52 %

LA2 02. Atracción, desarrollo y retención de talento: para ICA es fundamental la identificación, atracción, reclutamiento, selección, desarrollo y retención de talento clave. Todos los empleados contratados por ICA a nivel nacional, sin importar si son de tiempo completo, parcial o temporales, gozan de prestaciones sociales: aguinaldo, prima vacacional, seguro social y seguro de vida.

G4-27 Hemos fortalecido iniciativas y acciones en tres ejes de acción: Centro de servicios compartidos SERCHI: nuestro Modelo de Entrega de Servicios continuó estandarizando procesos y automatizando funciones, con un sólido apoyo del Centro de Servicios Compartidos de Capital Humano, que cumplió dos años de operación bajo la premisa de procesos estables, eficientes y de bajo costo (35% de reducción con respecto a la operación anterior) atendiendo, durante 2014, un total de 27,698 llamadas y 12,976 requerimientos relacionados con diversos programas y procesos de Capital Humano.

2014

TEMA	TICKETS	PORCENTAJE
Administración de personal	10,042	77 %
Capacitación	791	6 %
Atracción, reclutamiento y selección	746	6 %
Wipi	455	4 %
Licitación	306	2 %
Campañas	268	2 %
Gerentes de Capital Humano de negocio	228	2 %
Reportes y métricas	63	0.49 %
IT	37	0.29 %
HRIS	25	0.19 %
Comunicación corporativa	9	0.07 %
Compensación y beneficios	6	0.05 %
TOTAL GENERAL	12,976	100 %

*El rubro "Campañas" incluye el programa MED de Desempeño, la Encuesta UnoxUno, el Premio Orgullo ICA y la Copa Atlética, entre otros.

LA1 A través de los procesos de Capital Humano realizamos la cobertura de 368 vacantes según el procedimiento completo, es decir, armando una terna de candidatos de calidad para el cliente interno, y 611 vacantes en las que se realizaron pruebas psicométricas y entrevistas de validación a candidatos propuestos por el negocio; más de 1,000 traslados, 1,500 altas y 2,200 bajas de personal; la programación del 100% de las acciones formativas contenidas en los Planes de Capacitación por Puesto (PCP), así como la gestión de 221 sesiones correspondientes a 37 acciones formativas. En 2014 asumimos la operación interna de la nueva Caja de Ahorro de los trabajadores de ICA y apoyamos al área de Ofertas con la adecuada integración de más de 260 currículas y cédulas profesionales para las diversas licitaciones en las que ICA participó en 2014.



SISTEMA INTEGRAL DE GESTIÓN DE CAPITAL HUMANO

Por primera vez se consolidó el Sistema integral de gestión de Capital Humano, Web de Información Personal ICA (WIPi) en un solo proceso para la evaluación de desempeño MED, con el cálculo de bono anual, y se llevó a cabo la ejecución en línea de la revisión anual de sueldos para un aproximado de 5,000 empleados técnico-administrativos de la empresa. Asimismo, y como parte de la estrategia de marca, se actualizó la imagen en los sistemas y se implementaron nuevos módulos de aprendizaje y cursos en línea.

Para 2015, ICA planea la funcionalidad de métrica y analíticos, que permitirá generar información en tiempo real de diversos indicadores del negocio relacionados con procesos de Capital Humano (fuerza de trabajo por Unidad de Negocio, movimientos de personal e indicadores de atracción, gestión del desempeño y capacitación).

LA11

LA10 Finalmente, en lo que a eficiencia se refiere, desarrollamos métricas que se generan mes a mes y se entregan a diversos grupos de interés con objeto de dar visibilidad al negocio sobre la gestión del talento, al entender la inversión que realizamos con nuestra gente, el monitoreo y el impacto de las iniciativas de capital humano.

LA12 **03. Desempeño y oportunidades:** compensación y beneficios: en línea con la estrategia de compensación de ICA, se utilizó por primera vez la evaluación MED para el otorgamiento de los incrementos salariales 2014, lo cual permitió diferenciar los aumentos de sueldo de los colaboradores con alto desempeño. Se continuó con el monitoreo de las prácticas de mercado, con el fin de asegurar nuestra competitividad salarial para atraer y retener el talento requerido en ICA apoyado en programas de beneficios orientados al bienestar de nuestros colaboradores.



Desarrollamos programas de vinculación y desarrollo, destacando el programa de talento (Se Busca Talento) para la publicación de vacantes internas y favorecer una sana movilidad y el desarrollo de los actuales colaboradores de la empresa. De igual forma, el programa Mi Ahorro Seguro, es la nueva Caja de Ahorro de los trabajadores de ICA (lanzada en agosto de 2014) con una respuesta muy favorable que alcanzó, a cinco meses del principio de operaciones, más de 1,000 empleados, inscritos con un ahorro mensual aproximado de 1.8 millones de pesos vía nómina que, al cierre de diciembre, representa casi 10 millones de pesos en ahorros. Este nivel de ahorro ha permitido otorgar préstamos por más de 3 millones de pesos, con lo que se ha beneficiado a más de 200 empleados con una tasa de interés muy inferior a otras alternativas, lo cual ha confirmado que esta iniciativa es un extraordinario vehículo de ahorro y préstamo para el personal de todas las Unidades de Negocio.

Para la realización de estas tareas nos aliamos con **G4-52** firmas independientes de consultoría especializadas en compensaciones como Mercer, Towers Watson y AON, con el fin de evaluar su competitividad salarial, definir la estrategia salarial anual y asegurar la equidad interna de los puestos de la organización basada en las metodologías de las consultoras.

*El sueldo más alto representa **G4-54**
19 veces el sueldo
promedio de los empleados

2013
incremento de 4.5% en todo el año
2014 **G4-55**
incremento de 4%

Porcentaje de sueldo de mujeres vs. hombres por nivel jerárquico

NIVEL	MUJERES	HOMBRES
Directores	87 %	100 %
Gerentes	94 %	100 %
Mandos medios	83 %	100 %
Soporte	69 %	100 %

Por nivel en principales localidades

DISTRITO FEDERAL	MUJERES	HOMBRES
Directores	87 %	100 %
Gerentes	95 %	100 %
Mandos medios	85 %	100 %
Soporte	71 %	100 %

OAXACA	MUJERES	HOMBRES
Gerentes	89 %	100 %
Mandos medios	90 %	100 %
Soporte	64 %	100 %

ESTADO DE MÉXICO	MUJERES	HOMBRES
Mandos medios	81 %	100 %
Soporte	82 %	100 %

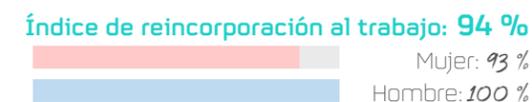
GUANAJUATO	MUJERES	HOMBRES
Mandos medios	81 %	100 %
Soporte	63 %	100 %

LA13

EC5 De acuerdo con nuestras políticas de remuneración, en ICA el salario promedio en todos los lugares donde tenemos proyectos es superior al salario mínimo vigente. Cabe destacar que el salario inicial es el mismo para todos los empleados independientemente del género y todos los empleados a nivel nacional, ya sean de tiempo completo, parcial o temporal.

LA3 **Índices de reincorporación al trabajo y retención tras la baja por maternidad o paternidad**

227 permisos por maternidad / paternidad
214 reincorporaciones
193 conservaron el empleo por lo menos 12 meses



LA11 **04. Talento y liderazgo:** por medio de la Gerencia de Talento y Desarrollo, establecimos objetivos de desempeño apoyados en árboles de valor con base en métricas del negocio. Se llevó a cabo el cierre de cumplimiento de objetivos 2013 para más de 2,300 colaboradores, quienes tuvieron la oportunidad de recibir retroalimentación acerca de su desempeño individual por parte de sus jefes inmediatos.

En el primer trimestre de 2014 establecimos objetivos y métricas para la evaluación del desempeño como una contribución medible y de alineación del esfuerzo de los colaboradores con la estrategia del negocio. Durante julio y agosto se llevaron a cabo "Pláticas de talento", diseñadas para establecer los niveles de dominio de competencias, dar un adecuado seguimiento a las necesidades de desarrollo para 2015, establecer el potencial de nuestros colaboradores e identificar sucesores como pilar fundamental para alcanzar los objetivos de ICA.

En 2014 consolidamos nuestra participación en foros y ferias de reclutamiento, así como en distintos programas de talento donde invitamos a jóvenes y promovimos oportunidades laborales en redes sociales como LinkedIn y nuestro sitio web.

EC6 A lo largo del tiempo hemos establecido operaciones internacionales muy importantes, que contribuyen de manera significativa a los resultados de negocio de nuestra empresa. Ejemplo de estas operaciones son las establecidas en Perú, a través de San Martín y Los Portales, en las áreas de minería y vivienda, respectivamente. En estos dos casos, los puestos directivos y gerenciales, se ocupan prácticamente en su totalidad, por



CURSOS EN LÍNEA

En 2014 ampliamos la capacitación con enfoque sustentable al promover el conocimiento de temas sobre principios básicos de sustentabilidad, seguridad laboral, salud en el trabajo, derechos humanos y gestión ambiental. En el tercer trimestre del año, en colaboración con el área de Ingeniería, se estableció una alianza con el Instituto Tecnológico de Capacitación (ITC) para la revisión y validación de 30 cápsulas multimedia de conocimiento sobre temas de ingeniería. Mediante la plataforma de aprendizaje en línea (AcadémiCA) apoyamos la formación y crecimiento profesional de nuestros colaboradores. Con alcance en toda la empresa (todas las Unidades de Negocio —UdN—) y una oferta actual de más de 45 cursos en línea, que contempla desarrollos internos, alianzas estratégicas y adquisición de licencias, obtuvimos los siguientes resultados: ahorros al reducir costos en relación con los programas presenciales, traslados, viáticos y gastos indirectos; accesibilidad y flexibilidad que permitieron al usuario capacitarse sin desatender sus labores cotidianas, organizando su tiempo y sin que ello implicara trasladarse; una adecuada gestión del conocimiento al contar con cursos desarrollados por expertos de ICA. Para la segunda mitad de 2015 lanzaremos la Universidad ICA, un paso adicional en la difusión del conocimiento y el fortalecimiento de nuestro capital intelectual. También a partir de 2015 será obligatorio cumplir con un Curso de Sustentabilidad en ICA, en el cual se refieren fundamentos preliminares, líneas estratégicas y operación en las distintas Unidades de Negocio de la empresa.

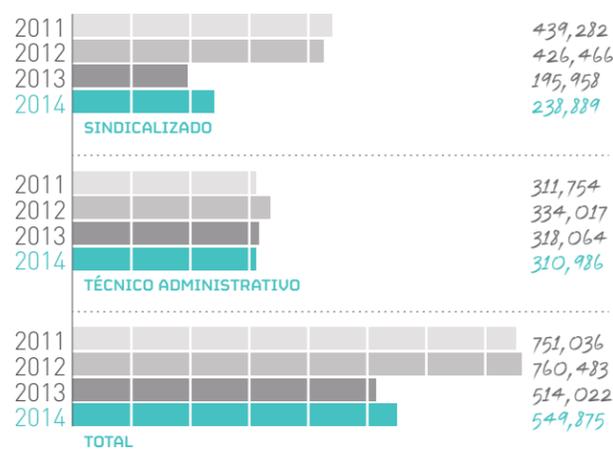
LA10

empleados peruanos quienes dirigen y supervisan las actividades de ambas empresas. El total de Directores y Gerentes en este país es 35, de los cuales 32 son profesionales peruanos, lo que representa un porcentaje por arriba de 91% de altos directivos locales.

EC6 En 2014, ICA ingresó a Estados Unidos, a través de la adquisición de Facchina Construction Group. En total, contamos con cinco directores y 57 gerentes en esta operación, todos de procedencia local, y quienes son los responsables de dirigir esta operación y asegurar que las políticas y la cultura de nuestra empresa se asimilen en el trabajo. Otro de nuestros proyectos relevantes en el exterior es la operación de los Corredores Norte y Sur en Panamá. En esta obra, los cinco gerentes del proyecto son locales. En el resto de los países de Latinoamérica donde tenemos operaciones significativas, tal como los casos de Colombia, Chile y Costa Rica, los directores y gerentes son empleados mexicanos expatriados en dichos países, debido a la corta duración de los proyectos en cuestión. ICA aporta talento especializado en técnicas constructivas mientras que los socios aportan el gran valor agregado que se deriva de ser talento local en todos los niveles, incluidos los gerenciales y directivos. En todos los proyectos de nuestra empresa incorporamos personal operativo local, con un promedio de 80% de empleabilidad de las comunidades en las que intervenimos.

LA9 **05. Capacitación y desarrollo:** durante 2014 se llevaron a cabo 339 distintas actividades formativas, entre las cuales se encuentran cursos, diplomados, maestrías, seminarios, talleres, certificaciones, foros, entre otros. Con ello se benefició a más de 4,200 colaboradores técnico administrativos.

Horas Hombre de Capacitación



Hemos elaborado 125 Planes de Capacitación por Puesto (PCPs) **LA10** los cuales impactan en más de 60% del total del personal técnico administrativo, y permitido a cada colaborador conocer su plan específico de formación. En 2014 se impartieron más de 339 acciones formativas, entre las cuales se encuentran cursos, diplomados, maestrías, seminarios, talleres, certificaciones, foros, entre otros. Las Horas Hombre Capacitación (HHC) en línea alcanzaron un total de 124,986 HHC, de las cuales 45,787 corresponden a capacitación interna y 79,199 a capacitación externa. La distribución de la capacitación por género fue de 87,509.5 HHC a personal masculino; y 37,476.5 HHC a personal femenino. El monto total de la inversión que ICA ha hecho en capacitación externa asciende a un total de 9,065,295 millones de pesos, de los cuales 8,031,312 corresponden a erogaciones por capacitación presencial y 1,033,983 a capacitación en línea. En 2014 se concluyeron cuatro desarrollos internos dentro de los cuales destacan, por las implicaciones legales que conllevan para ICA y las partes interesadas, dos programas institucionales que se lanzaron entre agosto y septiembre: la Ley Federal para la Protección de Datos Personales en Posesión de Particulares y el Código de Ética y Conducta en el Negocio. Las HHC se imparten en todas las áreas y Unidades de Negocio de la empresa sin distinción, considerando las especialidades y necesidades de las mismas:

ÁREA	HHC
Administración	4,030
Administración del conocimiento	90
Auditoría	320
Calidad, seguridad, salud y medio ambiente	18,509
Conocimientos generales	21,482
Finanzas	5,538
Gestión de proyecto	4,250
Gestión del contrato	7,654
Idiomas	2,186
Información general de la industria	244
Ingeniería	948
Legal	2,920
Liderazgo y desarrollo	17,872
Mantenimiento y servicios	280
Procesos constructivos	7,684
Recursos humanos	594
Software básico	3,242
Software especializado	26,995
Ventas y marketing	152
TOTAL	124,986

HR2 Personal capacitado por nivel

	MUJERES	HOMBRES
Empleados	314	365
Gerentes	492	609
Directores	164	616
TOTAL	1,282	1,967

En HHC presencial, en 2014 impartimos 27,888.5 HHC (19,881.5 HHC a personal masculino y 8,007 HHC a personal femenino) a 3,712 colaboradores (79% de la fuerza de trabajo, con énfasis en las siguientes acciones formativas que impactan en temas de derechos humanos:

- Código de Ética y Conducta en el Negocio
- Ley de Protección de Datos Personales en Posesión de Particulares
- Requerimientos Legales de la Seguridad e Higiene
- Diplomado Impacto Ambiental
- Seguridad en Obras
- Seguridad de Trabajo en Alturas
- Día Mundial de la Seguridad y la Salud en el Trabajo
- Brigadas de Protección Civil
- Ruido y sus Daños a la Salud
- Impacto y Gestión Ambiental
- Seguridad en Trabajos de Soldadura
- Seguridad Integral
- Orden y Limpieza 5's
- Foro de Sustentabilidad
- Seguridad en Instalaciones Eléctricas
- Introducción a la Higiene del Trabajo
- Manejo Seguro de Objetos Punzocortantes y Prevención de Lesiones en la Mano
- Holistic Science
- Curso Salvacorazones, Primeros Auxilios, RCP y DEA
- Dispositivos para el Control de Tráfico en Áreas de Trabajo
- NOM-017-STPS-2008 Equipo de protección personal-selección, uso y manejo en los centros de trabajo
- NOM-030-STPS-2009 Servicios preventivos de seguridad y salud en el trabajo-funciones y actividades
- Programa de Desarrollo para Subcontratistas Bases de la Seguridad en ICA
- Programa de Desarrollo para Subcontratistas Normatividad Aplicable a la Seguridad 1
- NOM009-STPS-2011 Condiciones de Seguridad para Realizar Trabajos en Alturas
- NOM-019-STPS-2011 Constitución, integración, organización y funcionamiento de las comisiones de seguridad e higiene
- NOM-025-STPS-2008 Condiciones de iluminación en los centros de trabajo
- NOM-001-STPS-2008 Edificios, locales, instalaciones y áreas en los centros de trabajo-condiciones de seguridad

ASAMBLEA ANUAL DE INFORMACIÓN 2014

Los días 18 y 19 de diciembre llevamos a cabo la Asamblea Anual de Información 2014 en la que se comunicaron los logros y lecciones aprendidas del año, además de los retos para 2015.

G4-26

Con el lema "Una sola ICA", la asamblea se planteó y desarrolló por mercados y especialidades con grupos de trabajo para reforzar la visión de valor compartido y servicio al cliente. Se entregó el reconocimiento a la trayectoria por una vida a empleados destacados y un homenaje especial al Ing. Bernardo Quintana Isaac por sus 20 años al frente de la Presidencia de Empresas ICA.



PREMIO ORGULLO ICA

En diciembre pasado se otorgó el Premio Orgullo ICA a aquellos colaboradores que, a lo largo del año, hicieron una contribución excepcional a la empresa con su trabajo diario y, además, representan un modelo a seguir en cuanto a la adopción, vivencia y transmisión de nuestros valores corporativos. De 189 colaboradores nominados, que cumplieron con los criterios establecidos, fueron premiados 10 en la Asamblea Anual de la empresa.

G4-26



NUEVA ARQUITECTURA DE MARCA

G4-27 Tras un proyecto de dos años con el propósito de realizar un diagnóstico y estudio de marca con nuestros grupos de interés, se redefinió la arquitectura de marca de la empresa para apuntalarla a la estrategia del negocio. Actualizamos el logotipo y definimos diversos sistemas para homologar nuestra identidad en el marco del 68 aniversario de la empresa.

El proyecto de la nueva arquitectura de marca, realizado con INTERBRAND, se consumó con el lanzamiento formal de la marca ICA y del nuevo sitio web; se trabajó con las áreas correspondientes en la adopción de formatos institucionales renovados, en la instalación electrónica de la identidad actualizada, así como en los cambios de gafetes de acceso y de control de equipos de cómputo. El estudio nos permitió establecer un diagnóstico preliminar de reputación y percepción de la marca, lo cual servirá como base para su correcta implementación y homologación, que comprende los sistemas de señalética corporativa, rotulación de vehículos, comunicación en obra, manual del colaborador y plataforma integrada del BrandCenter para descargar información. Este esfuerzo es un aporte relevante al posicionamiento de ICA como líder en el mercado y refleja el enfoque del nuevo modelo de negocio ante nuestros clientes e inversionistas.

A través de la Dirección de Seguridad Corporativa, contamos con 325 personas **HR7** encargadas de la función de seguridad, que son administradas por empresas externas especializadas. En la mayoría de los casos (73%) se capacita al personal en el rubro de Derechos Humanos, Código de Ética y Conducta en el Negocio e Inducción y, posteriormente, son asignados a los diferentes proyectos de la empresa en los cuales, de igual forma, también se les capacita en los siguientes temas:

- Seguridad privada y ética laboral
- Principios de actuación, operación de equipos de radiocomunicación y calidad en el servicio
- Técnicas operativas, desarrollo de habilidades de comunicación y redacción de informes
- Acondicionamiento físico, defensa personal y manejo de equipo de protección
- Control de situaciones de emergencia, negociación y manejo de conflictos, y preservación del lugar de los hechos
- Derechos humanos y uso racional de la fuerza
- Protección civil (primeros auxilios, combate contra incendios)
- Armamento, tiro y bastón policiaco PR-24
- Ética y relaciones humanas
- Marco normativo de actuación policial
- Estrategias técnicas y tácticas de la operación de seguridad
- Análisis de riesgo y vulnerabilidad en los proyectos
- Reglamento de seguridad corporativa
- Funciones y consignas para los elementos de seguridad
- Manejo de control de acceso

Para 2015, nuestra labor continuará enfocada en las iniciativas de Propuesta de Valor Diferenciada al Empleado, y buscará, ya en su etapa de implementación, incrementar el valor de nuestra marca como empleador de elección; fortalecer las capacidades gerenciales, cuyo objetivo es dotar a la organización de mejores líderes; y apoyar en la implementación de la nueva estructura organizacional y de la plataforma internacional, lo cual nos permitirá contar con una estructura y habilidades que den soporte a los objetivos de nuestro plan de negocios. Todo esto se hará con el refuerzo de nuestra comunicación corporativa desde la perspectiva de los empleados, para así promover la cultura institucional de una sola ICA. En 2015 lanzaremos "Experiencia ICA" un nuevo diseño de Propuesta de Valor al Empleado para fomentar su incorporación, desarrollo y retención en ICA.

CONVENIOS COLECTIVOS Y SINDICATOS

Para todas las obras en las que participamos durante 2014, se celebraron **G4-11** contratos colectivos de trabajo con alguna organización sindical. El 100% de los trabajadores sindicalizados que prestaron sus servicios para la empresa estuvieron amparados por un contrato colectivo de trabajo.

Con el objetivo de garantizar el derecho a la salud y seguridad de los trabaja- **LA8** dores en sus contratos colectivos de trabajo, en 2014 incorporamos el compromiso formal de realizar acciones tendientes a la protección de los aspectos siguientes:

- Seguridad social para todos los trabajadores
- Constitución y buen funcionamiento de las comisiones mixtas de capacitación, adiestramiento y productividad
- Seguridad e higiene derivadas de la Ley Federal del Trabajo
- Capacitación y adiestramiento en los términos previstos en la Ley Federal del Trabajo

LA7 Adicionalmente, con la finalidad de materializar acciones concretas para prevenir los riesgos de trabajo a los que se encuentran expuestos los trabajadores que prestan sus servicios en actividades relacionadas con el mantenimiento y la operación de carreteras en las que participamos, en enero de 2014, en alianza con el Sindicato Nacional de Trabajadores de Irrigación, Construcciones y Concesiones Federales, Estatales y Municipales y Actividades Conexas en la República Mexicana, se celebró un convenio de colaboración en materia de seguridad y salud en el trabajo. De tal forma, se detectaron las necesidades del personal que prestó sus servicios en el mantenimiento y operación de carreteras, estableciendo como una medida para mitigar los riesgos detectados y la entrega de equipo de protección especial diseñado con características específicas. Con esto se benefició a un total de 2,270 trabajadores, fomentando una cultura de seguridad y salud en el trabajo, y materializando la ejecución de acciones preventivas.

LA4 Por la naturaleza de los proyectos que ejecutamos, la mayor parte de los contratos laborales son de carácter temporal, por lo que no consideramos un periodo mínimo de notificación previo a cambios organizacionales.

HR4 Durante 2014 no se registraron conflictos realizados por trabajadores de la empresa relacionados con vulneraciones al derecho a la libertad de asociación, así como el derecho de acogerse a convenios colectivos. Con la finalidad de garantizar la libertad de asociación, se eliminó la cláusula de exclusión contenida en el formato utilizado para la celebración de contratos colectivos de trabajo, misma que obligaba a los trabajadores a afiliarse al sindicato titular del contrato colectivo de trabajo.

HRS ICA cuenta con una rigurosa política de sólo contratar a trabajadores que tengan la mayoría de edad para trabajar permitida en México (18 años). Como mecanismo para garantizar el cumplimiento de esta política, en todos los contratos colectivos de trabajo que se celebraron en 2014, se estableció la mayoría de edad como uno de los requisitos para la contratación del personal. Durante el año no se reportaron incidencias por incumplimiento a la política mencionada y, por consiguiente, ningún caso de explotación infantil. Durante el año tampoco se registraron incidentes relacionados con violaciones de los derechos de los indígenas.

HR6 En ICA hemos implementado políticas internas y lineamientos que promueven el trabajo digno. Durante 2014 se cumplió la política mencionada, sin que se detectaran episodios de trabajado forzado o no consentido.



ICA DAY 2014

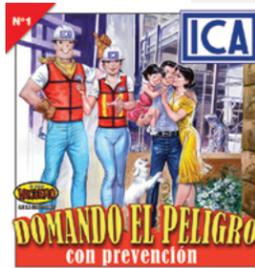
El 10 de noviembre se llevó a cabo el ICA Day, un evento anual donde ICA comunica a los inversionistas, banqueros y analistas financieros los temas relevantes y las perspectivas de la empresa, como son: el estado de contratación, la estrategia actual de diversificación internacional y con el mercado energético, las nuevas tecnologías y los procesos de unificación de procesos, los esfuerzos para reducir el apalancamiento, las áreas de construcción y operación de la empresa, así como los casos de éxito de nuestras empresas asociadas.



ÍNDICE DE FRECUENCIA EN SEGURIDAD Y SALUD

1996	3.7
1997	2.8
1998	2.2
1999	1.7
2000	0.9
2001	0.5
2002	0.6
2003	0.8
2004	0.9
2005	0.7
2006	1.2
2007	1.1
2008	1.1
2009	0.8
2010	1.5
2011	1.95
2012	1.27
2013	0.79
2014	1.06

* Nota: El Índice de Frecuencia (IF) o Tasa Total de Incidencias (TI) por OSHA es el número de accidentes, enfermedades ocupacionales y fatalidades relacionados a una base de exposición común de 100 trabajadores de tiempo completo. La base de exposición común permite hacer comparaciones precisas interindustria, dirigir los análisis a lo largo del tiempo o comparaciones entre negocios, sin importar el tamaño.



2.3 SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO

La seguridad y la salud siempre han sido una prioridad para ICA. De acuerdo con datos del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), la industria de la Construcción de Edificaciones y de Obra de Ingeniería Civil es el tercer grupo con mayor nivel de riesgo laboral en México. Por ello, hacemos especial énfasis en ofrecer a nuestros empleados un ambiente de trabajo en el que se fomente la seguridad, la salud, la prevención y el compromiso compartido. Según datos del IMSS, el sector de la construcción tiene registrados 1,383,523 trabajadores asegurados, 37 % con respecto al total de trabajadores del mismo sector. Conscientes de que nuestra gente es el activo más importante y de que nuestras actividades son de alto riesgo, ICA contrata y asegura a todos los trabajadores en el IMSS. En los últimos cinco años hemos actualizado y homologado los reglamentos de seguridad y salud en el trabajo, en talleres y sesiones de concientización, así como los índices de medición y desempeño de la empresa con base en la Política Corporativa de Seguridad y Salud.

En 2010, se creó la Comisión de Seguridad y Salud, órgano interno con representación de todas las Unidades de Negocio de ICA, y se estableció una política para trabajadores y subcontratistas. Con la homologación de índices y el establecimiento de políticas, se inició un proceso de institucionalización y crecimiento de la importancia de la seguridad y salud en el trabajo. Hemos incrementado las campañas de capacitación puntual en estos temas dirigidas a personal de campo y a técnicos administrativos. A partir de 2010 contabilizamos y reestructuramos el índice de accidentes, pues sólo se consideraban quienes recibían atención médica en el IMSS, y ahora se incluye a quien reciben tratamiento en el servicio médico del proyecto (que ocasionaron pérdida en tiempo laboral) más las fatalidades y enfermedades de trabajo. En 2014, el Índice de Frecuencia de accidentes incluyó los proyectos de ICA en Panamá y Perú.

A partir de 2012, la gestión de seguridad y salud se amplió a nuestros proyectos internacionales, logrando que el 100 % de las actividades estuvieran certificadas con las normas OHSAS 18000. De igual forma, se incluyeron nuestros estándares de seguridad y salud en la cadena de suministro con capacitaciones y mesas de trabajo con proveedores estratégicos, subcontratistas y sindicatos por medio de contratos colectivos.

En los últimos dos años fortalecimos las horas de capacitación y los canales de comunicación y difusión para promover una cultura de "Cero accidentes" con el objetivo de disminuir el Índice de Frecuencia de accidentes de ICA, permear la cultura de sustentabilidad a toda la organización y definir los métodos y mejores prácticas para ofrecer un reporte homologado y estandarizado sobre el tema. En 2015 nos hemos propuesto generar un diálogo y una cercanía más intensos con la mayoría de nuestros proyectos para gestionar la seguridad y la salud en los procesos constructivos por vía de talleres de liderazgo y capacitación in situ. Nuestro objetivo más importante es permear la estrategia organizacional en todos los niveles, hasta su aplicación en campo, disminuir el Índice de Frecuencia de accidentes y mejorar las capacidades de nuestro capital humano especializado en el tema.

Cuidamos a nuestra gente

Índices de seguridad	2013	2014
Fuerza de Trabajo (FT)	45,661*	39,549*
Horas Hombre Trabajadas (HHT)	126,928,297	126,271,669
Accidentes IMSS	416	586
Accidentes Servicio Médico Interno (SMI)	69	72
Fatalidades	16	13
Días perdidos por accidentes	9,947	12,554
Índice de Frecuencia (IF)	0.79	1.06
Meta Índice de Frecuencia (IF)	1.30	1.0
Índice de Gravedad OSHA (IG) o Tasa de incidencia de días perdidos (LWDR) por OSHA	15.67	19.90
Índice de Siniestralidad (IS)	12.37	21.18

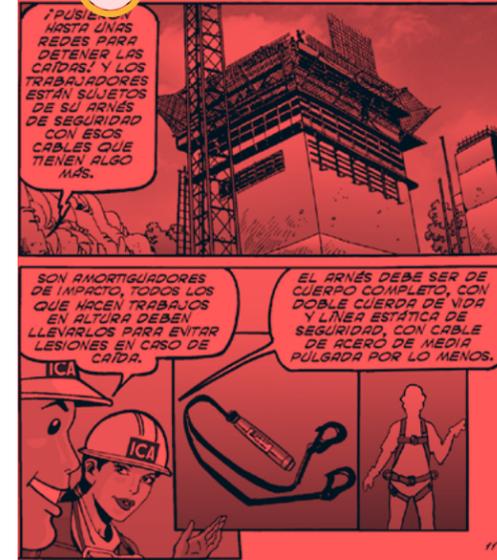
*Personal de ICA y subcontratistas



TALLERES DE LIDERAZGO Y CAPACITACIÓN

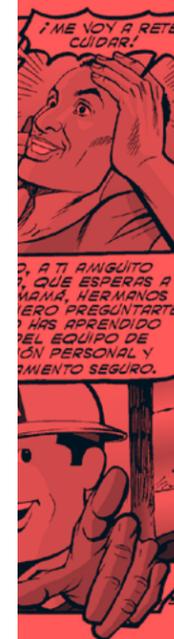
Durante 2014 se inició la planeación de una serie de talleres en cada una de las Unidades de Negocio, seleccionando proyectos que por sus características sirven como incubadoras de ideas, iniciativas y propuestas en temas de seguridad y salud. En octubre de 2014 se realizó la programación de talleres con superintendentes, jefes de obra, jefes de frente, sobrestantes y cabos. En febrero de 2015 se llevó a cabo la primera sesión con cuatro proyectos, y habrá otras tres durante el mismo año, según las características de cada proyecto.

H CAPITAL HUMANO



LIBRO VAQUERO PARA LA SEGURIDAD

En ICA nos hemos esforzado por diversificar nuestras herramientas de comunicación, en búsqueda de que el mensaje llegue a todos. Hemos publicado tres ejemplares de *Libro vaquero para la seguridad en ICA* con distintos aliados estratégicos, tales como la Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, la Confederación de Trabajadores de México y CEMEX. En 2014 también publicamos trípticos de seguridad y salud (*Seguritips*), tarjetas informativas para prevención de accidentes y una *Guía de prevención de riesgos en trabajos de oficinas*. En agosto de 2015 se publicará la cuarta edición en colaboración con ICA Fluor.



ILUMÍNANME DE ACUERDO A LAS INDICACIONES.



YO CONTRIBUYO A LA CULTURA DE CERO ACCIDENTES.

INDICACIONES PARA EL DIBUJO:
CASCO PROTECTOR: AZUL
CHALECO ANTIREFLEJANTE: NARANJA
GUANTES DE SEGURIDAD: CAJÉ
BOTAS DE SEGURIDAD: NEGRO

LA6 Salud en el trabajo

VACUNACIÓN (Dosis suministradas)	
Td (Toxide-Diftérica)	7,748
Hepatitis B	1,863
Influenza estacional	9,604
SR (Sarampión rubeola)	1,039
Neumococo	683
TOTAL	20,937

EXAMENES MÉDICOS	
Examen de ingreso	39,582
Examen periódico	2,520
Examen especial	8,217
TOTAL	50,319

CONSULTAS MÉDICAS	
Hombres	31,605
Mujeres	31,605
TOTAL	35,934

OTRAS ACCIONES DE SALUD (Estudios) para los trabajadores o sus familias	
Espirometrías	850
Audiometrías	1,031
Examen de la vista	9,130
Detección de D.M.	3,487
Detección de HTAS	42,374
DO CaCU	153
DO CaMA	44
TOTAL	57,069

HORAS HOMBRE / CAPACITACIÓN EN TEMAS DE SALUD	
Alcoholismo	3,876
Drogadicción	1,075
ETS	2,394
Alimentación y salud	4,389
Enfermedades crónico degenerativas	3,225
Salud bucal	1,313
Violencia intrafamiliar	233
Otros	39,766
TOTAL	56,271

PROGRAMAS DE EDUCACIÓN Y SALUD*	
TOTAL	65

* Programas en proyecto que incluyen a la comunidad

ENFERMEDADES ENDÉMICAS	
Dengue	40
TOTAL	40

LA9



DECLARACIÓN DE LA COMISIÓN DE SEGURIDAD Y SALUD

Somos conscientes de que ICA no ha alcanzado el objetivo principal en materia de seguridad y salud que se ha planteado: lograr cero accidentes de trabajo. A pesar de que nuestros esfuerzos en la materia se han visto reflejados en una reducción importante de la frecuencia de accidentes en nuestros espacios de trabajo, lamentamos profundamente los accidentes y fatalidades que sufrimos este año.

Estamos redoblando esfuerzos para que nuestras acciones en materia de seguridad y salud reflejen nuestro compromiso irrenunciable con las más de 32,000 familias que dependen de nuestra empresa.

Y es con estas familias con las que nos comprometemos, tanto el Consejo de Administración, la Dirección General, Vicepresidencias y Direcciones de ICA a velar por que se proporcione a nuestros colaboradores un ambiente de trabajo sano y seguro. En ningún proyecto en el que participe ICA serán toleradas situaciones que pongan en riesgo la vida e integridad de nuestros trabajadores. En todos nuestros proyectos y oficinas cumpliremos cabalmente con los procedimientos y protocolos, tanto operativos como de seguridad. En ICA no desistiremos jamás en nuestros esfuerzos por conseguir "Cero accidentes" fatales.



Seguridad en el trabajo

LA9 LA5	COMISIONES DE SEGURIDAD E HIGIENE	OTROS COMITÉS FORMALES DE SST	HORAS HOMBRE CAPACITACIÓN		SIMULACROS REALIZADOS		
	137	207	Pláticas de 5 minutos	Cursos mayores a 30 minutos	Incendio	Evacuación	Rescate
			519,153	1,038,953	110	111	100
CRE6	RECONOCIMIENTOS LOGRADOS	CAMPAÑAS DE SEGURIDAD	AUDITORÍAS		CERTIFICADOS OHSAS		
	210	155	Externas	Internas	En total, entre nuestras Unidades de Negocio y filiales actualmente contamos con 10 certificaciones OHSAS		
			104	473			

MES DE LA SEGURIDAD

Como parte de las acciones de concientización y difusión de los temas de seguridad y salud, en noviembre de 2014 se llevó a cabo el "Mes de la seguridad" en la Terminal Especializada de Contenedores II de Lázaro Cárdenas, Michoacán. Con el lema: "La seguridad está en tus manos", y con la participación de empleados de ICA, APM Terminals, CEMEX y distintos proveedores y subcontratistas del proyecto, se reforzó el compromiso para organizar acciones de compromiso con la campaña de "Cero accidentes".



2.4 SISTEMAS DE GESTIÓN Y MEJORA OPERATIVA

G4-45

Producto de una primera solicitud en 2007 y de la implementación y creación de la Gerencia de Riesgos de la Dirección de Construcción Civil en 2008, hace cinco años se formalizó el Comité de Riesgos en ICA. Integrado por Vicepresidentes y Directores Generales, así como por representantes de cada división de la empresa, su finalidad es establecer los lineamientos de una gestión integral y una cultura de riesgo, generando beneficios para ICA y todas sus subsidiarias. En 2012 se creó una estructura funcional de riesgos integrada por un director corporativo de administración, finanzas y riesgos, un director corporativo de riesgos, un gerente de riesgos y coordinadores de riesgos en cada Unidad de Negocios. A partir de 2014, la Gerencia de Riesgos depende de la Vicepresidencia de Administración y Riesgos.

Uno de las principales lineamientos del área y el comité es que todas las promociones integrarán un análisis de riesgos. Hasta 2014 se han evaluado más de 400 licitaciones, promociones y proyectos activos con la metodología Probable Nonfailure Point (PNP) de análisis de riesgos.

GOBIERNO, RIESGO Y CUMPLIMIENTO (GRC)

En 2011 llevamos a cabo un diagnóstico de las prácticas de GRC en ICA para determinar su nivel de madurez e identificar las acciones necesarias para llevarlas a una óptima gestión. El estudio "Proyecto GRC-Transformación de Riesgos", realizado por Ernst & Young, contribuyó a fomentar la cultura de control y gestión de riesgos en la empresa al determinar tres etapas: de planeación, entendimiento de la situación actual (investigación) y diseño del estado futuro deseado. Con base en esto, adoptamos estándares internacionales tales como: OCEG-GRC Capability Model, ISO 31000:2009, y COSO-Enterprise Risk Management Integrated Framework, entre otros.

El diseño del modelo GRC facilita la alineación de los sistemas de gestión (procesos y procedimientos) con las políticas corporativas y, adicionalmente, asegura que estas últimas atiendan los requerimientos relevantes de la legislación, regulación, obligaciones contractuales y estándares voluntarios.

Iniciativa GRC.

Robustecimiento de las capacidades de Gobierno Corporativo, Riesgo y Cumplimiento

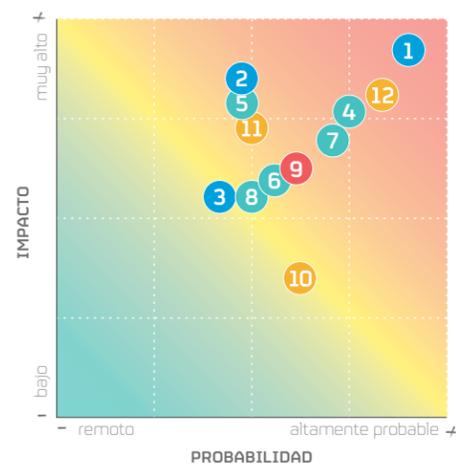
G4-14

OBJETIVOS	Formulación y emisión de políticas	Alinear los procesos a cambios en planificación, regulación y obligaciones con terceros.
	Delegación de autoridad	Agilizar la toma de decisiones en distintos niveles de la organización.
	Arquitectura empresarial	Incrementar la eficiencia en la utilización de recursos y planear el crecimiento.
	Administración de riesgos	Gestionar los riesgos para asegurar la capacidad financiera.
	Sistema de control interno	Mejorar los sistemas de control y fiscalización.

De igual forma, la actualización del catálogo de riesgos G4-26 Risk Breakdown Structure (RBS), donde se plasman los requerimientos, inquietudes y experiencias de los distintos grupos de interés de ICA, facilita esta alineación para luego aplicarlos en las evaluaciones de riesgo respectivas.

IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS

Desde 2012 hemos fortalecido iniciativas para la G4-50 definición de la estructura de riesgos, la optimización de procesos y controles, la definición de los requerimientos de software de riesgos y la evaluación integral de riesgos. Identificamos y actualizamos los principales riesgos del negocio y las acciones previas de control:



ESTRATÉGICOS

- 01 Factores sociopolíticos que afectan ofertas y proyectos.
- 02 Análisis de riesgos específicos para operaciones internacionales (riesgo país, cultura, legislación).
- 03 Efectividad del proceso de aprobaciones de obra no estimada.

OPERATIVOS

- 04 Integridad de información financiera, operativa y administrativa.
- 05 Confiabilidad de información de costos en el proceso de licitación.
- 06 Cumplimiento de obligaciones de socios con impacto en reputación y costos para ICA.
- 07 Cumplimiento de requisitos para concursar en grandes proyectos.
- 08 Contratación y retención de personal calificado.

CUMPLIMIENTO

- 09 Cumplimiento de leyes anticorrupción.

FINANCIEROS

- 10 Volatilidad de la tasa de interés y tipo de cambio.
- 11 Volatilidad de precios de materiales estratégicos.
- 12 Disponibilidad de capital y financiamiento para participar en proyectos.

Anticipamos riesgos y mejoramos nuestros procesos

G4-46

A partir de una metodología única en gestión de riesgos, y con apoyo de la herramienta "ICA Risk", que incorpora los fundamentos y reglas del Project Management Institute (PMI), así como de las medidas de control interno necesarias, identificamos más de 1,000 riesgos distintos en más de 50 proyectos y licitaciones. Esta herramienta incluye catálogos de riesgos Risk Breakdown Structure (RBS) con categorías técnicas, financieras, sociales y ambientales, que brindan apoyo para medir su impacto en alcance, tiempos y costos, así como para conocer las diferentes estrategias y medidas de respuesta ante los eventos de riesgo.

G4-49

Con la finalidad de robustecer las capacidades de Gobierno Corporativo, Riesgo y Cumplimiento, en 2014 formulamos políticas para la administración de riesgos a partir de un sistema de control interno para alinear los procesos a cambios en planificación, regulación y obligaciones con terceros: así como, para agilizar la toma de decisiones de la empresa; incrementar la eficiencia en la utilización de recursos y planear el crecimiento; gestionar los riesgos para asegurar la capacidad financiera, y mejorar los sistemas de control y fiscalización.

S03

Cada año, Auditoría Interna examina todas las Unidades de Negocio y cada proyecto hace un análisis de riesgo utilizando herramientas automatizadas que permiten implementar una metodología universal en todos los proyectos y Unidades de Negocio. Ello facilita la comparación, el control y el seguimiento de los eventos negativos o positivos que pueden tener impacto sobre los proyectos de ICA.

G4-49

Para asegurar una gestión integral, las tareas de evaluación son multidisciplinarias e incorporan la experiencia técnica de los departamentos de Promoción, Ofertas, Ingeniería, Aseguramiento de Calidad, Seguridad y Medio Ambiente (ACSMA), Jurídico, y Sustentabilidad.

Para lograr la verificación de una correcta gestión de riesgos, los departamentos de ACSMA y Auditoría Interna realizan programas de acompañamiento y revisiones periódicas con base en los siguientes rubros:

- Estructura organizacional
- Identificación y evaluación
- Respuesta y monitoreo
- Tolerancia al riesgo y análisis
- Alineación y coordinación
- Cobertura y alcance
- Capacidades y recursos
- Métodos, planeación y enfoque



CULTURA DE RIESGOS

Para lograr una mayor integración y coordinación entre las áreas expertas en las diferentes categorías de riesgos (seguridad ocupacional, gestión ambiental, jurídico, tecnologías de la información, entre otras), conforme a metodologías y procesos estandarizados y homologados, definimos grupos y sesiones de capacitación y concientización con apoyo del Engineering & Construction Risk Institute (ECRI).

G4-16

El ECRI promueve el intercambio de ideas entre profesionales en temas relacionados con la gestión de riesgos, y el responsable de riesgos de ICA funge como Director Regional del Consejo de Administración de este organismo.

En ICA hay tres expertos en gestión de riesgos certificados según las mejores prácticas internacionales consideradas por dicho instituto (capacitación de empleados para procedimiento PMI ECRI y certificación en Project Management Institute-Risk Management Professional).

G4-45

El Consejo de Administración de ICA, apoyado por sus comités de apoyo, fortaleció su participación en el proceso de identificación, evaluación y tratamiento de los riesgos más relevantes que enfrenta la empresa y sus subsidiarias. En la agenda de las sesiones del Consejo de Administración se incluyen, por lo menos de manera semestral, los siguientes puntos: riesgos más relevantes de ICA (incluyendo el seguimiento de acciones); nuevos riesgos identificados; riesgos materializados (incidentes y lecciones aprendidas), y riesgos emergentes.

S03

Anualmente, las Unidades de Negocio realizan análisis de riesgos con herramientas automatizadas con una metodología universal, lo que facilita la comparación, control y seguimiento de los eventos negativos o positivos que pueden tener algún impacto. El área de Auditoría Interna de ICA lleva a cabo auditorías integrales, de procesos, por cuenta y especiales, que derivan en recomendaciones para administrar de manera eficaz los riesgos a los que está expuesta nuestra empresa. Adicionalmente, efectúa auditorías de cumplimiento y apego a la normatividad interna y externa, integridad y veracidad de la información y evalúa año con año el Sistema de Control Interno.

El área de Auditoría Interna utiliza el sistema Team-Mate, herramienta líder a nivel mundial que permite administrar con eficiencia y productividad el proceso de las auditorías, incluyendo los siguientes rubros: evaluación de riesgos, planeación, ejecución, revisión, generación de reportes, documentación y seguimiento de observaciones, en interacción permanente con los auditados. Con el objetivo de reforzar la capacidad para identificar indicios de fraude, se ha implementado un plan de capacitación a mediano plazo en la aplicación de herramientas tecnológicas.

CAMBIO CLIMÁTICO

En la estrategia global de ICA, la identificación de riesgos ambientales, sociales y **EC2** de Gobierno Corporativo es indispensable para responder a las expectativas de nuestros grupos de interés, desde los accionistas hasta los socios comerciales e inversionistas. En ICA llevamos a cabo la identificación, prevención, planeación y evaluación de riesgos en las diferentes etapas de todos nuestros proyectos, con la finalidad de brindar seguridad y lograr nuestros objetivos estratégicos.

ICA respondió voluntariamente al cuestionario de Cambio Climático CDP 2013. Sus avances se plasman en la creación de valor a través de la identificación de riesgos y oportunidades, donde se pretende lograr captar oportunidades mediante iniciativas de reducción de emisiones y en las medidas adoptadas para incorporar los riesgos y oportunidades del cambio climático en sus negocios, y en la forma en que la empresa se compromete con los distintos participantes de la cadena de valor.

La colaboración de ICA con el Carbon Disclosure Project (CDP) se inició en 2013 para definir una línea base de emisiones de carbono en la empresa. Considerando los factores derivados del cambio climático y como resultado del ejercicio realizado para responder al cuestionario del CDP, determinamos los riesgos motivados por cambios en la regulación:

Impacto potencial:

Aumento en el costo de la operación y mayor demanda de los servicios

- En 2014 se aprobó la Ley General de Cambio Climático, que establece la creación de un Registro Nacional de emisiones, el cual requerirá que ciertos sectores industriales reporten sus emisiones de manera periódica.
- Tanto la Estrategia Nacional de Cambio Climático 2013 como la Reforma Energética prometen una mayor participación de las energías renovables en la composición de las fuentes de generación eléctrica en México.

Impacto potencial:

Operación

- El incremento de la temperatura promedio incrementa el nivel de evaporación de la humedad del concreto. Una elevada evaporación de la humedad puede llevar a una mala calidad del concreto.
- La perspectiva de que incremente el número de lluvias torrenciales, o de que cambien drásticamente los patrones de precipitación, puede ser causante de deslaves que pongan en riesgo nuestra infraestructura y operación.

Impacto potencial:

Reputación y menor demanda de bienes y servicios

- Riesgos motivados por cambios relacionados con otros acontecimientos socio-climáticos.
- Comunicación, diálogo y vinculación con grupos de interés.

CALIDAD Y VERIFICACIÓN

PR1 En ICA mejoramos constantemente nuestra manera de trabajar con mejores procesos y nuevas herramientas. Generamos valor en todos nuestros sistemas de gestión y verificación con sistemas que nos permiten concentrar procesos comunes de diferentes unidades y áreas de la empresa.

En 2014 logramos unificar las funciones de Aseguramiento de Calidad, Seguridad y Medio Ambiente del área de Construcción de ICA; mejorar el plan de ejecución (estandarización) de los proyectos; simplificar y homologar los procesos y sistemas de gestión; vincular estrategias de calidad y sustentabilidad con proveedores y subcontratistas; consolidar un nuevo sistema de procuración y procedimiento de maquinaria; crear un centro de servicios compartidos para reducir costos; certificar a empleados, e incorporar laboratorios de prueba en proyectos que cumplan con el estándar de operación.

Para el diseño y desarrollo de los proyectos de ICA identificamos y vigilamos la aplicación de la legislación federal, estatal y municipal en materia técnica, de protección ambiental, seguridad y salud, además de las bases de diseño y estándares internacionales predeterminados por nuestros clientes. Nos apegamos a las Normas Oficiales Mexicanas (NOM) y a las Normas Mexicanas (NMX) en materia técnica, así como a los estándares internacionales, según lo que determinen nuestros clientes. El 100 % de nuestras Unidades de Negocio cuentan con la certificación de gestión de la calidad ISO 9001, la certificación de gestión medioambiental ISO 14001:2004 y de salud y seguridad OHSAS (18001:2007).

G4-15 En 2014 nos fue otorgado, por séptimo año consecutivo, el distintivo de Empresa Socialmente Responsable (ESR) que otorga el Centro Mexicano para la Filantropía a las empresas que cumplen con los requisitos de responsabilidad social empresarial.

(La información de gestión ambiental y social se incluye en los capítulos referentes a la estrategia de sustentabilidad de ICA).

PR1 De igual forma, los productos y servicios están sujetos a la aplicación de la Normatividad NOM, NMX y estándares internacionales según sea el caso, al 100 %, a través de los métodos y la frecuencia establecida en el Plan de Inspección y Pruebas (PIP) del proyecto.

ICA cuenta con cuatro procesos de calidad y verificación. En el 100 % de las inspecciones al recibo de productos en obra se verifica, revisa, inspecciona, ensaya /prueba los materiales, equipamiento, partes, componentes, según lo señalado en el Plan de Inspección y Pruebas (PIP), en las órdenes de compra y los suministros de los subcontratistas por especialidad.



- Desarrollo
- Consolidación
- Ejecución
- Control de proyecto

A su vez, tiene 11 procedimientos relativos al etiquetado de productos y servicios: **PR3**

Coordinación, evaluación, revisión, diseño, ingeniería, procuración, construcción, ensamble, instalación, puesta en marcha, entrega.

Dichos procedimientos están certificados, y el tipo de información requerida y manejada en los procedimientos de etiquetado de los productos y servicios significativos de ICA y su evaluación es la siguiente:

Requisitos contractuales establecidos con el cliente.	100 %	PR3
Marco legal para la calidad.	90 %	
Plan de Inspección y Pruebas (PIP) y Plan de Control de Procesos (PCP).	80 %	
Planes y programas para los procesos durante la planeación, ejecución, medición y mejora.	80 %	
Conformidad con los materiales básicos y equipamiento, métodos de ejecución de los procedimientos, competencia en la mano de obra, maquinaria y equipo en condiciones de operación, calibración del equipo de inspección, medición y pruebas, control de calidad de materiales (laboratorio), medición de los procesos, condiciones del medio ambiente, puesta en marcha, terminación de los trabajos, liberación y entrega-recepción del cliente, entrega documental del <i>dossier</i> de calidad y finiquito administrativo.	80 %	
Key Performance Indicators (KPIs).	80 %	
Cadena de valor de suministro proveedores, subcontratistas.	80 %	
Encuestas de satisfacción al cliente.	70 %	
Innovación y modelo de gestión en tecnología.	60 %	



PROYECTO UNIFICA

Tras un trabajo de diseño y planeación de dos años, en 2014 iniciamos el proyecto UNIFICA, un modelo de negocio integrador respaldado por la metodología de Sistemas, Aplicaciones y Productos en Procesamiento de Datos (SAP) que acuña las mejores prácticas de la industria de la construcción.

SAP se concretó para una de las empresas de la compañía, con los módulos de administración, contabilidad y finanzas, a partir del mes de octubre. Asimismo, la implementación también se llevó a cabo en el proyecto Barranca-Larga Ventanilla, tanto en el negocio de construcción como para la concesionaria, con los módulos transaccionales relacionados con la gestión de proyectos, tales como: compras, maquinaria, planeación, entre otros. El proyecto UNIFICA continuará sumando nuevos proyectos y nuevas empresas a la plataforma SAP en los próximos años, con el objetivo de continuar fortaleciendo nuestro modelo de negocio, basado en una sola ICA, innovadora y sostenible.



Para 2015, el reto está en pasar del control de proyectos a comisionar los proyectos; certificar al personal: ACI y AWS; fomentar la colaboración para lograr la disminución de CXC: control documental efectivo para soportar el cobro; incrementar el desempeño de subcontratistas; dar seguimiento a los programas y evaluaciones de procuración y cadena de suministro; establecer metodologías para la medición del desempeño, y actualizar el Plan de Calidad en proyectos.

En ningún proyecto de las Unidades de Negocio de ICA se presentaron multas PR2 significativas relacionadas con los productos y servicios proporcionados, ni en PR8 relación con la privacidad y la fuga de datos, personales de clientes. Nuestros contratos incluyen cláusulas de confidencialidad. Asimismo, en los casos en que estamos obligados a proteger datos, de conformidad con la Ley Federal de Protección de Datos Personales en Posesión de los Particulares, se ha distribuido el aviso de privacidad correspondiente para poder proteger los datos personales de cualquier tipo de uso en contra de lo estipulado en dicha ley. Hemos desarrollado un esquema preventivo para lo cual el personal técnico-administrativo debe de acreditar algunos cursos y firma de cumplimiento con los mismos: curso ley federal de prevención de datos personales en posesión de particulares; curso ley de prevención e identificación de operaciones de procedencias ilícita, y código de ética. De igual forma, no se presentaron multas PR9 de los clientes por incumplimientos de la normativa del suministro y uso de los productos y servicios durante 2014.

GESTIÓN DE PROYECTOS

Visibilidad en tiempo real de costos por frente y por actividad
Mejor control de cambios
Monitoreo de la OENE

GESTIÓN DE RECURSOS

Control y visibilidad de materiales y equipos
Catálogo único de materiales y servicios
Integración entre procesos de planeación, adquisición y distribución

SERVICIOS TRANSVERSALES

Definición de roles y responsabilidades
Control e integridad de la información
Automatización de control interno y auditorías

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y DESARROLLO DE NEGOCIOS

Información relevante para nuevas ofertas
Inteligencia de mercado y de negocio compartida
Identificación y colaboración en oportunidades

FINANZAS Y ADMINISTRACIÓN

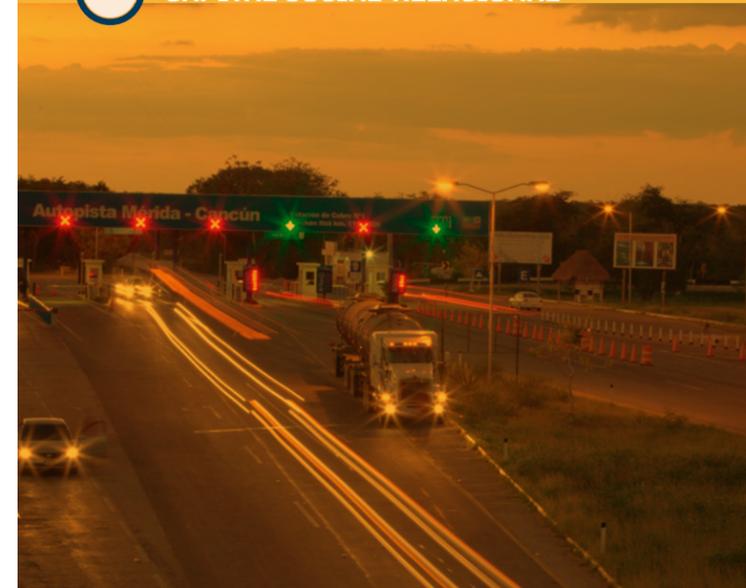
Integridad de la información financiera
Información oportuna para toma de decisiones
Control integral de recursos y activos

OPERACIÓN DE INFRAESTRUCTURA

Integración de los planes de inversión
Métricas de niveles de servicio
Información de los ingresos y costos de operación

PR5 ICA realizó una "Encuesta de satisfacción del cliente" para evaluar el conocimiento, experiencia y capacidad técnica del personal; el cumplimiento de la gestión, así como de leyes y reglamentos asociados con el proyecto; la honestidad y el compromiso del personal asignado al proyecto; el manejo eficaz y la conciliación oportuna de cambios de alcance; el enfoque a la calidad, y la actitud de servicio al cliente.

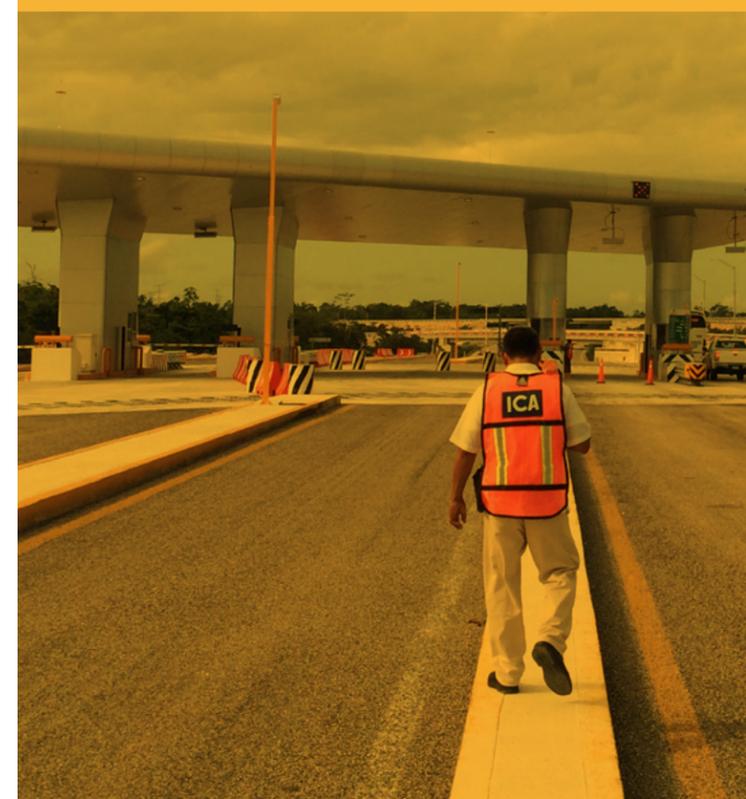
G4-27 La encuesta arrojó áreas de oportunidad para mejorar la comunicación en la supervisión de los proyectos; la conciliación de estimaciones; las acciones para el cumplimiento del programa de obra; la capacitación especializada hacia el personal en los proyectos, y la mejora de la comunicación con las autoridades del proyecto. El resultado de la evaluación fue de 83.33% sobre opinión general; 82.55% sobre los servicios, y 80.98% sobre ejecución del proyecto.



LA VOZ DEL CLIENTE

Como parte de los mecanismos que tienen los clientes para hacer llegar sus opiniones, ICA Fluor implementó el proyecto "La voz del cliente" (encuestas escritas y/o entrevistas). Los clientes identificaron las fortalezas de la empresa resaltando lo siguiente: lealtad y honestidad; calidad en la procuración; herramientas de construcción funcionales; capacidad técnica, y seguridad. El resultado de la evaluación fue 8.65 en una escala de 0 al 10.

PR5



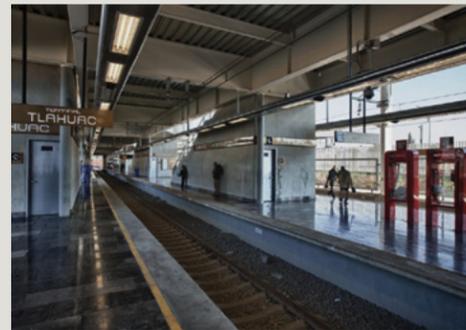
ICA LÍNEA 12

Desde los años sesenta ICA participó en el desarrollo del Plan Maestro del Sistema de Transportes Eléctricos del Distrito Federal, que incluye el Metro de la Ciudad de México. El reto de ICA para modernizar la ciudad, en respuesta a la creciente demanda de este sector, ha implicado la planeación a largo plazo del transporte colectivo, aspecto en el que la empresa ha demostrado su compromiso social en un plazo extendido. ICA ha construido prácticamente todas las líneas de Metro de la Ciudad de México. La eficiencia del Metro de esta ciudad, valorado por todos los expertos, muestra el entendimiento del concepto de sustentabilidad que inspira a la empresa y que le ha dado el reconocimiento como líder en infraestructura en México y en otros diversos países donde está presente. Esta visión le ha permitido contribuir a mejorar la calidad de vida y la movilidad de millones de personas.

Nuestra experiencia se enriqueció con la construcción de la Línea 12, una obra de infraestructura que agregó más rapidez y seguridad al transporte de los habitantes de las zonas sur y oriente de la Ciudad de México, teniendo a su vez grandes beneficios en términos ambientales. Dicha línea ocupa el cuarto lugar en importancia de toda la red del Metro al poder transportar más de 400,000 usuarios diariamente en la vía más larga del sistema: 24 kilómetros.

En esta línea, se verificó, después de casi año y medio de funcionamiento ininterrumpido, una problemática causada por la interfaz del sistema de vías con los trenes seleccionados. Al ser tomada la decisión de detener la operación de la parte superficial y elevada de la Línea 12 por las autoridades del Gobierno del Distrito Federal, esta situación se transformó en una circunstancia compleja de carácter social, político y presupuestal. ICA asumió el liderazgo en la propuesta de soluciones y, en comunicación con las autoridades, ofreció su experiencia para superar la situación a la mayor brevedad. Para ello, se creó un grupo de trabajo, integrado por especialistas en diversas materias, dedicado a la búsqueda de propuestas para apoyar al gobierno de la ciudad con las soluciones técnicas que se consideraron adecuadas.

Para determinar las causas de raíz de la problemática presentada en la Línea 12, el Gobierno del Distrito Federal contrató a la empresa francesa SYSTRA, especializada en sistemas ferroviarios y de Metro. Después de varios meses de estudio, SYSTRA concluyó que el origen del problema era la inadecuada selección de los trenes que corren sobre la Línea 12, y recomendó reforzar el sistema de vías y realizar algunas modificaciones a los trenes, dado que la sustitución de éstos, e incluso la de los *bagies* de los mismos, implicaba un costo excesivo. Los trabajos de reforzamiento de vías ya se iniciaron, y se espera que la Línea 12 opere en su totalidad en noviembre de 2015. En todo momento, ICA ha sumado esfuerzos en todos los campos en los que le corresponde actuar para que la Línea 12 pueda operar normalmente a la mayor brevedad en beneficio de un amplio sector de la población de la Ciudad de México.



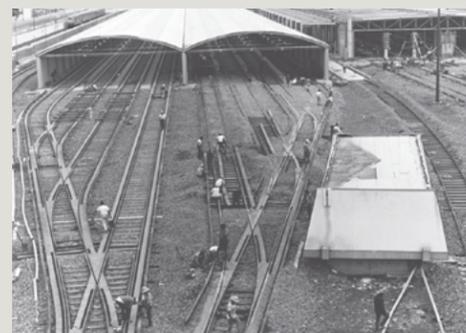
Metro Línea 12



Metro Línea 12



Metro Línea 7, 1982



Metro Línea 1, 1967



Metro Línea 8, 1988



Metro Línea 7, 1982

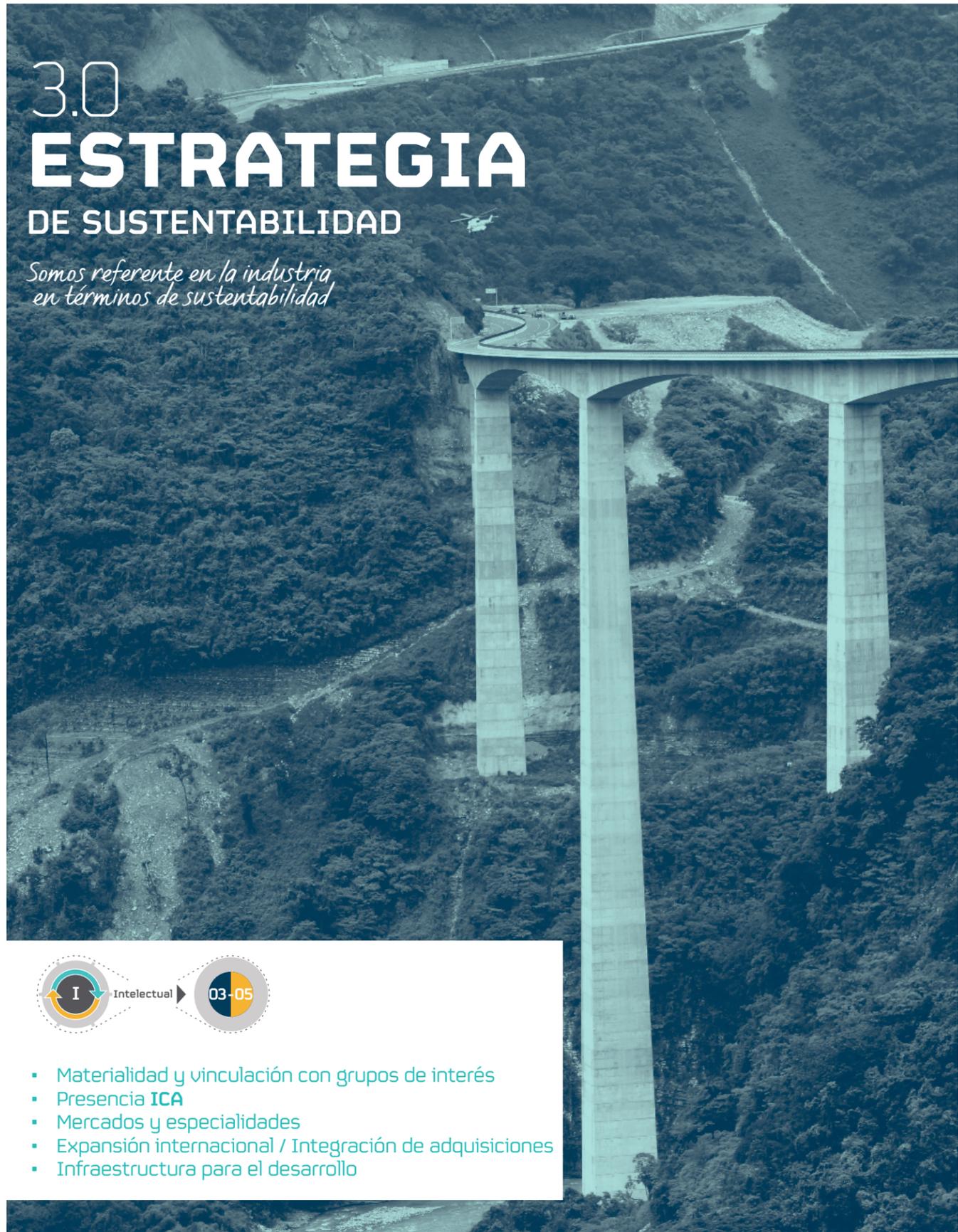


Metro Línea 2, 1970

ICA ha construido más de 200 kilómetros del Metro de la Ciudad de México, lo que equivale al 75% del total de las 12 líneas que lo componen.



Autopista México - Tuxpan, Tramo Nuevo Necaxa-Tihuatlán
Puebla | Veracruz



3.0 ESTRATEGIA DE SUSTENTABILIDAD

Somos referente en la industria en términos de sustentabilidad



- Materialidad y vinculación con grupos de interés
- Presencia ICA
- Mercados y especialidades
- Expansión internacional / Integración de adquisiciones
- Infraestructura para el desarrollo

Autopista México - Tuxpan, Puente Ing. Gilberto Borja Navarrete Puebla | Veracruz

Desarrollamos hoy los cimientos del mañana

G4-15 Por segundo año consecutivo, ICA es la única empresa del sector de la construcción en América Latina que forma parte del Dow Jones Sustainability Index, lo que nos reafirma como líderes en la industria en temas de sustentabilidad. Estamos conscientes del impacto de nuestras actividades, tanto en el entorno como en la vida de las comunidades donde trabajamos. Por ello, y como parte de la misma convicción con la que hemos construido más de 68 años de experiencia, en 2014 reforzamos la planeación estratégica para incrementar nuestra vinculación social y nuestras iniciativas medioambientales con la finalidad de asegurar una experiencia ICA positiva.

Hemos mantenido y reforzado nuestros compromisos en sustentabilidad como signatarios del Pacto Mundial y miembros del Consejo de la Red de México, y como voluntarios en el reporte de emisiones al seguir los lineamientos del Carbon Disclosure Project (CDP), y por séptimo año consecutivo con el distintivo Empresa Socialmente Responsable (ESR). Asimismo, dirigimos el Subcomité del Índice de Sustentabilidad de la Bolsa Mexicana de Valores en el cual trabajamos de la mano con programas sociales, ambientales y de seguridad y salud en el trabajo; y somos miembros del Comité de Infraestructura y de la Comisión de Estudios del Sector Privado para el Desarrollo Sustentable (CESPEDES), ambos del Consejo Coordinador Empresarial.

Reforzamos nuestra relación con grupos de interés, fomentando las relaciones interinstitucionales, la capacitación y la transmisión de mejores prácticas. Como miembros de la Red por la Sustentabilidad de Mercados Emergentes de la Cooperación Alemana para el Desarrollo (GIZ) fuimos elegidos para compartir nuestros programas sociales con un estudio realizado por el Centro de Investigación para el Desarrollo (CIDAC). Y por cuarto año consecutivo realizamos nuestro reporte integrado de actividades con criterios de Global Reporting Initiative (GRI) G4, y a partir de éste con lineamientos de International Integrated Reporting Council (IIRC).

G4-2 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE SUSTENTABILIDAD



La planeación estratégica de sustentabilidad se ha consolidado de forma positiva desde 2009 con el compromiso del consejo y la dirección de ICA por incorporar temas de sustentabilidad a partir de un primer estudio de materialidad y comparación con empresas del sector en ingeniería y construcción para definir las prioridades de la empresa.

Durante 2009 y 2010 se llevaron a cabo sesiones de familiarización y concientización sobre la sustentabilidad corporativa, para así establecer estructuras funcionales con directrices institucionales. En 2010 se crea la Dirección de Sustentabilidad, así como 8 comisiones: Calidad; Comunicación; Desarrollo Interno; Investigación, Desarrollo e Innovación; Medio Ambiente; Procuración, Subcontratos y Maquinaria; Social, y Vinculación. De igual forma, se inició la recopilación de información para el primer cuestionario de la Bolsa Mexicana de Valores (BMV). En 2011, ICA se posicionó como empresa líder en sustentabilidad a nivel nacional con el primer ingreso al Índice de la BMV; la emisión del Primer Reporte de Sustentabilidad de Grupo ICA; la adhesión al Pacto Mundial; la capacitación al Consejo de Administración en temas de Sustentabilidad (Deloitte); las campañas, foros y pláticas a gerentes y directores; la distribución y comunicación de las Políticas y el Código de Ética de la empresa, así como la concientización y el reforzamiento en los proyectos para crear una cultura de reporte de los resultados no financieros.

De tal forma que en 2012 se definieron los tres temas prioritarios de sustentabilidad en ICA: Seguridad y Salud, Medio Ambiente y Gestión Social; y se disolvieron comisiones para enfocar los esfuerzos en las áreas corporativas correspondientes al consolidarse como áreas independientes (Riesgos y Auditoría Interna; Jurídico; Capital Humano; Procuración, Subcontratos y Maquinaria; Comunicación Interna, y Calidad).

Como parte de la inclusión de la sustentabilidad en el objetivo estratégico de la empresa está "incrementar el valor económico de forma sostenible y sustentable". La Dirección de Sustentabilidad tiene a su cargo dos objetivos específicos: "ser referente en la industria en términos de sustentabilidad" e "impulsar las mejores prácticas de sustentabilidad en los procesos".

G4-2

G4-27

G4-2

En 2013 se celebró la primera reunión de planeación de sustentabilidad, en la cual se definieron ocho capacidades o temas prioritarios en los que ICA tiene que trabajar para alcanzar dichos objetivos:

01. Enfoque sustentable y orientación hacia la estrategia
02. Estrategia de diálogo y vinculación con grupos de interés
03. Liderazgo gerencial y Gobierno Corporativo
04. Compromiso y gestión social
05. Innovación y gestión ambiental
06. Cadena de suministro y servicio al cliente
07. Seguridad y salud
08. Cultura organizacional

Incrementar el valor económico de forma sostenible y sustentable



- a. Analiza la materialidad
- b. Planea la estrategia
- c. Implementa la estrategia
- d. Monitorea y mide
- e. Comunica resultados
- f. Dialoga y desarrolla la mejora

G4-2 Con base en estas capacidades, al ser incluidos en el Dow Jones Sustainability Index (DJSI), diseñamos nuestro proceso de gestión con base en las mejores prácticas en la materia. La sustentabilidad está inmersa en el día a día de la operación con la finalidad de identificar el valor que agregan nuestras actividades en cada una de las etapas en que se ejecutan.

INICIATIVAS / PROYECTOS	ESTATUS	2014	AVANCE REAL	2015	AVANCE ESPERADO
Integrar políticas y procesos de Gobierno, Riesgo y Cumplimiento (GRC)					
Integrar las mejores prácticas ambientales, sociales y de gobernanza, dentro de los procesos y sistemas de la organización, y medir el desempeño de los indicadores clave alineados a la estrategia					
1. Diseño del proceso de sustentabilidad de la empresa	En proceso	Elaborar el diagnóstico de la situación actual del proceso de sustentabilidad (ASIS)	●	Diseñar el proceso integral de sustentabilidad bajo el marco GRC (TO BE)	●
2. Establecimiento de un sistema de información no financiera	En proceso	Diseñar guías para facilitar la consolidación y trazabilidad de la información no financiera de la totalidad de los indicadores GRI	●	Implementar guías en indicadores medio ambientales y laborales de la empresa	●
3. Homologación de los sistemas de gestión según estándares de sustentabilidad	En proceso	Unificar nuestros sistemas de gestión	●	Desarrollar los sistemas de gestión ambiental y social	●
4. Actualización de metodología para el análisis de materialidad de la empresa	Nuevo			Desarrollar e implementar la metodología para el análisis de materialidad	●
Brindar la experiencia ICA					
Ser socios y aliados de nuestros grupos de interés estratégicos, y procurar la óptima reputación de la empresa					
5. Fortalecimiento de la vinculación y diálogo con nuestros grupos de interés	En proceso	Crear una dirección de relaciones institucionales y vinculación con nuestros grupos de interés	●	Desarrollar e implementar la estrategia de vinculación y diálogo con nuestros grupos de interés	●
6. Ampliación y mejora de los canales de comunicación exterior e interior de la empresa para el diálogo abierto, transparente e inclusivo	En proceso	Renovar marca y actualizar sitio web, desarrollo de reportes integrados y documentación audiovisual por proyecto, y vinculación con medios especializados	●	Focalizar la difusión de nuestros resultados en materia ambiental, económica y social en nuestros diferentes canales: reporte integrado y casos de estudio; visitas a proyecto y manejo de contenidos electrónicos	●
Transmitir una visión de valor social compartido					
Fortalecer nuestra relación con la sociedad para incidir positivamente en su desarrollo					
7. Reforzamiento de los programas de responsabilidad social ejecutados en los proyectos de la empresa	En proceso	Elaborar un manual para implementar acciones de responsabilidad social en la empresa	●	Implementar manual en todos los proyectos de la organización	●

8. Consolidación de acciones de voluntariado y forjar cultura de responsabilidad social al interior de la empresa	En proceso	Recibir, catalogar y donar libros para el fomento de la lectura	●	Estructurar y difundir programas de voluntariado	●
9. Involucramiento con organizaciones e instituciones públicas y privadas	En proceso	Establecer un plan de trabajo para el desarrollo de infraestructura sustentable	●	Organizar foros, mesas de discusión y documentos para la difusión de temas sustentables vinculados a la industria	●
10. Difusión y promoción de las mejores prácticas a partir de la experiencia de ICA, en México y otros países	Nuevo			Documentar y comunicar las mejores prácticas en responsabilidad social empresarial de ICA con el Centro de Investigación para el Desarrollo (CIDAC) y la Cooperación Alemana al Desarrollo (GIZ)	●

Impulsar, promover y desarrollar las ideas de innovación					
Fomentar la cultura de innovación como un elemento crítico que aumente la competitividad y el valor tangible					
11. Implementación de programas efectivos de I+D+i	En proceso	Buzón tu idea	●	Reforzar Buzón tu idea	●
12. Actualización del modelo de la innovación	En proceso	Diagnósticar y reestructurar en tres directrices: investigación, desarrollo e innovación	●	Investigación: reforzar vínculos con instituciones clave Desarrollo: mantener, actualizar y consolidar las herramientas, sistemas y metodologías Innovación: ofrecer soluciones a los retos de los proyectos	●

Consolidar la cultura de sustentabilidad					
Pernear la cultura de sustentabilidad a toda la organización					
13. Ampliación de los programas de capacitación y concientización al interior de la organización para reforzar nuestro enfoque en sustentabilidad	En proceso	Desarrollar materiales de temas de sustentabilidad para cursos de inducción y pláticas a nuevos gerentes y jefes de obra	●	Implementar los materiales en los cursos de inducción	●
14. Incremento del alcance de nuestros procesos de sustentabilidad hacia las empresas subsidiarias internacionales (ESI)	Nuevo			Diagnosticar el estado actual de las prácticas de sustentabilidad de las ESI e iniciar el proceso de reporte conjunto	●
15. Alineación del Premio ICA a las mejores prácticas internacionales de sustentabilidad	En proceso	Incluir la metodología ENVISION, GRI-G4 y DJSI en los criterios de evaluación de proyectos	●	Involucrar a los gerentes y directores de proyecto para sensibilizarlos sobre las mejores prácticas de sustentabilidad	●
16. Reforzamiento de la cultura de seguridad y salud en la empresa	En proceso	Difundir materiales relacionados con temas de salud y seguridad en el trabajo a todos los niveles de la organización (libro vaquero, semáforos, políticas y protocolos)	●	Implementar actividades y talleres de compromisos en el 100% de los proyectos de ICA	●
17. Actualización del modelo de gestión de la seguridad y la salud en la empresa	En proceso	Actualizar la política e indicadores y reducción de índices de seguridad	●	Difundir política, reportar índices por proyecto y reducir a 1.0 el índice OHSAS de la empresa	●

Optimizar la gestión ambiental					
Gestionar la operación ambiental con enfoque de cumplimiento contractual, mitigación y prevención de riesgos y rentabilidad de los proyectos					
18. Optimización de los consumos energéticos y reducción de las emisiones de GEI	En proceso	Identificar posibles acciones que generen eficiencia en la operación de maquinaria	●	Implementar y monitorear las acciones para la reducción de consumos energéticos	●
19. Gestión de residuos	En proceso	Implementar el programa de reciclaje a nivel corporativo, con apoyo de un tercero	●	Reforzar el programa de reciclaje con talleres y cursos. Análisis, diseño e implementación de un programa de disminución de residuos en proyecto y corporativo	●
20. Conservación de la biodiversidad	En proceso	Robustecer los programas de protección y conservación a la biodiversidad	●	Construir, instalar y operar un vivero forestal	●

G4-2

G4-2

21. Gestión de recursos naturales (ecoeficiencias)	En proceso	Mejorar la productividad en el uso de materiales	●	Medir y monitorear los materiales estratégicos y la generación de iniciativas de optimización y reciclamiento	●
--	------------	--	---	---	---

Desarrollar la cadena de suministro

Fortalecer la Cadena de Suministro a través de acciones e iniciativas sustentables que aseguren su sostenibilidad y que garanticen su ventaja competitiva

22. Impulso al desarrollo de los proveedores y subcontratistas estratégicos	En proceso	Implementar el programa integral de desarrollo de los proveedores y subcontratistas para fortalecer y elevar la competitividad de éstos con capacitaciones para mejorar sus competencias y garantizar el cumplimiento de las políticas internas de ICA	●	Fortalecer el Programa Integral de Desarrollo de Proveedores y Subcontratistas mediante el establecimiento de alianzas con organismos especializados en el desarrollo de pequeñas y medianas empresas	●
23. Identificación y medición de posibles riesgos en la cadena de suministro	En proceso	Configurar el uso e implementación de la herramienta Vendor Risk Management (VRM), que mide el comportamiento y desempeño de las empresas con respecto a los lineamientos, reglas y políticas de la empresa	●	Implementar la herramienta Vendor Risk Management.	●
24. Gestión sustentable en la reutilización de los residuos de acero estructural y refuerzo (chatarra)	Nuevo			Optimizar los residuos de acero estructural y refuerzo (chatarra) a los molinos nacionales que garanticen su reutilización y reincorporación a nuevos productos	●
25. Incorporación de materiales innovadores y sustentables como opción de sustitución de materiales convencionales	Nuevo			Gestionar talleres de valor del CPSCR propuestas de materiales sustentables e innovadores para la mejora de los proyectos	●

Fortalecer la cultura organizacional

Impulsar la cultura organizacional fundamentada en los valores que favorezcan el logro de los objetivos de la organización

26. Cultura y valores ICA	En proceso	Desarrollar el estudio de marca y diseñar la propuesta diferenciada de valor al empleado	●	Implementar la propuesta diferenciada de valor al empleado	●
27. Atracción, desarrollo y retención de talento	En proceso	Desarrollar e implementar métricas que permitan cuantificar la inversión y monitorear el impacto de las iniciativas de Capital Humano para la toma de decisiones alrededor del talento	●	Implementar la propuesta diferenciada de valor al empleado y facilitar el acceso a métricas y analíticos en WPI para generar información en tiempo real	●
28. Fomento de competencias organizacionales que la organización requiere	En proceso	Diseño de Planes de Capacitación por Puesto (PCPs), lanzamiento de nuevas acciones formativas presenciales y en línea (AcadémICA)	●	Estructurar una arquitectura abierta con opciones de capacitación y desarrollo basadas en PCPs apoyados en el módulo de aprendizaje WPI, la plataforma de aprendizaje en línea AcadémICA y la Universidad ICA (en desarrollo)	●

G4-18

Este cambio en la forma de concebir la sustentabilidad nos ha permitido centrarnos en ocho capacidades estratégicas alineadas con los objetivos de negocio, de las cuales se desprenden 28 iniciativas compuestas de actividades específicas a ser ejecutadas en el corto, mediano y largo plazo, y las que se explican a lo largo de este reporte. Otro de los puntos a destacar, y que se desprende de los resultados del análisis de materialidad, es el tema de la vinculación con nuestros grupos de interés, por lo que continuamos participando activamente en foros, diálogos y mesas de trabajo, así como en la generación de alianzas estratégicas con distintas entidades del sector público y privado. Gracias a ello, logramos avanzar en el cumplimiento de nuestros objetivos y, adicionalmente, creamos valor a partir de las diferentes actividades en las que participamos.

La implementación de diferentes iniciativas dentro de nuestra cadena de valor nos permitió avanzar en el grado de sensibilización, entendimiento e inclusión del enfoque sustentable dentro de la operación de la empresa. Así, hoy nos encontramos al inicio de la etapa 04 de nuestro modelo de madurez propuesto en 2012 y pretendemos que, con la nueva estructura organizacional, en 2015 lograremos ubicarnos entre la última etapa del nivel 04 o bien, al inicio de la fase 05 (nivel comprometido) para 2020.

MODELO DE MADUREZ DE GESTIÓN DE LA SUSTENTABILIDAD

Apuntalamos nuestro modelo de madurez para mejorar procesos y desempeño



G4-47 Con base en los objetivos e iniciativas para cada una de las capacidades referidas, y producto de la retroalimentación del Offsite de Sustentabilidad, delineamos estrategias para 2015 con la finalidad de continuar avanzando con el modelo de madurez:

- Los temas de sustentabilidad deben ser atendidos desde el momento de la licitación y vinculados con los responsables de proyecto para su seguimiento, monitoreo e implementación.
- Los temas tratados en las comisiones deben ser parte de la estrategia de sustentabilidad de la empresa.
- La concesionaria y la constructora deben trabajar como un solo frente en los proyectos que vinculen a ambas.
- Se debe replantear la estructura Aseguramiento, Calidad, Seguridad y Medio Ambiente (ACSMA) en los proyectos, para fortalecer la capacidad de respuesta ante retos de sustentabilidad.
- Las áreas de servicio deben facilitar los procesos en los proyectos, simplificando los formatos, evitando la burocratización y la elaboración excesiva de reportes.
- Se debe considerar la sustentabilidad como parte de la estrategia de vinculación y relación con grupos de interés de la empresa.



OFFSITE DE SUSTENTABILIDAD

Con el objetivo de dar seguimiento, obtener retroalimentación y mejorar la planeación estratégica de sustentabilidad, los días 30 y 31 de octubre de 2014 organizamos una serie de conferencias y talleres con la participación activa de 80 empleados de distintas áreas de la empresa [Capital Humano, Administración, Riesgos, Finanzas, Jurídico, Planeación Estratégica, Procuración, las comisiones de sustentabilidad: Social, Ambiental, Seguridad y Salud, Innovación y Calidad, así como representantes de algunos proyectos de construcción y representantes de ICA Fluor, Los Portales y San Martín, vía remota]. Las sesiones se llevaron a cabo en las instalaciones de La Cantera, del Club Pumas, con base en una agenda de trabajo dedicada a la revisión de resultados obtenidos por el Dow Jones Sustainability Index. Actualizamos el desarrollo, objetivos y alcances de cada uno de los temas en materia de sustentabilidad que son prioritarios para ICA: Gobierno Corporativo, sistemas de gestión, compromiso social, medio ambiente, seguridad y salud, cultura organizacional, grupos de interés e innovación. Al final, se comentaron los retos, áreas de oportunidad, avances y acciones a futuro.

G4-24
G4-26

3.1 MATERIALIDAD Y VINCULACIÓN CON GRUPOS DE INTERÉS

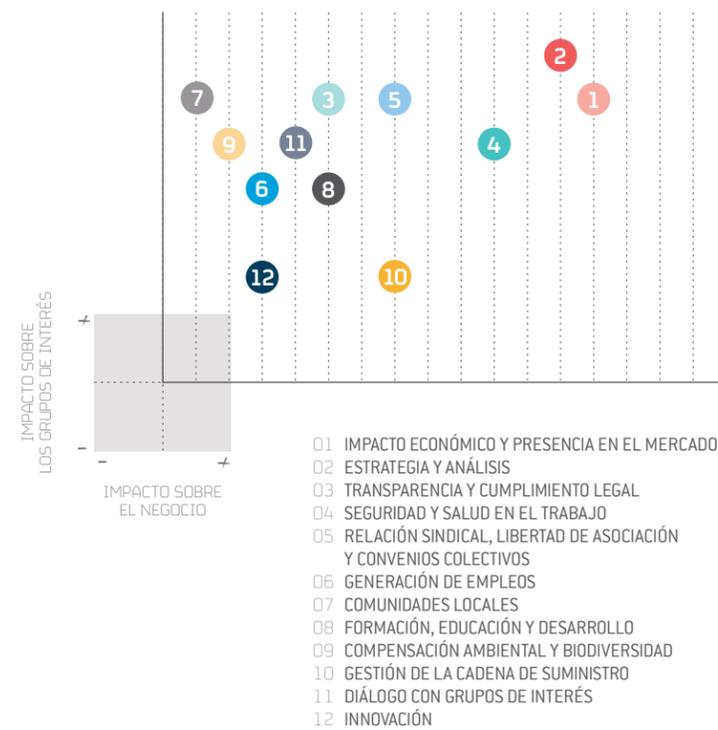
Valoramos y procuramos la relación con todos nuestros grupos de interés

G4-25

A partir de un análisis de materialidad que incluyó aspectos sociales, ambientales y éticos relevantes para nuestra visión y estrategia como empresa, identificamos nuestros principales grupos de interés, con los cuales tenemos relaciones directas y de alto impacto.

El enfoque que hemos adoptado para la relación con estos grupos de interés es a través de un mapeo de actores por área y Unidad de Negocio, con la finalidad de mantener una comunicación constante y eficaz, ya que consideramos prioritario brindarle a cada grupo información transparente, responsable, oportuna y adecuada. Esto nos permite, además, obtener retroalimentación, gracias a la cual podemos identificar, monitorear y atender temas de vital importancia.

En 2014 continuamos impulsando la estrategia del grupo, basándonos en los resultados del estudio de materialidad (actualizado en 2013). Con el proyecto UNIFICA en marcha, comenzamos a trabajar de una forma estandarizada, integrada y enfocada en procesos, con la finalidad de optimizar y mejorar la operación y, con ello, cumplir cabalmente los objetivos del negocio.



Además de los 12 aspectos arriba mencionados, en este informe comunicaremos temas adicionales que no son materiales para todos nuestros grupos de interés, pero que sí representan un interés significativo para algunos grupos específicos.



- 1** Impacto económico y presencia en el mercado
Buscar un sano desempeño financiero de nuestro negocio tomando en cuenta factores tales como necesidad de infraestructura a niveles nacional y global, crecimiento, eficiencia en sistemas constructivos y calidad. **G4-19**
- 2** Estrategia y análisis
Contar con una adecuada planeación estratégica, gestión de riesgos y sistemas de gestión.
- 3** Transparencia y cumplimiento legal
Garantizar prácticas éticas de negocios a través de un buen Gobierno Corporativo, con rendición de cuentas, que incluya temas de transparencia, prevención de lavado de dinero y anticorrupción.
- 4** Seguridad y salud en el trabajo
Desarrollar un sistema de seguridad que promueva el compromiso de cada empleado con el liderazgo en seguridad, así como programas que mejoren continuamente nuestro desempeño en seguridad.
- 5** Relación sindical, libertad de asociación y convenios colectivos
El panorama del sindicalismo se ha transformado para involucrar aspectos sociales, económicos y de gobernabilidad del país, lo que obliga a la empresa a modificar los paradigmas de prácticas pasadas en materia de mano de obra y acarreo.
- 6** Generación de empleos
Vinculado con la generación de proyectos: en la medida en que nuevos proyectos generan empleo y apoyan el objetivo de empleabilidad, se genera un círculo virtuoso de beneficio mutuo.
- 7** Comunidades locales
Monitorear los impactos positivos y negativos, reales o potenciales, que tienen nuestras operaciones; crear oportunidades económicas para las comunidades a través de la contratación de personal y proveedores locales, para mejorar su calidad de vida.
- 8** Formación, educación y desarrollo
Programas de Capital Humano para nuestros colaboradores y programas de responsabilidad social para las comunidades vecinas y sociedad, estableciendo alianzas con escuelas locales, gobierno e instituciones de educación superior.
- 9** Compensación ambiental y biodiversidad
Identificar y respetar la biodiversidad e integrar en nuestras actividades acciones a favor del medio ambiente; proteger y restaurar hábitats que soportan especies en riesgo en zonas donde operamos.
- 10** Gestión de la cadena de suministro
Relaciones con proveedores; sustentabilidad ambiental de la cadena de suministro; materiales sustentables, y derechos humanos en la cadena de suministro.
- 11** Diálogo con grupos de interés
Construir relaciones fuertes con grupos de interés, basadas en la confianza y el respeto.
- 12** Innovación
Gestión de la innovación.

Para ICA, actuar de manera sustentable significa construir día a día nuestro negocio con una visión de largo plazo, valorando las relaciones con nuestros grupos de interés y buscando siempre cumplir con nuestras responsabilidades ante ellos. **G4-25**

Consideramos como grupos de interés a aquellas personas o grupos de personas que podrían verse impactadas positiva o negativamente por los aspectos financieros, ambientales, de salud, seguridad y sociales de nuestras operaciones, así como aquellos que muestran un interés o influyen en nuestras actividades. A partir de los informes mencionados, identificamos nueve grupos de interés prioritarios:

- 1. ACCIONISTAS / MERCADOS FINANCIEROS: reguladores, bancos, fondos de inversión, prestamistas, etc.
- 2. CLIENTES: públicos (nacionales y extranjeros) y privados (internos y externos),
- 3. PROVEEDORES: toda organización cuya actividad se refiere a la comercialización de algún bien o servicio contratado por ICA, con la finalidad de satisfacer alguna necesidad en específico.
- 4. EMPLEADOS: técnicos administrativos, sindicalizados, subcontratados.
- 5. AUTORIDADES: distintas instancias del gobierno que definen las políticas y regulaciones bajo las cuales debe operar la empresa: municipales, estatales y federales.
- 6. CÁMARAS E INSTITUCIONES: organismos empresariales, gremiales y académicos, universidades, institutos y centros de investigación.

- 7. COMUNIDADES: grupo o conjunto de individuos locales que comparten una identidad en común. Líderes ejidales, sindicales, de organizaciones civiles locales. Se dividen en:
 - a. Urbanas
 - b. Rurales
- 8. COMPETENCIA / SOCIOS: toda empresa capaz de complementar las capacidades a ICA para la ejecución de un proyecto. **G4-24**
- 9. LÍDERES DE OPINIÓN: personas u organizaciones que tienen la capacidad de ejercer influencia sobre las actitudes o la conducta de otros individuos respaldados por su reputación ante la opinión pública.
 - a. Empresarios
 - b. Periodistas en medios
 - c. Líderes en redes sociales
 - d. Investigadores

Con el fortalecimiento de diversas vías de comunicación, foros, eventos y conferencias telefónicas que hemos establecido con nuestros grupos de interés, conocemos de manera constante sus preocupaciones e inquietudes para atenderlas con la frecuencia y atención necesarias según sea el caso.

COMUNICACIÓN	EXPECTATIVAS	ACCIONES	FRECUENCIA
Accionistas y mercados financieros			
Asamblea de accionistas Informe anual Reporte a la BMV y NYSE Reportes trimestrales Sitio web de RI Oficina de Relación con Inversionistas Reuniones con analistas, accionistas, inversionistas, tenedores de deuda y bancos	Resultados financieros y no financieros	Maximizar el valor económico	Permanente
Clientes			
Solicitud de servicio Licitación y ofertas Reuniones directas Encuestas de satisfacción Línea de denuncias	Gestión ética y responsable	Soluciones integrales	Permanente
Gobierno y reguladores			
Asistencia a eventos gubernamentales relevantes para el sector Contacto con funcionarios de forma periódica Reuniones de acercamiento Línea de denuncias	Cumplimiento legal e innovación tecnológica	Cumplimiento legal	Permanente

G4-24
G4-26

Cámaras e instituciones

Diálogo institucional Participación activa en cámaras gremiales Ponencias en temas de sustentabilidad e industria	Mejores prácticas de la industria	Compartir e impulsar la adopción de mejores prácticas	Permanente
---	-----------------------------------	---	------------

Proveedores

Solicitud de servicio Reuniones directas Programas de desarrollo Evaluaciones y retroalimentación Subsitio de internet Línea de denuncias	Desarrollo y potencialización de proveedores y subcontratistas	Situaciones ganar-ganar	Permanente
--	--	-------------------------	------------

Comunidades

Sitio web de la oficina de sustentabilidad Fundación ICA Línea de denuncias Reuniones en proyectos	Gestión social eficiente y óptimo uso de recursos	Valor local distribuido e involucramiento	Periódica
---	---	---	-----------

Colaboradores

Boletín interno electrónico Boletín impreso Plataforma tecnológica Oficina del Abogado General Evaluaciones y retroalimentación Intranet Asambleas y reuniones con directivos Informes anuales Línea de denuncias	Talento y cultura organizacional	Desarrollo de talento y compensaciones	Permanente
---	----------------------------------	--	------------

Socios y competencia

Informe anual Reportes trimestrales Oficina del Abogado General Oficina de Relación con Inversionistas Oficina de Sustentabilidad Línea de denuncias	Libre competencia y mejores prácticas	Desarrollo mutuo	Periódica
---	---------------------------------------	------------------	-----------

Líderes de opinión

Reuniones directas Presentaciones de casos de éxito Comunicados de prensa	Información oportuna y transparente	Participación en distintos espacios y medios	Permanente
---	-------------------------------------	--	------------

G4-27

TEMAS PRINCIPALES

Soluciones

Ofertas de venta/renta de terrenos

Se reenvía a la Unidad de Negocio o área correspondiente

Ofertas de renta/servicio de maquinaria

Se reenvía al área de Maquinaria

Ofertas de servicios para capacitación de empleados

Se reenvía al área de Capital Humano

Prestación de servicios múltiples

Se reenvía al área correspondiente

Solicitudes de empleo

Se reenvía al área de Capital Humano

Quejas

Dependiendo del tipo y la clasificación de la queja, se reenvía al Área Jurídica o directamente al Abogado General

Denuncia anónima

Se resuelve a través de un tercero independiente, con seguimiento del Abogado General y el Director de Auditoría Interna

Solicitud de información

Dependiendo del tipo de solicitud, se resuelve a través de la oficina de Relación con Inversionistas o de Sustentabilidad

Preguntas de estudiantes universitarios relacionadas con la sustentabilidad

Se les da respuesta inmediata a través de la oficina de Sustentabilidad

En función de lo anterior, en 2015 actualizaremos nuestro estudio de materialidad y, adicionalmente, fomentaremos un diálogo más fluido con nuestros grupos de interés prioritarios, según su nivel de influencia sobre la estrategia del negocio. Los resultados del nuevo estudio de materialidad nos permitirán identificar, prevenir y/o mitigar los riesgos socio-ambientales y financieros del entorno, que pudieran afectar significativamente la operación de la compañía. Además, nos ayudará a mantener actualizada nuestra estrategia de negocio, con la finalidad de estar a la vanguardia con relación a las tendencias de los mercados en los que participamos y aprovechar de mejor forma nuestras ventajas competitivas. Finalmente, contribuiré a fortalecer nuestro compromiso con la transparencia, pues los resultados derivados de este análisis serán la piedra angular para adoptar al 100 % el marco de reporte integrado en el mediano plazo y, con ello, poder valorizar el impacto de nuestras acciones y omisiones sobre la organización y el entorno.

Como primer iniciativa, identificamos nuestros principales aliados, socios y alianzas estratégicas, considerando los capitales referidos por el International Integrated Reporting Council.

2014

ALIANZAS POR CAPITAL

FINANCIERO

Aeropuertos y Servicios Auxiliares (ASA)
Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México
Banamex
Banco Interamericano de Desarrollo (BID)
Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos
Banorte
Bolsa Mexicana de Valores (BMV)
Cementos Mexicanos (CEMEX)
Confederación Patronal de la República Mexicana (COPARMEX)
Comisión Federal de Electricidad (CFE)
Comisión Nacional de Vivienda (CONAVI)
Comisión Nacional del Agua (CONAGUA)
Consejo Coordinador Empresarial (CCE)
Deutsche Bank
HSBC
INBURSA
Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores (Infonavit)
Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (ISSSTE)
Morgan Stanley
New York Stock Exchange (NYSE)
Partnering Against Corruption Initiative (PACI)
del Foro Económico Mundial
Petróleos Mexicanos (PEMEX)
Santander
Scotiabank
Secretaría de Comunicaciones y Transportes (SCT)
Secretaría de Defensa Nacional (SEDENA)
Secretaría de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano (SEDATU)
Secretaría de Energía (SENER)
Secretaría de Gobernación (SEGOB)
Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP)
Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT)
Secretaría de Salud (SALUD)
Secretaría de Trabajo y Previsión Social (STPS)
Sistema de Transporte Colectivo Metro
Shell Canada Energy
The World Bank

HUMANO

AON
Design Center™
Executive Strategy Manager
Extrategia
Endeavor
Group & Team Coaching
INTERBRAND
Mercer
PwC
Tower Watson

INDUSTRIAL

Aeroinvest
Aéroports de Paris Management
BAUER Maschinen GmbH
Caisse de dépôt et placement du Québec (CDPQ)

Caterpillar
Fluor Corporation
Fomento de Construcciones y Contratas, S.A. (FCC)
Garciavelez Arquitectos
Grupo AYESA Advanced Technology
Grupo Carso
Grupo Raffo
Herrenknecht
Impulsora del Desarrollo y el Empleo en América Latina (IDEAL)
Linden Comansa
Soilmec
Soletanche Bachy
VEOLIA
VINCI

INTELLECTUAL

Academia de Música del Palacio de Minería
Agencia de Gestión Urbana de la Ciudad de México
Agencia Francesa de Desarrollo (AFD)
Alianza FIIDEM
American Society of Quality
Asociación Geotérmica Mexicana, A.C.
Asociación Mexicana de Asfalto, A.C.
Asociación Mexicana de Directivos de la Investigación Aplicada y el Desarrollo Tecnológico (ADIAT)
Asociación Mexicana de Hidráulica
Asociación Mexicana de Higiene y Seguridad (AMHSAC)
Asociación Mexicana de Ingeniería de Vías Terrestres
Cámara Internacional de Comercio (ICC)
Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción (CMIC)
Centro de Competitividad de México (CCMX)
Centro de Innovación Aplicada en Tecnologías Competitivas (CIATEC, A.C.)
Centro de Investigación para el Desarrollo (CIDAC)
Centro de Investigación y Docencia Económica (CIDE)
Colegio de Ingenieros Civiles de México, A.C.
Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (Conacyt)
Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica (CONALEP)
Cooperación Alemana al Desarrollo (GIZ)
El Colegio de México (COLMEX)
Engineering & Construction Risk Institute (ECRI)
ENVISION (Institute for Sustainable Infrastructure)
Escuela Bancaria y Comercial
Escuela Nacional de Biblioteconomía y Archivonomía
Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM)
Fundación Javier Barros Sierra
Fundación ICA
Fundación UNAM
Graham Foundation for Advanced Studies in the Fine Arts
Harvard Graduate School of Design
Instituto de Geología de la UNAM
Instituto de Ingeniería de la UNAM
Instituto Mexicano de Mejores Prácticas Corporativas (IMMPC)
Instituto Tecnológico de la Construcción (ITC)
Instituto Politécnico Nacional (IPN)
International Chamber of Commerce (ICC)

Museo Experimental el Eco
Museo Universitario de Arte Contemporáneo (MUAC)
Patronato de la Fundación para las Letras Mexicanas
Sociedad Mexicana de Ingeniería Geotécnica
The Anderson Graduate School of Management at UCLA
The Culver Educational Foundation
Universidad Anáhuac
Universidad Autónoma Metropolitana-Xochimilco
Universidad Iberoamericana
Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM)
Universidad Nacional Autónoma de México-San Antonio, Texas
Zofnass Program for Sustainable Infrastructure

NATURAL

Amigos de Sian Ka'an A.C.
BioPappel
Capítulo Mexicano del Consejo Empresarial para el Desarrollo Sostenible (CESPEDES)
Carbon Disclosure Project (CDP)
Centro Mario Molina
Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas
Comisión Nacional Forestal (CONAFOR)
Comisión Nacional para el Conocimiento y Uso de la Biodiversidad (CONABIO)
Comisión para la Cooperación Ambiental de América del Norte
Consejo Consultivo del Agua
Fideicomiso para el Ahorro de Energía Eléctrica (FIDE)
Fideicomiso Probosque Chapultepec
Global Reporting Initiative (GRI)
Índice IPC Sustentable de la Bolsa Mexicana de Valores
Pacto Mundial de las Naciones Unidas**
Pronatura México
RobecoSAM Dow Jones Sustainability Index
Sistemas Estratégicos para la Gestión Ambiental (SEGA)
Tecnológico de Estudios Superiores de Valle de Bravo
Tecnológico de Monterrey
World Business Council for Sustainable Development (WBCSD)

SOCIAL Y RELACIONAL

Centro Cultural de España
Centro Mexicano para la Filantropía, A.C. (CEMEFI)
Consejo Mexicano de Hombres de Negocios
Club de Industriales
Club Universidad Nacional, A.C.
Difusión Cultural UNAM
EcoValores
Empowering Responsible Investment (EIRIS)
Empresa Socialmente Responsable (ESR)
Expok
Fundación Hogares
Instituto Nacional para la Educación de los Adultos (INEA)
International Integrated Reporting Council (IIRC)
ResponSable
UNESCO

G4-21

* Para las alianzas referidas, se consideraron las licitaciones, los contratos, proyectos y convenios de la empresa durante 2014. Para efectos de este reporte no se incluye la cobertura de cada aspecto material fuera de la organización, al no contar con indicadores de desempeño operativo, salvo cuando se indique la propuesta de valor específica por colaboración.

** ICA integra el comité de Pacto Mundial México, integrado por Toks, Asur, Xcaret, IPADE, Expok, KPMG, Telefónica y Aeropuertos del Sureste.

G4-24

G4-16

3.2 PRESENCIA ICA



CONCESIONES

- 34 Acueducto El Realito
- 35 Autopista Barranca Larga-Ventanilla
- 36 Autopista Mitla Tehuantepec
- 37 Autopista Palmillas Apaseo El Grande
- 38 Acueducto Monterrey VI
- 39 Lázaro Cárdenas Terminal de Contenedores TEC II
- 40 Autopista del Mayab Mérida-Cancún

RESIDENCIAL

- 41 Aak-Bal
- 42 Marina Nacional
- 43 Espacio Condesa
- 44 Campus ICA
- 45 Reserva Escondida

INDUSTRIAL

- 46 Chicontepec II
- 47 Madero Gasolinas Limpias
- 48 Minatitlán Gasolinas Limpias
- 49 Salina Cruz Gasolinas Limpias
- 50 Terminal Dos Bocas II
- 51 Plataforma PP Ayatsil C
- 52 Rehabilitación Reynosa Fase 2
- 53 Residuales Refinería Tula
- 54 Sistema de Compresión Dos Bocas
- 55 Recuperación Etano Ciudad Pemex Fase 2
- 56 DUBA Madero FEL 3
- 57 DUBA Minatitlán PMC
- 58 Tula Coquizadora
- 59 Residuales Refinería Salamanca Fase 1
- 60 AHMSA Fase 2
- 61 El Boleo
- 62 Braskem IDESA
- 63 Planta ESDE III Cananea Fase 2
- 64 DuPont Altamira L2
- 65 Reconfiguración Planta PVC
- 66 Gasoducto Los Ramones Sur
- 67 Módulos Tuberías Freeport
- 68 Energía Pánuco
- 69 Laguna Verde 3 y 4 Estudio de Factibilidad

AEROPUERTOS

- 70 Aeropuerto de Ciudad Juárez
- 71 Aeropuerto de Chihuahua
- 72 Aeropuerto de Torreón
- 73 Hotel Hilton Garden Inn Monterrey
- 74 Aeropuerto de Durango
- 75 Aeropuerto de Acapulco
- 76 Aeropuerto de Zihuatanejo
- 77 Aeropuerto de Monterrey
- 78 Aeropuerto de San Luis Potosí
- 79 Aeropuerto de Culiacán
- 80 Aeropuerto de Mazatlán
- 81 Aeropuerto de Reynosa
- 82 Aeropuerto de Tampico
- 83 Aeropuerto de Zacatecas
- 84 Hotel NH Terminal 2 Aeropuerto de la Ciudad de México

VIVIENDA

- 85 Paseos de Santa Mónica
- 86 Paseos de San Antonio
- 87 Natura Ciudad del Carmen
- 88 Ciudad Natura Cancún
- 89 Foresta Santa Anita
- 90 Paseos del Valle
- 91 La Vista Residencial
- 92 Paseos del Pedregal
- 93 Paseos de Las Torres
- 94 Ciudad Natura Apodaca
- 95 Paseos del Vergel
- 96 Paseos de Santa María
- 97 Hábitat Piedras Blancas
- 98 Ciudad Natura Tizayuca
- 99 Bosques
- 100 Paseos San Martín
- 101 Arboleda San Miguel

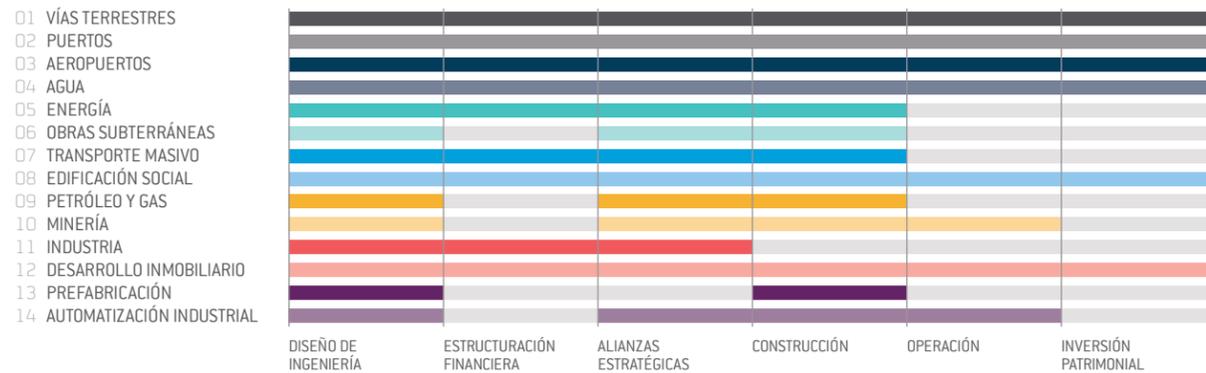


3.3 MERCADOS Y ESPECIALIDADES

Compartimos experiencia e ingeniería aplicada por tipo de obra y proyecto

G4-8

GESTIÓN DE RECURSOS



G4-8

En ICA creamos valor a través del ciclo de vida de la infraestructura, brindando una amplia gama de servicios e inversiones en activos productivos. Con obras que incluyen desde transporte e infraestructura hidráulica hasta proyectos de energía y hospitales, establecemos amplia experiencia en diseño e ingeniería, estructuración financiera y asociaciones, construcción, operación y administración de inversión patrimonial.

Contamos con la experiencia necesaria para proveer de manera eficiente soluciones integrales para la construcción civil como para la industrial. Utilizamos lo último en tecnología para ofrecer a nuestros clientes desarrollos que resuelvan sus necesidades y que cumplan con todas las regulaciones requeridas.

Somos expertos en la organización de proyectos a largo plazo en términos de financiamiento al asegurar la disponibilidad de recursos para nuestros desarrollos futuros. Nuestras alianzas estratégicas nos permiten agregar habilidades adicionales a nuestro portafolio de trabajo y tecnologías que usamos para proyectos complejos. De igual manera, son un beneficio para reducir tanto los riesgos, los impactos sociales y ambientales, así como las necesidades de capital.

Durante 2014 consolidamos nuestro compromiso por introducir buenas prácticas de Gobierno, Riesgo y Cumplimiento en México y Latinoamérica, mediante la diversificación del portafolio. El valor de la inversión patrimonial aumenta en la medida en que maduran los proyectos. A través del manejo y gestión del portafolio podemos monetizar el valor creado y liberar recursos para nuevos proyectos. En la operación de nuestra infraestructura buscamos incrementar la satisfacción de nuestros clientes con herramientas eficientes y sistemas de gestión verificados con procesos de mejora continua según los mercados y las especialidades de nuestros proyectos.

01. **Vías terrestres:** Carreteras, puentes, túneles y vialidades urbanas
02. **Puertos:** Puertos y obras marítimas
03. **Aeropuertos:** Aeropuertos integrales, pistas, edificios terminales, sistemas, espacios logísticos y comerciales
04. **Agua:** Acueductos, canales, drenaje profundo, plantas de tratamiento de aguas residuales, sistemas de agua potable y alcantarillado, presas de almacenamiento
05. **Energía:** Centrales hidroeléctricas, de ciclo combinado y plantas de energía alternativa: eólica, geotermal, minihidroeléctricas
06. **Obras subterráneas:** Túneles (urbanos, carreteros, drenaje), cimentaciones y tratamientos de suelo especializados
07. **Transporte masivo:** Metros, trenes ligeros, metrobusés
08. **Edificación social:** Hospitales, reclusorios, escuelas y universidades, estadios y otros edificios públicos
09. **Petróleo y gas:** Refinerías, plantas químicas y petroquímicas, procesamiento de gas natural, plataformas marítimas, gasoductos y oleoductos y servicios de campo petrolero
10. **Minería:** Servicios de construcción para minería y plantas mineras
11. **Industria:** Plantas para las industrias acerera y cementera, manejo de residuos industriales y municipales, y otras plantas industriales
12. **Desarrollo inmobiliario:** Hoteles y desarrollos turísticos, parques industriales, vivienda de interés social y vivienda residencial, desarrollos de usos mixtos, oficinas, y estacionamientos
13. **Prefabricación:** Elementos estructurales, recubrimientos, fachadas; vivienda y estructuras habitacionales prefabricadas
14. **Automatización industrial:** Sistemas de control de seguridad, otros sistemas de automatización y control; modelación y control de proyectos.

3.4 EXPANSIÓN INTERNACIONAL

Incrementamos y fortalecemos nuestras alianzas estratégicas

G4-6 Nuestras alianzas nos han permitido crecer al resto del mundo a partir de un modelo de negocio efectivo, sustentable y responsable. Para ICA, 2014 representó un año de grandes oportunidades, retos y logros. Del monto total de facturación del grupo, los ingresos provenientes de las operaciones consolidadas en el extranjero representaron 34% de nuestros ingresos.

Asimismo, las ventas por operaciones no consolidadas, Grupo Los Portales y Rodio Kronsa, entre otros proyectos, representaron 169 millones de dólares, de acuerdo con nuestro porcentaje de participación. (Rodio Kronsa tiene en operación 31 proyectos ubicados en Marruecos, España, Portugal, Malasia, México y Centroamérica). Estos resultados fueron posibles gracias a las diferentes iniciativas logradas durante el año, entre las que destaca la adquisición de 100% de las acciones de la empresa estadounidense Facchina Construction Group. De esta manera confirmamos la estrategia de expansión internacional pues Facchina cuenta con más de 25 años de experiencia y es una de las constructoras más importantes del área metropolitana de Washington D.C. y del sur de Florida. La empresa desarrolla trabajos de construcción civil, desarrollos comerciales e industriales, proyectos inmobiliarios, entre otros. En estas regiones y sectores en los que participa la compañía se presentan expectativas de continuar con crecimiento en los próximos años como resultado de la recuperación del mercado estadounidense. De abril a diciembre de 2014, Facchina logró ingresos por 185 millones de dólares, lo que equivale a 23% de las ventas en el extranjero.

En 2014, Perú tuvo una facturación de 275 millones de dólares, que representa 35% de nuestros ingresos internacionales, cifras que no incluyen las operaciones que tenemos con la empresa líder del sector inmobiliario Grupo Los Portales. San Martín tiene en operación 20 proyectos de los cuales siete corresponden a la unidad de construcción y los otros 13 a la unidad minera. Grupo Los Portales generó ingresos por 112 millones de dólares, monto equivalente a 50% de nuestra participación accionaria.

En Centroamérica mantenemos operaciones en Panamá y Costa Rica, región que en 2014 representó 36% de nuestros ingresos en el extranjero, por la construcción de proyectos emblemáticos como el de la Ampliación del Canal de Panamá y el Corredor Norte, así como por la recién finalizada construcción de la Avenida Domingo Díaz, obras realizadas en la Ciudad de Panamá. La ampliación del Canal de Panamá muestra un avance general de 83% con un pronóstico de terminación en agosto de 2015. En la construcción del proyecto Ampliación de la Terminal Portuaria del Atlántico de Panamá se tiene un avance general de 66% y está por concluir la ingeniería de detalle de la obra electromecánica. En Costa Rica, construimos la ampliación del Puerto Petrolero para la compañía estatal RECOPE. En Colombia participamos en el sector carretero, de agua y oleoductos, y fuimos precalificados en cuatro proyectos carreteros que forman parte del Plan Nacional de Infraestructura Cuarta Generación de Concesiones 4Gs, que esperamos presentar en 2015 en conjunto con empresas privadas locales.

El proyecto Túnel Interceptor Norte del Río Medellín reporta a la fecha un avance general de 83%, que representa en excavación un acumulado de 7,208 metros que corresponde a 86% de avance del total del túnel.

G4-2 En 2014 cumplimos la meta propuesta de incrementar los ingresos provenientes de operaciones en mercados internacionales. Se trata de un objetivo que, a pesar de los logros obtenidos, representa un reto a largo plazo para incrementar nuestras operaciones en el extranjero en 2018.

Hemos alcanzado nuestros objetivos de expansión en mercados internacionales; comenzamos operaciones en Estados Unidos; consolidamos nuestra presencia en aquellos países en los que estamos activos, y fortalecimos las relaciones con nuestros socios y clientes. Para 2015 presentaremos distintas iniciativas privadas y alianzas estratégicas para la estructuración y promoción de nuevos proyectos con objetivos claros para convertirnos en una empresa global.



* El incremento en 2014 en relación con 2013 del porcentaje de nuestros ingresos derivados de operaciones extranjeras reflejó principalmente la adquisición de Facchina Construction Group en Estados Unidos, y de un incremento en los ingresos de los proyectos en Costa Rica y Panamá.

EC7

3.5 ICA, MÁS DE 68 AÑOS GENERANDO VALOR

VIAS TERRESTRES:
CARRETERAS, PUENTES, TÚNELES Y VIALIDADES URBANAS

1949
Puente Sifón Barranca Honda
Comunicación Uruapan-Apatzingán

1957
Puente Belisario Domínguez
Puente de cruzamiento con 88 m de claro

1961
Ferrocarril Chihuahua-Pacífico
63 km de vías férreas por la Sierra Madre Occidental

1974
Puente El Incienso, (GUA)
Claro de más de 200 m

1981
Puente Coatzacoalcos
Puente atirantado con un tránsito de 18,000 vehículos diarios

1988
Puente Tampico
Comunicación entre Tamaulipas y Veracruz

1992
Carreteras concesionadas
Comunicación terrestre entre 9 ciudades del país

1993
Puente Mezcala
160 m sobre el río Balsas

1994
Puente El Zacatal
Comunicación entre la Península de Atasta e Isla del Carmen (CALICA)

1994
Autopista Guadalajara-Tepic
Primera carretera ecológica de México

1999
Corredor Sur Panamá, (PAN)
3,200 empleos directos

2002
Puente de Chiapas
Reducción de 5 horas entre Tuxtla Gutiérrez y la Ciudad de México

2012
Autopista Urbana Río de los Remedios – Ecatepec
13,000 vehículos por día, beneficio para 8 millones de personas

2014
Autopista Nuevo Necaxa-Tehuacán
Beneficio a 12 millones de usuarios

En ejecución (PAN)
Construcción de 10.2 km de autopista de 4 carriles

En ejecución
Competitividad en la Región Pacífico

En ejecución (PAN)
Comunicación con zona turística de la Riviera Maya

En ejecución (PAN)
Beneficio a 600,000 habitantes

En ejecución (PAN)
Comunicación entre Salina Cruz, Oaxaca y regiones aledañas

En ejecución
Reducción a 2 horas de traslado entre Oaxaca y Puerto Escondido

En ejecución
Comunicación entre la Ciudad de México, el Bajío y el norte del país

2014 EN EJECUCIÓN
Paquete Carretero Sonora Norte
797 km de carreteras que conectan Hermosillo, Nogales, y Puerto Peñasco

PUERTOS:
PUERTOS Y OBRAS MARÍTIMAS

1995
Internacional de Contenedores Asociados de Veracruz (ICAVE)
Operación de 80 % de los contenedores en el Puerto de Veracruz

En ejecución (PAN)
2.8 km del canal de acceso

En ejecución (CRC)
Descarga automatizada de petróleo, gasolina y diésel

En ejecución
Impulso a rendimiento anual de 1.2 TEUs

2014
Centro de Tecnología para Aguas Profundas Boca del Río
Cinco laboratorios y otros edificios en 20.9 hectáreas

AEROPUERTOS:
AEROPUERTOS INTEGRALES, PISTAS, EDIFICIOS TERMINALES, SISTEMAS, ESPACIOS LOGÍSTICOS Y COMERCIALES

2006
Terminal 2 del Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México
Doble capacidad de tránsito aéreo en la Ciudad de México

2010
Terminal B del Aeropuerto Internacional de Monterrey
2 millones de pasajeros al año

2015
Aeropuerto de Culiacán
Crecimiento medio anual de 9.5 % en pasajeros

2015
Aeropuerto de Mazatlán
Ampliación y remodelación de 4,800 m²

AGUA:
ACUEDUCTOS, CANALES, DRENAJE PROFUNDO, PLANTAS DE TRATAMIENTO DE AGUAS RESIDUALES, SISTEMAS DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO, PRESAS DE ALMACENAMIENTO

1962
Presa La Soledad
Primera presa con cortina de concreto tipo arco-bóveda

1978
Acueducto Río Colorado-Tijuana
Principal abastecimiento de agua de la ciudad

1979
Drenaje Profundo
Redes de túneles con más de 80 km

2011
Acueducto II
47 millones de m³ anuales de agua

2013
Planta de Tratamiento de Aguas Residuales Agua Prieta
15,300 litros por segundo

En ejecución
Capacidad de tratamiento de 11 a 58 %

En ejecución (COL)
Parte del Programa de Saneamiento del Río Medellín

En ejecución. La obra más grande en su tipo [62 km de largo] con beneficio para 20 millones de personas

2015
Acueducto El Realito
Abastecimiento de agua potable a más de 800,000 habitantes de San Luis Potosí

2014
Túnel Gran Canal
Longitud de 7.9 km para prevenir inundaciones en la ZVM

2015
Túnel Churubusco-Xochiaca
Longitud de 13 km para prevenir inundaciones en la ZVM

2015
Presa Santa María
24,250 hectáreas para el desarrollo de la región sur de Sinaloa

2014
Acueducto Monterrey VI
386 km de largo entre San Luis Potosí, Veracruz, Tamaulipas y Nuevo León

ENERGÍA:
CENTRALES HIDROELÉCTRICAS, DE CICLO COMBINADO Y PLANTAS DE ENERGÍA ALTERNATIVA: EÓLICA, GEOTERMAL, MINIHIDROELÉCTRICAS

1964
Hidroeléctrica El Infiernillo
Capacidad para 710 millones de m³

1974
Central Hidroeléctrica Alto Anchicayá (COL)
Cortina de 140 m de altura y 300 m de longitud

1980
Presa Hidroeléctrica Chicoasén (GUA)
Cuarta hidroeléctrica más productiva del mundo

1986
Presa Hidroeléctrica San Carlos (COL)
Almacenamiento de 72,000 m³

1989
Planta Nuclear de Laguna Verde
Primera y única planta construida en México

1994
Central Termoeléctrica Adolfo López Mateos, Tuxpan
Mayor generador de energía con recurso no renovable

1994
Central Hidroeléctrica Aguamilpa
Almacenamiento de 6,950 millones de m³ de agua

1995
Proyecto Hidroeléctrico Huites
4,568 millones de m³ de agua

1995
Planta Hidroeléctrica de Temascal
Embalse de un lago de 8,000 millones de m³

1998
Planta de Ciclo Combinado, Samalayuca II
Ciclo combinado de 700 MW

2006
Hidroeléctrica Caruachi (VEN)
12 % de la demanda eléctrica del país

2007
Central Hidroeléctrica El Cajón
Beneficio a 20,000 habitantes pertenecientes a 40 comunidades

2012
Planta Hidroeléctrica la Yesca
Segunda hidroeléctrica más grande del mundo

1983
Alcantarillado de la Ciudad de Mérida
Tratamiento de aguas para 3,500 hectáreas de tierras

OBRAS SUBTERRÁNEAS:
TÚNELES (URBANOS, CARRETEROS, DRENAJE), CIMENTACIONES Y TRATAMIENTOS DE SUELO ESPECIALIZADOS

1996
Maxitúnel Acapulco
Túnel carretero más largo de México

TRANSPORTE MASIVO:
METROS, TRENES LIGEROS, METROBUSSES

1969
Metro de la Ciudad de México
60,000 pasajeros por hora en cada sentido



1994 Metro de Monterrey
400,000 usuarios diarios



2012 Línea 12 del Metro de la Ciudad de México
430,000 pasajeros diarios

2014 Tren Interurbano México-Toluca
Túnel más largo del país con 4.63 km

2014 Túnel Acapulco II
3.3 km y beneficio para más de 50,000 habitantes

2014 Línea 3 Tramo 3 del Metro de Santiago de Chile
22 nuevas estaciones al sistema de transporte colectivo



1952 Ciudad Universitaria
Patrimonio Cultural de la Humanidad UNESCO

EDIFICACIÓN SOCIAL:
HOSPITALES, RECLUSORIOS, ESCUELAS Y UNIVERSIDADES, ESTADIOS Y OTROS EDIFICIOS PÚBLICOS



1955 Estadio Olímpico Universitario
Sede de los Juegos Olímpicos de México 1968



1961 Hotel María Isabel
77 m de altura



1962 Unidad Independencia
Monumento Artístico por el INBA



1964 Conjunto Urbano Nonoalco-Tlatelolco
11,916 viviendas



1966 Estadio Azteca
Capacidad para 105,000 asistentes



1966 Torre de la Secretaría de Relaciones Exteriores
24 pisos y 120 metros de altura



1968 Palacio de los Deportes
Cúpula geodésica con 17 niveles y 100 m de altura



1968 Torre de Telecomunicaciones de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes
Primera estación para servicios satelitales



Villa Olímpica Libertador Miguel Hidalgo
23 torres y 904 viviendas



1976 Basílica de Guadalupe
20 millones de visitantes al año



1989 Biblioteca México
Restauración de un edificio del siglo XVIII



1993 Papalote Museo del Niño
40 millones de visitas desde su apertura



2002 Estadio Pachuca
Capacidad para 25,600 asistentes



2003 Coliseo de Puerto Rico (PR)
Capacidad para 18,000 espectadores



2006 Hospital General Dr Enrique Cabrera
Beneficio para 850,000 habitantes



2007 Museo Universitario de Arte Contemporáneo
400,000 visitantes al año



2010 Estadio Omnilife
Capacidad para 45,500 espectadores

PETRÓLEO Y GAS:
REFINERÍAS, PLANTAS QUÍMICAS Y PETROQUÍMICAS, PROCESAMIENTO DE GAS NATURAL, PLATAFORMAS MARÍTIMAS, GASODUCTOS Y OLEODUCTOS Y SERVICIOS DE CAMPO PETROLERO



1979 Sistema Nacional Troncal de Gas
Conexión de campos productivos: Veracruz, Tabasco y Chiapas



1983 Gasoducto Santa Fe-Buenos Aires (ARG)
Corredor industrial más importante de Argentina



2000 Planta de Nitrógeno de Cantarell
Planta de nitrógeno más grande del mundo



2011 Refinería Lázaro Cárdenas Minatitlán
Tercera más grande de la República mexicana



2012 Planta Criogénica 1 Poza Rica
200 millones de ft³ de gas húmedo dulce



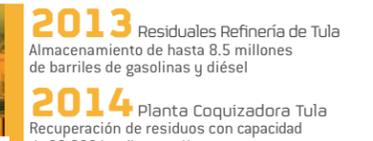
1983 Planta de Hule Sintético Negromex
Pionera en el área de petroquímica industrial



2013 Residuales Refinería de Tula
Almacenamiento de hasta 8.5 millones de barriles de gasolinas y diésel



2014 Planta Coquizadora Tula
Recuperación de residuos con capacidad de 86,000 barriles por día



2013 DuPont Altamira L2
Nueva línea de producción en Altamira, Tamaulipas



2014 Gasoducto Los Ramones Sur
Longitud de 291.7 km y capacidad de 1,420 millones de ft³ diarios

MINERÍA:
SERVICIOS DE CONSTRUCCIÓN PARA MINERÍA Y PLANTAS MINERAS



2012 San Martín, (PER)
Alianza estratégica para servicios de operación minera y explotación de canteras



2014 El Boleo
Construcción de mina de cobre-cobalto-zinc



1983 Planta de Hule Sintético Negromex
Pionera en el área de petroquímica industrial

INDUSTRIA:
PLANTAS PARA LAS INDUSTRIAS ACERERA Y CEMENTERA, MANEJO DE RESIDUOS INDUSTRIALES Y MUNICIPALES, Y OTRAS PLANTAS INDUSTRIALES



1983 Planta de Hule Sintético Negromex
Pionera en el área de petroquímica industrial



1986 Calizas Industriales del Carmen
Exportación de roca caliza Quintana Roo-Estados Unidos



Proyecto Fénix de AHMSA, en ejecución
5 millones de toneladas anuales de acero

DESARROLLO INMOBILIARIO:
HOTELES Y DESARROLLOS TURÍSTICOS, PARQUES INDUSTRIALES, VIVIENDA DE INTERÉS SOCIAL Y VIVIENDA RESIDENCIAL, DESARROLLOS DE USOS MIXTOS, OFICINAS, Y ESTACIONAMIENTOS



1949 Centro Urbano Presidente Alemán
Primer multifamiliar en México



1956 Ciudad Satélite
Primer modelo de urbanización descentralizado



1965 Parque Industrial Querétaro
Primer parque industrial con 347 hectáreas



1969 Plaza Universidad
Primer centro comercial



1976 Heroico Colegio Militar
Primer conjunto urbano-militar



1978 Corporativo IBM
8,500 m² de oficinas



1979 Centro Operativo Bancomer
100,000 m² de superficie construida para oficinas



1979 Torre Citibank
86 m de altura



1979 Centro de Convenciones y Turismo de Panamá (PAN)
Capacidad para 3,000 personas



1979 Hotel Sheraton Cancún
Creación de un nuevo destino turístico



1987 Hotel Nikko
44 niveles y 143 m de altura



1989 Hotel Radisson Perisur
250 habitaciones en 10 pisos



1993 Hotel Westin Los Cabos
243 habitaciones



2003 Torre Mayor
La torre más alta de México: 225 m



2012 Centro Internacional de Convenciones de Los Cabos
Muro verde más grande del mundo: 2,700 m²



EN EJECUCIÓN Residencial Reserva Escondida
Incorporación de ecotecnologías



EN EJECUCIÓN Aak-Bal Campeche
Recuperación de manglares



EN EJECUCIÓN Campus ICA
Integración y renovación de un nuevo espacio sustentable

PREFABRICACIÓN:
ELEMENTOS ESTRUCTURALES, RECUBRIMIENTOS, FACHADAS; VIVIENDA Y ESTRUCTURAS HABITACIONALES PREFABRICADAS



2012 Reforma 27
1,700 m² de diversidad botánica



2013 Ciudad Natura
2,000 viviendas

AUTOMATIZACIÓN INDUSTRIAL:
SISTEMAS DE CONTROL DE SEGURIDAD, OTROS SISTEMAS DE AUTOMATIZACIÓN Y CONTROL; MODELACIÓN Y CONTROL DE PROYECTOS



1997 Conjunto Calakmul
Edificio inteligente y automatizado



2011 Hospital General Dr. Manuel Gea González
Automatización y conversión de smog en sales no tóxicas



2015 Hospital Materno Infantil Ciudad del Carmen
Ampliación con recursos tecnológicos e informáticos



2015 Laboratorio Túnel del Viento
Primer Centro de Formación e Innovación en la UNAM

4.0 CONSTRUCCIÓN, PROMOCIÓN, ESTRUCTURACIÓN Y FINANCIAMIENTO



- Relación y desarrollo con proveedores y subcontratistas
- Valor social compartido
- Gestión ambiental
- Innovación

Autopista Mitla - Tehuantepec, Puente Lachiguiri
Oaxaca, Oaxaca

Construimos y operamos un ciclo integral de infraestructura

G4-8 Nuestro segmento de Construcción Civil se especializa en proyectos de infraestructura en México, incluyendo la construcción de carreteras, autopistas, transporte subterráneo, puentes, puertos, hidroeléctricas, centros penitenciarios, túneles, canales y aeropuertos, así como en la construcción, el desarrollo y la remodelación de edificios en zonas urbanas para vivienda y oficinas, y centros comerciales. También realizamos otras actividades tales como demolición, despalme, excavación, drenaje, desagüe, rellenos, construcción con estructura de concreto, pavimentación con concreto y asfalto, servicios para la minería y túneles. Este segmento es la tercera etapa de nuestro modelo de negocio, luego de la promoción, estructuración y financiamiento de los proyectos, fases en las cuales desarrollamos la propuesta técnica y criterios de sustentabilidad. Contamos con tecnología de última generación, maquinaria especializada, técnicas innovadoras y equipos multidisciplinarios que nos permiten brindar la mejor calidad y optimización de recursos.

G4-9 El estado de contratación de construcción alcanzó 36,957 millones de pesos, un incremento de 21% respecto a 2013, lo cual equivale a 18 meses de ventas al ritmo de ejecución de 2014. Las nuevas contrataciones y actualizaciones acumularon 22,437 millones de pesos, principalmente por los contratos del Centro de Tecnologías en Veracruz y de la Presa Santa María. Los proyectos en el extranjero representaron 11% del estado de contratación.

En 2014, inauguramos obras de gran impacto que consolidan nuestra apuesta por inversiones patrimoniales de infraestructura considerando nuestro liderazgo en proyectos carreteros. De igual forma, concluimos la Torre Nacional de Cancerología del Instituto Nacional de Cancerología de la Ciudad de México, con una gran especialización en relación con clínicas y hospitales diseñadas y creadas para atender a pacientes con cáncer.

EC7 Proyectos inaugurados en 2014

UBICACIÓN	km/CAPACIDAD	BENEFICIO
01. Autopista México-Tuxpan. Tramo: Nuevo Necaxa - Tihuatlán		
Puebla	37 km	7,500 vehículos diarios
02. Autopista del Mayab Mérida-Cancún. Tramo: Tintal - Playa del Carmen		
Quintana Roo	61 km	2,400 vehículos diarios
03. Instituto Nacional de Cancerología: Torre de Hospitalización		
Ciudad de México	61 camas	Incremento de 5.8% del servicio
04. Ensanche Avenida Domingo Díaz		
Panamá	12.1 km	70,000 vehículos diarios



01.



02.



03.



04.



PROYECTOS EN EJECUCIÓN

EC7

En 2014 logramos poner en operación importantes obras y, a la vez, consolidamos el avance y desempeño de nuestros proyectos en construcción. La Autopista Palmillas Apaseo El Grande es una de las más relevantes con 86.5 kilómetros de autopista a cuatro carriles, entre el estado de Querétaro y Guanajuato. Al día de hoy, contamos con frentes activos a lo largo de 44 kilómetros disponibles para construcción del proyecto, con un avance general del 20%. De igual forma, la Autopista Mitla-Entronque Tehuantepec, con 169 kilómetros de construcción a lo largo del estado de Oaxaca, reporta un avance de 43%. El proyecto mejorará y modernizará el enlace carretero del puerto industrial de Salina Cruz con el centro de Oaxaca.

También en la zona de Istmo de Tehuantepec, la Autopista Barranca Larga-Ventanilla, de 104 kilómetros de longitud, es un proyecto que proveerá la conexión más cercana de Puerto Escondido y las Bahías de Huatulco con la capital del estado de Oaxaca. A 2014, la autopista presenta un volumen ejecutado de 23 millones de m³ de movimiento de tierras entre cortes y formaciones de terraplén de los 33 millones de m³ totales. Se ha concluido la colocación de 362 obras de drenaje a construir, equivalente a 80% de obras a ejecutar. Otro importante proyecto en proceso es La Escénica Alterna en Acapulco, que se construye bajo la alianza estratégica entre ICA y Grupo Carso. El proyecto consiste en la construcción de un túnel de 3.3 kilómetros, con un ancho para alojar tres carriles de circulación y la construcción de una vialidad de 4.7 kilómetros que incluye cuatro distribuidores en una zona urbana. Al cierre de 2014, la obra reporta 35% de avance general.

Creamos infraestructura que transforma y permanece

Una de nuestras obras más representativas de la empresa es el Túnel Emisor Oriente (TEO) con 62 kilómetros de longitud, diámetro de 7 metros (35 toneladas por anillo) y profundas lumbreras de entre 55 y 150 metros de profundidad. El TEO, la obra de infraestructura de su tipo más grande en el mundo, presenta un avance de 65 % con el primer tramo concluido al 100%.

En 2014 también se concluyó la Planta de Aguas Residuales Atotonilco, la más grande de Latinoamérica, con una fuerza de trabajadores de más de 1,700 personas. Este proyecto es parte de un consorcio con ICA, Grupo Carso y Grupo Dycusa, y se concluirá a principios de 2015. El Hospital General del IMSS en León, Guanajuato, que cuenta con 250 camas y una estructura de acero de 8,000 toneladas, también tuvo un considerable avance de 73%.



Facchina
CONSTRUCTION COMPANY, INC

Aproximadamente el 11% de nuestro estado de contratación en Construcción Civil está en divisas extranjeras. Los proyectos relacionados con Facchina Construction Group en Estados Unidos son Le Parc, Apollo Residences en Town Center, Grove Park en Grand Bay y Camino MD4 Forestville.

EC7

Entre los nuevos proyectos de 2014 resaltamos el Túnel Canal General de 7.8 kilómetros, el Túnel Churubusco-Xochiaca de 13 kilómetros, el Túnel Ferroviario México-Toluca de 4.6 kilómetros, el Acueducto Monterrey VI de 372 kilómetros y el Laboratorio para Exploración en Aguas Profundas con ingeniería, procuración y construcción de cinco laboratorios y obras complementarias. Además, en el último trimestre del año, obtuvimos un importante contrato, producto de nuestra experiencia en construcción de presas. Bajo un esquema de contratación a precios unitarios y tiempo determinado, ICA ganó la licitación para la construcción de la Presa de Almacenamiento Santa María con capacidad de almacenamiento de 980 millones de m³.





G4-8

ICA FLUOR

Desde 1993, la alianza entre ICA y Fluor Corporation ha desarrollado proyectos de Ingeniería Procura Construcción (IPC) en México, Centroamérica y el Caribe en los sectores automotriz, química y petroquímica, manufactura y electrónica, minería y metales, petróleo y gas, generación de energía, ductos y telecomunicaciones. ICA Fluor ha ejecutado más de 150 proyectos IPC integrales a lo largo de 22 años de historia. Las ventas de ICA Fluor se han duplicado cada cinco años, y el retorno sobre la inversión para nuestras empresas matrices ha sido superior al 2,000%. En 2014, ICA Fluor concluyó importantes obras como la Mina El Boleo en Baja California Sur; la recuperación ambiental de las Tinajas en Cananea, Sonora; el sistema de comprensión de gas en la Terminal Marítima Dos Bocas, Tabasco; y las plataformas de Tizimín y Ayatsil en Los Patios, Veracruz. En 2015 se concluirán las obras de Etileno XXI, Dupont, Los Patios Dow Chemical y Diésel Limpio de Madero, y se dará inicio a las obras de licitaciones obtenidas en 2014: la fabricación y servicios de procuración de 13 plataformas de extracción de crudo en la planta El Empalme en Tampico, Tamaulipas (en colaboración con Shell Canada Energy); el Gasoducto Ramones II Sur, y la Supervisión PMC de Gasolinas Limpias, Minatitlán.



ICA FLUOR

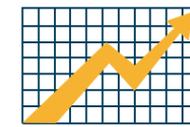


4.1 RELACIÓN Y DESARROLLO CON PROVEEDORES Y SUBCONTRATISTAS

Valoramos y promovemos el desarrollo de nuestros socios estratégicos

La tendencia global en el sector infraestructura para la gestión de la cadena de suministro se enfoca en la administración de riesgos y en la creación de programas que promuevan el desarrollo de los proveedores. De tal forma, y con el fortalecimiento de la relación con nuestros proveedores y subcontratistas mediante el cumplimiento de los códigos de ética y conducta, nuestra estrategia para 2014 se enfocó en la transparencia y respeto a los derechos humanos y laborales, las prácticas anticorrupción y el desarrollo sustentable en la eficiencia y operación de los proyectos a partir de las siguientes iniciativas:

G4-12
EC8



ECONOMÍAS DE ESCALA:
ahorros de hasta 3 % en la operación de compras y subcontratos al aplicar la metodología de abastecimiento estratégico.



DESARROLLO DE PROVEEDORES:
programa integral de desarrollo enfocado en fortalecer y elevar la competitividad de las empresas (en 2014 con alcance para Pequeñas y Medianas Empresas y como seguimiento al Programa de Capacitación sobre los Sistemas de Gestión de 2013).

ESTRATEGIA DE PROCURACIÓN



PROFESIONALIZACIÓN:
programa académico para el desarrollo de habilidades de nuestro personal con la finalidad de establecer un plan de carrera con base en su desempeño y experiencia.

CENTRALIZACIÓN DE FUNCIONES:
estandarización y homologación de procesos para mejorar los procedimientos de compras y subcontratos, aumentar la productividad orientada hacia el negocio y mejorar el servicio al cliente (alineado con el proyecto UNIFICA y el Centro de Servicios para Negocio con el fin de lograr efectividad en todos los procesos de compras y subcontratación).



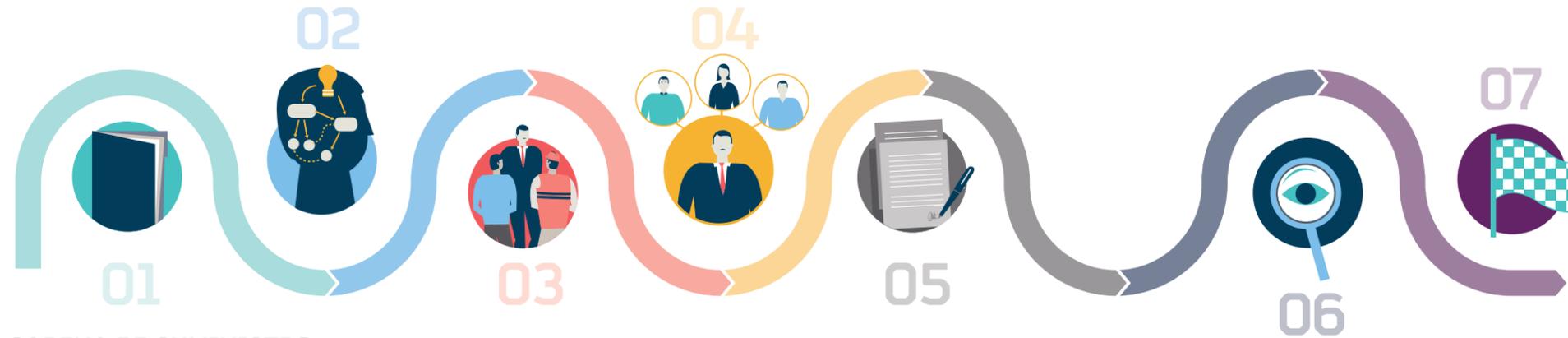
Los cuatro ejes definidos en la estrategia de procuración están alineados a una de las capacidades de ICA para lograr los alcances planteados en el Modelo de Madurez de Sustentabilidad y considerando las etapas de nuestra cadena de suministro. A partir de los resultados de las medidas de fortalecimiento de Gobierno, Riesgo y Cumplimiento (GRC) implementadas en 2013 para el crecimiento del número de nuestros proveedores y subcontratistas, este año consolidamos iniciativas para fomentar su desarrollo sustentable, promoviendo la mejora continua y el manejo de los riesgos. Durante 2014 se revalorizó el Sector Estratégico de nuestros proveedores y subcontratistas. De tal forma pasamos de 293 en 2013 a 327 identificados para 2014.

Durante 2014 se revalorizó el Sector Estratégico de nuestros proveedores y subcontratistas:



Para esta evaluación definimos los siguientes criterios:

- Empresas con resultado de desempeño mayor a 80 puntos.
- Documentación vigente en el padrón de proveedores, calidad y servicio prestado a los proyectos.
- Aprobación de los gerentes de compras y subcontratos.
- Retroalimentación de empleados que laboran directamente con las empresas en los proyectos.



CADENA DE SUMINISTRO

- 01** Paquete de documentos, planos, normas, permisos, entre otros, que ICA obtiene al ganar una licitación o asignación de proyecto. A partir de esta información, comienza la planeación.
- 02** Planeación de los requerimientos de materiales y servicios que se utilizarán en la ejecución del proyecto; este plan está sujeto a actualizaciones durante el desarrollo del proyecto.
- 03** Delimitación del alcance de las necesidades del cliente, tales como programas de fabricación y suministro, normatividad y especificaciones; interviene el equipo técnico, proveedores y especialistas para definir en detalle los materiales y servicios solicitados.
- 04** Proceso de selección de empresas que fortalecerán la cadena de suministro y con quienes se compartirán los riesgos para asegurar el cumplimiento de las políticas internas de satisfacer las necesidades del cliente, aprovechando al máximo sus capacidades y fortalezas.
- 05** Formalización de la compra o contratación de servicios con base en la planeación, integrando los documentos, soportes y autorizaciones requeridas, además del plan de pagos o esquema financiero.
- 06** Permite asegurar el cumplimiento de los procesos administrativos y financieros con base en los acuerdos establecidos en la formalización de la compra o contratación de servicios.
- 07** Total cumplimiento de los procesos involucrados en la cadena de suministro.



Con base en la identificación de estos proveedores estratégicos llevamos a cabo el mapeo de los procesos de compra y subcontratación, que concluyeron con la configuración de la herramienta Vendor Risk Management (VRM), que administra la relación comercial valiéndose de indicadores que miden el comportamiento y desempeño de estas empresas con respecto a los lineamientos, reglas y políticas de ICA. Esta herramienta será implementada en 2015 y establecerá el Perfil de Proveedor ICA (bienes o servicios), el cual se define con respecto a la relevancia de sus operaciones, los riesgos y su desempeño histórico, a partir de cinco categorías: socios estratégicos, principales, técnicos, básicos de proyecto y genéricos. Así determinamos su nivel crítico y medimos sus capacidades financieras de operación y logística, la implementación o uso de sistemas de gestión (calidad, seguridad y medio ambiente), prácticas de anticorrupción y aplicación de la Ley Federal para la Prevención e Identificación de Operaciones con Recursos de Procedencia Ilícita, Responsabilidad Social Empresarial y servicios de valor agregado con beneficio a los usuarios.

PROVEEDORES EVALUADOS BAJO CRITERIOS AMBIENTALES

El criterio de evaluación a los proveedores se determina por el proyecto, al identificar para cada periodo trimestral aquellos proveedores que, por su relevancia en montos de compra, han sido los principales proveedores del periodo (también se incluyen solicitudes directas del Gerente de Proyecto). Las evaluaciones se gestionan mediante el portal de ICActiva.

EN32

528 evaluaciones
a subcontratistas realizadas en 2014

38 evaluaciones
a empresas de nuevo ingreso en 2014

556 evaluaciones
a proveedores realizadas en 2014



EC9 GESTIÓN DE SUBCONTRATOS

5,013.50 MDP
Monto total contratado ene-dic 2014

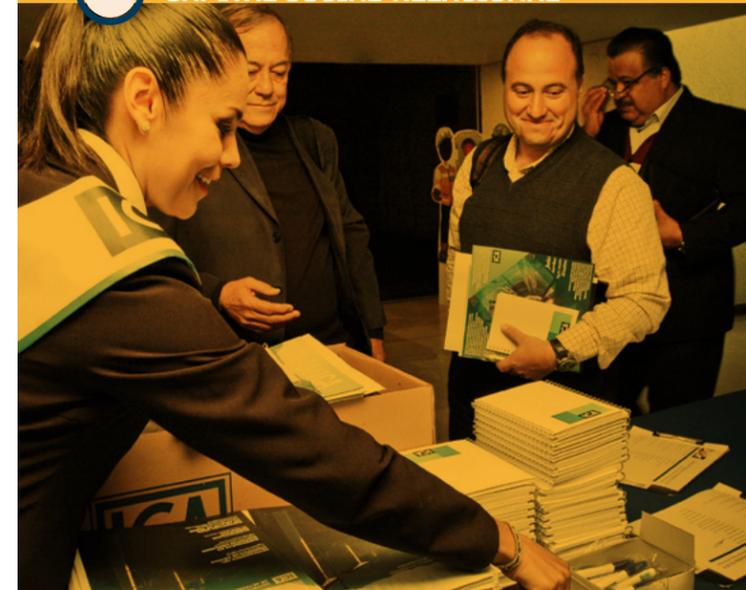
173 MDP Monto total gestión 2014

EC9 Resumen de la gestión de subcontratos

Proporción del gasto realizado a proveedores locales en aquellos lugares con operaciones significativas

1,321.90 MDP

26.37 %



REUNIÓN DE PROVEEDORES Y CONTRATISTAS ICA 2014

El 18 de septiembre llevamos a cabo una reunión con 189 empresas (88 proveedores, 101 subcontratistas) que en 2013 representaron 73% del monto total de compra y subcontratación de ICA. El evento se concentró en el cumplimiento de políticas, procesos y procedimientos; las acciones para mitigación de riesgos, y la firma del Código de Ética para socios comerciales.* Los compromisos adquiridos fueron: apoyo técnico y asesoría a las empresas, participación conjunta en ofertas y concursos; reuniones en temas de sustentabilidad, innovación, procesos y desarrollo de productos, y mejora administrativa para la emisión y gestión de contratos.

ALIANZA ENDEAVOR MÉXICO

Con el objetivo de fortalecer el Programa Integral de Desarrollo de Proveedores y Subcontratistas de ICA desarrollado con el Centro de Competitividad de México (CCMx), en octubre dimos inicio a una alianza con Endeavor México para el desarrollo económico y sustentable de las empresas. Impulsamos el Proyecto Socio Endeavor ICA que iniciará en mayo de 2015 como un proyecto piloto para fortalecer las capacidades de emprendedores dinámicos, innovadores y talentosos.

*En la reunión se otorgaron diplomas por desempeño a las siguientes 15 empresas como socios estratégicos de ICA: Transportes y Grúas Especializadas PHEVAC; Concretos Lanzados Construcciones; BiIA Biología Integral en Impacto Ambiental; Fraccionadora Alga; Constructora Industrial Metálica; Concreto Especializado Industrial; Alfher Porcewol; Doka México; Constructora Baspec; Estructuras Frango; Movimientos de Asfalto; Mitsubishi Electric de México; Sanirent de México; Servicios de Ingeniería y Confort Ambiental y Unispan de México.

EN1

MATERIALES UTILIZADOS POR PESO Y VOLUMEN

PRODUCTO	UNIDAD	HISTÓRICO 2012	HISTÓRICO 2013	VOLUMEN 2014	IMPORTE 2014
Aceros	ton	121,461	43,627	28,769.91	269,037,547.33
Concretos	m ³	1,147,784	407,892	425,290.81	695,079,468.44
Combustibles	lts	51,631,278	57,606,710	64,986,469.69	736,023,875.64
Asfaltos	ton	98,647	35,418	1,498,816.19	378,058,167.84
Madera	m ³	9,971	4,617	12,997.92	134,071,475.78
Llantas	pzas	8,179	6,756	7,995.00	\$ 54,914,331.62
				MONTO TOTAL	2,267,184,866.65

* Cifras en millones de pesos.

EC9

2014

	MDP	TOTAL
MONTO TOTAL SUBCONTRATADO	5,014	5,172
MONTO TOTAL DE COMPRA	2,267	2,282
	7,281	7,454

EN1

Materiales adicionales

PRODUCTO	UNIDAD	VOLUMEN 2014	IMPORTE 2014
Terracerías	m ³	198,086.00	51,540,026.50
Químicos	lts	2,944.00	32,533,785.06
Aglutinantes	ton	36,482.59	54,966,574.09
Explosivos	ton	2,879	4,187,382.20



Desglose de combustibles. Diésel

644,711,016.35 MDP

LITROS 56,608,481.89



Desglose de combustibles. Gasolina Magna

98,381,466.87 MDP

LITROS 8,896,610.41

EN3

4.2 VALOR SOCIAL COMPARTIDO

Estamos comprometidos con el progreso y la gestión del entorno social

En México, el concepto de la Responsabilidad Social Corporativa ha evolucionado en los últimos 10 años de ser un tema de filantropía pura a un elemento central de creación de valor en la estrategia de negocios. De acuerdo con la teoría de creación de valor compartida de Michael E. Porter, el reto de las empresas es obtener valor económico de una manera que también se cree valor para la sociedad al abordar sus necesidades y desafíos. Las empresas deben entonces vincular su éxito en los negocios con el progreso social. En ICA entendemos que la gestión del entorno social requiere una constante vinculación comunitaria de valor social compartido.

SO1 Somos conscientes de que nuestras operaciones repercuten en el desarrollo social y ambiental de los lugares en los que trabajamos. Como empresa líder en infraestructura sustentable, pusimos en marcha programas de forma eficiente y continua en el corto, mediano y largo plazo, midiendo su impacto y generando valor compartido para la empresa y las comunidades en las que aportamos nuestra experiencia. Conscientes de nuestra responsabilidad en el desarrollo sustentable de los países y regiones donde trabajamos, diseñamos una estrategia de gestión y responsabilidad social para propiciar la colaboración y beneficio mutuo con las comunidades, como parte de nuestra propuesta de valor. La gestión del entorno social es un compromiso de todos los empleados de la empresa, por lo que hemos establecido dos ejes de programas sociales fundamentales con diferentes iniciativas.



Por un lado, nuestros programas de Vinculación Social tienen dos principales iniciativas que permiten contar con información clara y oportuna sobre las implicaciones del proyecto para la comunidad:



1. HOLA VECINO

En la etapa de arranque del proyecto se organizan las presentaciones necesarias sobre sus características y alcances con la comunidad vecina.



2. PROYECTO INFORMA

En la etapa de construcción y operación del proyecto se dispone de un espacio o módulo de información abierto durante el periodo de tiempo conveniente para su realización. Se brinda orientación e información veraz sobre sus avances.



ALIANZA CON EL INEA

SO1 En 2014, ICA renovó su alianza con el INEA reforzando su compromiso con la educación y formación de sus trabajadores, familias y comunidades en las que tiene presencia. El desarrollo educativo y técnico de los trabajadores ha formado parte de la filosofía de la empresa desde su fundación.

En septiembre de 2009, ICA plasmó institucionalmente esta visión en un convenio por la educación con el INEA, con el cual se han beneficiado más de 2,900 trabajadores. Con la firma de este convenio, ICA se compromete a promover la participación libre y voluntaria de sus trabajadores en el programa y, proveer espacios para la educación de los adultos en sus proyectos. A su vez, el INEA se encargará de propiciar las condiciones a nivel estatal para un servicio educativo adecuado y continuo. Con esta alianza ICA y el INEA reafirman su compromiso con la educación de jóvenes y adultos, contribuyendo a ampliar las posibilidades de desarrollo de los trabajadores e impulsar la competitividad del país por vía de la educación.

Juntos en un frente común de diálogo y colaboración

Por otro lado, nuestros programas sociales se dividen en tres líneas esenciales: Empleabilidad, Educación e ICA Ayuda. Estas iniciativas impulsan el desarrollo económico local, refuerzan el compromiso hacia la empresa y sus objetivos entre el personal e integran entornos de trabajo diversos.



1. EMPLEABILIDAD

Esta línea estratégica incluye las siguientes iniciativas: contratación de personal local; capacitación en oficios específicos a empleados y a la gente de la comunidad, y ser una opción de empleo para personas con capacidades diferentes.



2. EDUCACIÓN

Se incluyen los siguientes programas: Adopta una escuela, que consiste en hacer un estudio de necesidades de la escuela cercana al proyecto, para encontrar las opciones de mejora con mayor impacto y durabilidad; Alianza con el Instituto Nacional para la Educación de los Adultos (INEA), que contribuye al abatimiento del rezago educativo en México, y Acerca una escuela, que permite organizar visitas al proyecto para los estudiantes de carreras afines o interesados. Estas medidas permiten contribuir en la formación del capital humano del futuro, apoyando en la mejora de la infraestructura educativa de las comunidades y en la formación de futuros ingenieros y especialistas en infraestructura. Además, genera confianza en la comunidad, contribuye a contar con una fuerza de trabajo mejor preparada y con el talento necesario para asegurar el éxito y permanencia de la empresa.



SO1 3. ICA AYUDA

De acuerdo con las necesidades y solicitudes de las comunidades, se contemplan los siguientes programas: Mejoramiento de espacios públicos; Voluntariado; ICA Salud; Protección Civil, e ICA Medio Ambiente. Estas iniciativas tienen como objetivo mejorar la calidad de vida de las comunidades, compartir mejores prácticas, generar empleos y lograr la participación de las comunidades en el proyecto. Además, permiten consolidar la relación con vecinos y comunidades, extender la vida útil del material y mobiliario de oficina en desuso, involucrar a los empleados en el compromiso social de ICA, generando un sentido de pertenencia, y aprovechar las capacidades de los proyectos para fortalecer la licencia social para operar. ICA Fluor brindó apoyo a las víctimas del huracán Odile, en Baja California, y organizó una campaña de recolección de víveres. Se logró juntar media tonelada de víveres.

El voluntariado ha sido uno de los proyectos donde la mayoría de los empleados de ICA han participado. Una de las iniciativas que se puede resaltar es nuestra colecta anual de libros para el fomento de la lectura y educación en México. En 2014, donamos más de 12,000 libros a distintas escuelas y comunidades de proyectos ICA, así como a fundaciones, instituciones culturales y académicas con quienes forjamos alianzas estratégicas en todo el país. Con estas actividades, vamos adelante en la consolidación y mejora continua de nuestra gestión social.

COLECTA DE LIBROS	LIBROS DONADOS	BENEFICIARIOS DE LA DONACIÓN
2010	4,000	Bibliotecas de la Ciudad de México y Delegación Gustavo A. Madero
2011	8,259	Secretaría de Seguridad Pública
2012	15,718	CONALEP, a través del Senado de la República Mexicana
2013	19,575	Fundación Hogares Autopistas Mitla Tehuantepec y Barranca Larga BioPappel (libros de texto usados, revistas...)
2014	12,088	Comunidad Ejutla-Oaxaca



OMA

Como reconocimiento a las iniciativas implementadas en temas sociales, OMA se incluyó en la lista de empresas "Great Place to Work", además de los reconocimientos como Empresa Libre del Consumo de Drogas Ilegales por cuarto año consecutivo y como Empresa Socialmente Responsable por séptimo año consecutivo, otorgado por el Centro Mexicano para la Filantropía. El aeropuerto de Zacatecas obtuvo el distintivo de Empresa Incluyente otorgado por la Secretaría de Trabajo y Previsión Social; y los aeropuertos de Reynosa, Ciudad Juárez y Torreón obtuvieron el Certificado Empresa Familiarmente Responsable.



INTERNACIONAL

Las actividades de responsabilidad social a escala internacional comenzaron en 2014 y una de ellas, en conjunto con nuestra empresa asociada Los Portales, consistió en el desarrollo del tercer Ludoparque en Perú. Esta iniciativa tiene como objetivo rescatar espacios públicos aportando infraestructura, capacitando a los vecinos para su mantenimiento y fomentando el voluntariado. Nuestro reto en 2015 es consolidar estos esfuerzos y promover actividades derivadas de nuestro manual para obtener resultados en todos los proyectos internacionales.

ALIANZA CON LA COOPERACIÓN ALEMANA AL DESARROLLO (GIZ)

G4-15 En el marco de colaboración como los miembros de la Red por la Sustentabilidad de Multinacionales en Países Emergentes y la Cooperación Alemana al Desarrollo (GIZ) que integra más de 90 empresas a nivel mundial, ICA fue seleccionada para compartir las mejores prácticas de gestión del entorno social en el sector infraestructura. Se formó una alianza estratégica con la GIZ y el Centro de Investigación para el Desarrollo (CIDAC) con la finalidad de documentar nuestros programas y actividades. El estudio se publicará en junio de 2015 como una guía aplicada para compartir con otras compañías del sector.



MANUAL PARA IMPLEMENTAR PROGRAMAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

Con base en los objetivos estratégicos de la empresa, en 2014 actualizamos y **S02** reforzamos los lineamientos de nuestro Manual para implementar programas de responsabilidad social y desarrollo de iniciativas con comunidades y grupos de interés, forjando alianzas estratégicas para lograr una visión de valor compartido.



QUÉ

Todos los proyectos de ICA implementan el programa de vinculación y al menos dos programas de responsabilidad social, desde su fase de arranque hasta el cierre.

Los programas de responsabilidad social son elegidos de acuerdo con el tipo de proyecto, los impactos sociales, la relación con los grupos de interés y los alcances establecidos.



QUIÉN

Las actividades de responsabilidad social se realizan por el personal de ICA. No se deberá contratar personal, asesores o empresas externas para este fin.

Cada proyecto cuenta con una Comisión Social, liderada por el Gerente del Proyecto. La comisión revisa los resultados de los programas de responsabilidad social trimestralmente.



CÓMO

Las acciones de responsabilidad social están contempladas en el Plan de Arranque y Ejecución de los proyectos y deberán ser proforma, ya que los gastos incurridos correrán a cargo del proyecto.

Todas las acciones de responsabilidad social están alineadas a la estrategia de ICA y a los objetivos de la Comisión Social, tener un objetivo claro, ser transparentes, viables, aportar valor a la empresa y obtener resultados medibles.

VIVE ICA

S01 VIVE ICA orientó sus esfuerzos en la educación de las comunidades, influyendo de manera positiva en su desarrollo y generando conciencia, principalmente en el proyecto Ciudad Natura. A través del programa Adopta una escuela, se impartieron capacitaciones y pláticas a los niños de la escuela sobre delitos y adicciones, *bullying*, protección civil y cuidados para la salud con padres de familia y la comunidad. En total, se brindaron 12 pláticas en 2014 en las escuelas ubicadas en el proyecto, así como 17 certificados del INEA entre primaria y secundaria.

Concientizamos e incentivamos a nuestros colaboradores con programas de valor social compartido

S01 En 2014 consolidamos nuestra alianza con el Club Universidad Nacional A.C. para vincular estas acciones con actividades para los empleados, sumando esfuerzos para motivar e incentivar programas de voluntariado. De igual forma, buscaremos implementar en toda la empresa las iniciativas iniciadas por ICA Fluor con actividades socioculturales orientadas a la convivencia y los valores de la familia mediante visitas gratuitas a museos (583 personas, incluidos empleados y familiares en 2014) además de paseos en bicicleta (150 personas). Durante el primer semestre de 2015 se llevará a cabo el programa Adopta un niño, para apoyar niños de casas hogares vinculadas al Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia (DIF).



Gestión del entorno social

Número de proyectos con programas sociales	241	
Monto de la inversión total realizada en programas sociales	6,644,874.53 MDP	
Monto de inversión por programa social	Acerca una escuela	433,017.23
	Adopta una escuela	12,500.00
	ICA Ayuda	6,089,574.30
	ICA Medio Ambiente	33,366.00
	ICA Salud	6,770.00
	ICA Voluntariado	53,477.00
	INEA	16,170.00
	6,644,874.53 MDP	
Número de horas hombre dedicados a la ejecución de programas	408 horas	
Número de horas hombre por programa	Acerca una escuela	150
	Adopta una escuela	48
	ICA Ayuda	148
	ICA Medio Ambiente	86
	ICA Salud	86
	ICA Voluntariado	14
	INEA	26
Número de beneficiarios	1,315,157	
Número de beneficiarios por programa	Acerca una escuela	320
	Adopta una escuela	4,145
	ICA Ayuda	1,272,114
	ICA Medio Ambiente	24,973
	ICA Salud	3,941
	ICA Voluntariado	9,470
	INEA	194

AUTOPISTA MÉXICO-TUXPAN NUEVO NECAXA-TIHUATLÁN

Con 85 kilómetros de longitud, la Autopista Nuevo Necaxa-Tehuacán atraviesa la Sierra Madre Oriental y abarca los estados de Puebla y Veracruz, y forma parte del corredor México-Tuxpan, de 283 kilómetros, principal eje vial que une a la Ciudad de México con el Golfo de México. La autopista reduce el tiempo de traslado de 4 a 2 horas 40 minutos, y fue inaugurada el 17 de septiembre de 2014. Debido a la magnitud de este proyecto, y conscientes del gran reto social de la zona, las iniciativas desarrolladas en 2014 son un ejemplo del compromiso de ICA con la comunidad. En temas de educación, se impartieron cursos de educación ambiental con beneficio a 13 municipios de Puebla y Veracruz.

Se coordinaron más de 150 visitas y 10,000 estudiantes de licenciatura y maestría de distintas universidades del país como parte del programa Acerca una escuela, y se firmaron convenios de colaboración e investigación asociada con el Instituto Tecnológico Superior de Huachinango, Puebla. Se repararon y pavimentaron caminos y vías de acceso en comunidades de Puebla como son: San Agustín, Cuaxicala, Tepapaclaxco, Teteloloya, Hula y Plan de Ayala, entre otras. Además, se colocaron señalamientos viales y puntos de reunión para emergencia en San Agustín y Teteloloya, se donaron 300 metros de cable de electricidad para el Centro de Salud de Cuaxicala en Puebla, y se limpiaron calles y plazas en Xicotepec y San Agustín.

AUTOPISTA DEL MAYAB

502 La Autopista Kantunil-Cancún, inaugurada el 26 de noviembre de 2014, enfrentó múltiples retos sociales y ambientales que la convierten en un proyecto único. En colaboración con la asociación civil Amigos de Sian Ka'an y la Universidad del Caribe, elaboró un diagnóstico económico-social de las comunidades del municipio de Lázaro Cárdenas que participaron en la construcción del ramal Tintal-Playa del Carmen. Para reforzar los esfuerzos en educación, se proporcionó educación básica a los trabajadores en alianza con el INEA; se adoptaron dos escuelas en la comunidad de Xuch; y se creó la Sala de Exhibiciones Ing. Bernardo Quintana, un espacio en la isla, con servicios para artesanos de los municipios de Valladolid y Temozón. Gracias al voluntariado, se organizó el acopio de botellas PET en diferentes ubicaciones de la obra para su donación a la localidad Leona Vicario, con el objetivo de canjearlas por mobiliario escolar en apego al programa "ECOCE"; el acopio de llantas usadas, para su donación al municipio de Solidaridad, para la fabricación de suelas de zapatos en beneficio de personas de escasos recursos con base en el programa "Llantatón", de la Secretaría de Ecología y Desarrollo Urbano del estado; así como la donación de 942 árboles y la pintura del Centro Alborada en Mérida.

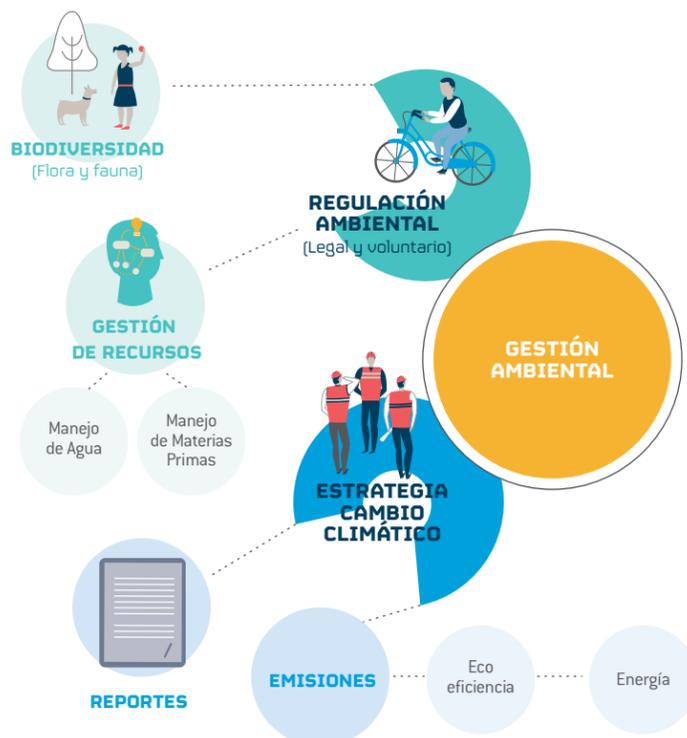


4.3 GESTIÓN AMBIENTAL

Impulsamos la eficiencia operativa de forma sustentable

En ICA nos hemos adaptado a los desafíos derivados del cambio climático y a las tendencias que están marcando la pauta en el sector de infraestructura. El cambio climático, y sus implicaciones sobre la disponibilidad de recursos naturales —necesarios para nuestra operación—, aunado al crecimiento poblacional y a la definición de políticas públicas y acciones colectivas que intentan mitigar y revertir el impacto negativo de éste, nos llevan a pensar fuera de lo establecido y crear soluciones innovadoras. En México, las reformas y leyes aprobadas en los últimos años, junto con las normas derivadas como el Reglamento de la Ley General de Cambio Climático en Materia del Registro Nacional de Emisiones, son una muestra del impulso regulatorio que se está viviendo en el país.

Las reformas energéticas y fiscales aprobadas en 2013, si bien representan un estímulo para la economía, se acompañan de leyes secundarias y reglamentarias que son inherentes a nuestras operaciones. Es por esto que nos anticipamos a los requisitos legales y nos adherimos a las mejores prácticas internacionales. Procuramos la mejora de nuestros procesos que impactan sobre el medio ambiente y nuestra cadena de valor, con el fin de mejorar la eficiencia de nuestras operaciones, prevenir y mitigar riesgos, reducir costos y, con ello, maximizar el valor agregado en todos nuestros proyectos y oficinas corporativas. En 2014 trabajamos para cumplir con uno de nuestros objetivos estratégicos: optimizar la gestión ambiental. De este objetivo se desprenden distintas iniciativas con indicadores de desempeño, que aportan información sobre las mejoras identificadas e implementadas en nuestros proyectos.



OPTIMIZACIÓN DE LOS CONSUMOS ENERGÉTICOS Y REDUCCIÓN DE LAS EMISIONES DE GEI

En ICA, trabajamos para la mejora continua de nuestros procesos, ajustándonos a las estrategias del cambio climático, y tenemos la visión de obtener los mismos bienes y servicios con un gasto menor de energía y con la misma eficiencia.

Nuestro consumo energético es dependiente casi en 80 % de combustibles fósiles, principalmente de fuentes no renovables. No existe un equilibrio óptimo entre el gasto de energía y el producto final si consideramos los siguientes puntos:

- Las ventas totales de energía en el mundo ascienden casi a 3% del PIB mundial.
- El consumo de energía por transporte ronda el orden de 20% del consumo general.
- Menos de 10% de las fuentes de energía son renovables en el mundo.
- Actualmente, el sector de la construcción consume alrededor de 37% de la energía generada.

Para realizar el reporte de los consumos, se utilizaron bitácoras de consumo de combustibles en proyectos, obtenidas del ERP y de facturas de pago (principalmente en el reporte de consumo de energía eléctrica). Para calcular la densidad y el poder calorífico de los combustibles, se utilizaron los lineamientos de Guidelines to Defra/DECC's GHG Conversion Factors for Company Reporting. En lo que respecta al consumo energético interno desglosado por fuentes primarias, cabe mencionar que los principales combustibles empleados en ICA son diésel, gas LP, gasolina, petróleo y biodiésel, esto es, en su mayoría provenientes de fuentes no renovables. Nuestro consumo de energía por combustibles fósiles se incrementó en 14 % con respecto a 2013, sobre todo por proyectos que en la actualidad tienen más frente de obras, lo que implica un mayor consumo de diésel, principalmente, así como de gasolina por los desplazamientos hacia los frentes de obras.

EN3 Consumo de combustibles
8,030,486.21 GJ



INTENSIDAD DE ENERGÍA

La intensidad energética se refleja en el consumo de energía dentro de la organización a partir de la eficiencia energética. Hemos determinado que el denominador será fuerza de trabajo; los datos que se utilizaron de fuerza de trabajo se toman de la comisión de seguridad e higiene de la organización, y son lo que mensualmente se reportan ante las autoridades competentes, motivo por el cual se define como denominador para reportar el indicador para 2016.

Fuerza de trabajo

31,302

Intensidad de energía

260.64 GJ/FT

AHORRO DE ENERGÍA DEBIDO A LA CONSERVACIÓN Y A LAS MEJORAS EN LA EFICIENCIA E INICIATIVAS PARA REDUCIR EL CONSUMO INDIRECTO

Para ICA, es prioridad contar con iniciativas para mitigar los consumos que hay dentro de la organización, así como mantener aquellas que vayan de acuerdo con las políticas de reducción de consumos. Una de ellas es la campaña "Apaga o PAGA", que se ha destacado por tener respuesta favorable de nuestros colaboradores. Para construir la línea base de consumo y demanda, se invirtió en el Sistema de Gestión ENERIS para el monitoreo y control de consumos para la disminución de consumos mediante el balanceo y seccionamiento de cargas y, sobre todo, con una mayor eficiencia del sistema de aire acondicionado. De julio de 2013 a julio de 2014 se logró un ahorro de 19.6% respecto al consumo de electricidad de 2012. Se dejaron de emitir 562 toneladas de CO₂, lo que equivale a 588,253 litros de combustible.

EN5

EN6

EN6

UBICACIÓN	DESCRIPCIÓN DE LA MEJORA	ANTECEDENTE/JUSTIFICACIÓN DE LA MEJORA	LÍNEA BASE	TIPO DE ENERGÍA	UNIDADES	% REDUCCIONES LOGRADAS
Oficina matriz, oficinas de concesionarias y proyectos en operación	Colocar en cada oficina y caseta la campaña apaga o paga, y medir mensualmente	Para el ahorro de los gastos	Ahorro de energía	Energía eléctrica	kWh	0.91 %
Proyectos en operación	Se realiza la bitácora de la utilización de los vehículos para el ahorro de combustibles	Ahorro de combustibles	Ahorro de combustibles	Combustible	lts	0.02 %
Río Verde, libramiento La Piedad, TUCA I	Luminarias Solares, iluminación LED y concientización del personal	Apoyo al medioambiente y al menor uso de hidrocarburos y combustibles fósiles en la producción de energía	Ahorro de energía	Energía eléctrica	kWh	7.00 %
Túnel de Medellín	Afiches electrónicos vía correo; para generar una conciencia más sensible al apagado de equipos electrónicos durante el día de trabajo en que no se utilizan	Por una crisis energética en el país, dado que la energía eléctrica procede de hidroeléctricas que dependen de las precipitaciones pluviales, que fueron escasas, lo cual generó conciencia en el personal de las Unidades de Negocios de CP, CU, PRET y PAM	Ahorro de energía	Energía eléctrica	kWh	7.00 %

REDUCCIONES DE LOS REQUISITOS ENERGÉTICOS DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS

EN7

Tradujimos la reducción de los requisitos energéticos de los productos y servicios en el análisis del porcentaje de maquinaria mayor que se suministra en los proyectos, en el rubro de consumo energético y utilización. De las 89 plantas de luz que se encuentran en operación, 47 % tienen características que optimizan los consumos hasta en 60%. Las máquinas se suministran para operaciones específicas: alimentación de las grúas torre, remolques y oficinas móviles, iluminación en túneles, por citar algunas actividades relevantes. Al igual que las plantas de luz, los motores de la maquinaria mayor son de última generación, y también se caracterizan por ser eficientes en cuanto a consumos y rendimiento en la producción.

EMISIONES DIRECTAS DE GASES EFECTO INVERNADERO (ALCANCE 1)

EN15

En 2013 se reportó lo obtenido por el Carbon Disclosure Project (CDP), el cual consideró el cambio de uso de suelo. Para 2014 no se consideró la emisión derivada del cambio de uso de suelo; en consecuencia, se incrementó en aproximadamente 47,000 toneladas de CO₂, equivalentes a las emitidas a la atmósfera únicamente por uso de combustibles fósiles, así como de energía eléctrica. El incremento en las emisiones está directamente relacionado con la apertura de más frentes de obra, así como por el recorrido de mayores distancias para la ejecución de los proyectos.

	2013	2014
Ton CO₂ eq	297,536.69	344,425.58

EMISIONES INDIRECTAS DE GASES EFECTO INVERNADERO AL GENERAR ENERGÍA (ALCANCE 2)

En 2014 se tuvo una reducción de emisiones producto de la campaña "Apaga o PAGA", así como por la menor cantidad de proyectos en construcción.

	2013	2014
Ton CO₂ eq	25,492.00	21,211.63

Sobre la intensidad de emisiones de gases de efecto invernadero, el año anterior se indicó lo siguiente:

- Intensidad de las emisiones de gases de efecto invernadero de Alcance 1.
- Intensidad de las emisiones de gases efecto invernadero (gasolina, diésel, biodiésel y gas LP)* 279.96 ton. CO₂ eq/personas.)

* La medida utilizada para el cálculo de la intensidad energética es la cantidad de personas sindicalizadas con subcontratistas más el personal administrativo. Se incluye la emisión de los gases de CO₂, CH₄ y N₂O.

- Intensidad de las emisiones de gases de efecto invernadero de Alcance 2.
- Intensidad de las emisiones de gases efecto invernadero (gasolina, diésel, biodiésel y gas LP) 279.96 ton. CO₂ eq/personas.

* La medida utilizada para el cálculo de la intensidad energética es la cantidad de personas sindicalizadas con subcontratistas más el personal administrativo.

Para el presente año existe una reducción importante. Dicha reducción se explica toda vez que la fuerza de trabajo en el anterior cálculo no consideró el total del personal promedio en el año de todas las Unidades de Negocio. Para el presente año, al igual que en el cálculo de la intensidad de energía, se utilizaron los datos de la Comisión de Seguridad y Salud, misma que tiene la responsabilidad de mantener los datos de la fuerza de trabajo actualizados (30,811 personas/año 2014).

EN18 11.87 ton CO₂ eq/personas año

Intensidad de emisiones

EN20 Con la intención de determinar iniciativas para reducir las emisiones de gases efecto invernadero, teniendo en cuenta las reducciones de los requisitos energéticos de los productos, en 2014 hemos determinado medir el desempeño de la maquinaria mayor. Una vez medido el desempeño será posible definir medidas de reducción. Nuestro parque de maquinaria se renueva cada cuatro años, y esta vez se ha considerado como prioridad invertir en equipos que cumplan con las características de alto rendimiento en operación y eficiencia en consumo de combustible. De las 1,582 máquinas mayores que tenemos actualmente en operación, 43 % corresponde a motores de última generación. En 2014 no se consumieron sustancias destructoras de la capa de ozono.

EN21 NOx, SOx Y OTRAS EMISIONES SIGNIFICATIVAS

Las emisiones por óxidos de nitrógeno, óxidos de azufre y monóxido de carbono se reportan a continuación.

	Ton CO	Ton NOx	Ton SOx
	1,357.23	1,094.13	183.88

EN1 GESTIÓN DE MATERIALES Y RECURSOS NATURALES

En 2014 se analizó el comportamiento de materiales para identificar el 80/20 en el consumo de materias primas, materiales auxiliares y otros, con la finalidad de poder comparar este aspecto con los resultados obtenidos en 2013. Se definió que el reporte del movimiento de tierras es en m³. Para el consumo de materias primas y materiales auxiliares, así como para otros materiales consumidos en toneladas, se definió que los reportes tendrían las toneladas métricas (ton) como unidad de medida.

En lo referente a las terracerías, se tienen cantidades muy similares por año; en 2013 se movió un volumen total de 9,988,138.00 m³ y en 2014, 9,882,596.05 m³; de este último volumen, se reusó un total de 3,348,634.24 m³, lo cual no ocurrió en 2013, con lo que se concluye que se reducen los sitios y efectos negativos sobre los espacios ocupados para movimiento de tierras.

MATERIALES

EN1

2013	293
2014	327

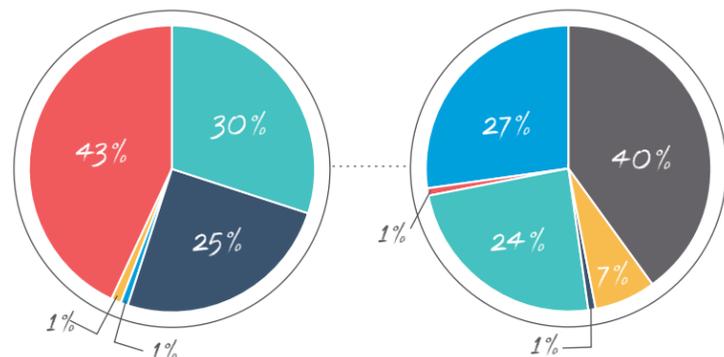
• Mezcla asfáltica	22 %
• Arena	26 %
• Cemento	4 %
• Concreto	21 %
• Grava	24 %
• Asfalto	-
• Cemento asfáltico	-
• Electrodo / varilla de soldadura	-
• Oxígeno	-
• Otros materiales	-
• Papel bond	-
• Pintura	-
• Plástico	-
• Acero	-
• Ecetileno	-
• Madera	-
• Lubricantes	-
• Impermeabilizante	-
• Incluir otros materiales que formen parte de su 20/80	-

Los materiales que representan 80% del consumo total son, en orden de proporción: arena, grava, concreto y mezcla asfáltica. Adicionalmente se realizó el cálculo aritmético para materiales no considerados en 2013, con el objetivo de identificar, para 2015, los que podrían representar el 20% restante. Cabe aclarar que en tres años podrá verse el comportamiento y, con ello, podrá determinarse los componentes del 80% que se analizará en detalle.

Implementamos procesos y operaciones a partir de ciclos sustentables

EN8 En cuanto al consumo de agua en 2014 se tuvo una reducción considerable con respecto de 2013. Se construyeron menos proyectos, por lo cual la demanda disminuye y la etapa de consumo es mucho menor.

CONSUMO DE AGUA 2013-2014 (m³)



	2013 (m³)	%	2014 (m³)	%
• Agua residual (terceros)	2,699,135	43%	34,347.00	1%
• Cuerpos de agua superficial (ríos, lagos, lagunas, océanos)	1,882,103	30%	590,404.33	24%
• Pipas	1,563,397	25%	16,364.92	1%
• Red municipal	55,624	1%	651,589.32	27%
• Pozo	34,221	-	969,220.79	40%
• Agua pluvial	61,988	1%	178,311.70	7%
TOTAL GENERAL	6,296,468.00		2,440,238.06	

EN9 En 2014, las fuentes más afectadas se concentraron en dos principalmente: pozos y ríos. El caso de ríos y lagos, que son fuentes superficiales, comprende más de 50% de las fuentes afectadas; sin embargo, en comparación con el año anterior, 30% de las afectaciones se dirigió a pozos. La razón principal de esta nueva distribución es que en 2014 bajó la proporción de obra realizada y, en consecuencia, el requerimiento de agua. Para este indicador, la forma de reporte cambia sustancialmente debido a una modificación en la Ley Federal de Derechos en Materia de Agua. La ley en mención se cambió de acuerdo con el siguiente esquema:

Antiguas zonas de disponibilidad

ZD	Derecho
ZD1	20,5042
ZD2	16,4028
ZD3	13,6689
ZD4	11,2770
ZD5	8,8845
ZD6	8,0297
ZD7	6,0437
ZD8	2,1472
ZD9	1,6092

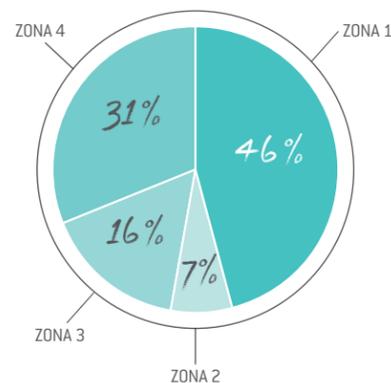
Nuevas zonas de disponibilidad

ZD	AGUA SUPERFICIAL	AGUA SUBTERRÁNEA
ZD1	13,8162	18,6169
ZD2	6,3606	7,2062
ZD3	2,0855	2,5091
ZD4	1,5948	1,8239

* Cifras en pesos mexicanos.

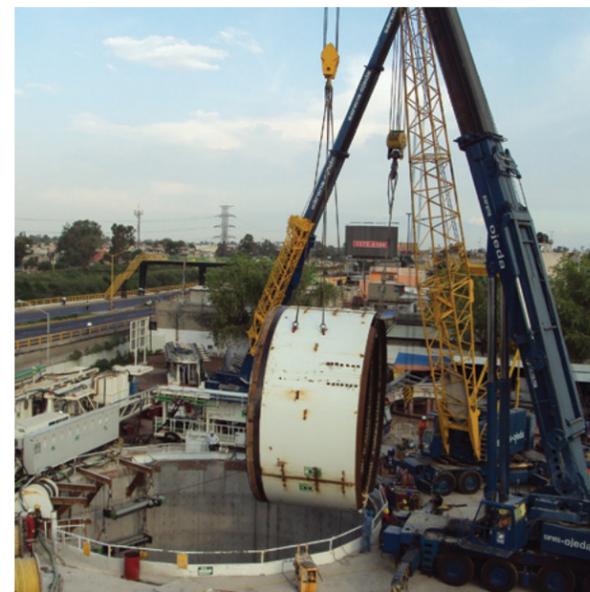
Las nueve zonas de disponibilidad en 2013 se redujeron a cuatro en 2014. El cambio se debió, principalmente, a una nueva forma de cálculo para determinar el consumo; a partir del 1 de enero de 2014 se deberá calcular el monto a pagar, dependiendo de la accesibilidad para extracción del agua y el volumen expresado en metros cúbicos trimestralmente. Por los acuíferos de la zona 1 se pagará más y la zona de disponibilidad 4 de agua superficial será la que menos costo tenga por cada metro cúbico de uso para los proyectos. La determinación de la ubicación de los proyectos se realiza con base en el Acuerdo publicado en el Diario Oficial de la Federación el 27 de marzo de 2014. Para el presente reporte, sólo se consideraron proyectos que se realizan en México con la siguiente distribución:

DISTRIBUCIÓN POR ZONA DE DISPONIBILIDAD 2014



EN10 Adicionalmente, la captación de agua pluvial aumentó de 178,311.70 m³. La captación se logró por vía de una laguna artificial, lo que también representa un ahorro energético para el tema relativo a la extracción de agua para la realización de proyectos. No fueron afectadas significativamente fuentes de agua por captación. El porcentaje de agua reciclada fue para 2014 de 1.22%; en este aspecto, estuvo conforme con el nuevo esquema de pago de derechos para aprovechamiento de agua.

La gestión de residuos es otro de nuestros compromisos con el medio ambiente. No somos ajenos al ciclo de vida de los materiales, la extracción de las materias primas ni la energía implícita en el



proceso de transformación. Somos responsables de la etapa de vida útil y la disposición final de los residuos en nuestros proyectos. Nuestra gestión de residuos propone alargar su vida útil con programas de reciclaje y reutilización; procuramos tener un manejo integral de residuos para asegurar la correcta disposición de aquellos que requieren de manejo especial en lo que se refiere al manejo de agua sin llegar a agotarla. Por ello, priorizamos la atención los requerimientos puntuales y tratamos de anticiparnos con medidas de reciclaje y tecnología en las plantas de tratamiento.

EN22 El porcentaje de agua reciclada fue, para 2014, de 1.22%. En este aspecto, y conforme al nuevo esquema de pago de derechos de acuerdo con el nuevo esquema para aprovechamiento de agua, se está analizando un modelo financiero con el que se podría, potencialmente, descargar agua por debajo de los niveles indicados por la norma, incrementar la infraestructura temporal de construcción y la utilización de la planta de tratamiento de agua para reducir costos y disminuir la extracción de cuerpos superficiales o acuíferos.

Para ser congruentes en función de los cuerpos de los que se extrae agua, se determinó utilizar las siguientes categorías. Como se observa en la distribución, la mayor parte de las descargas se concentra en los cuerpos de agua superficiales.

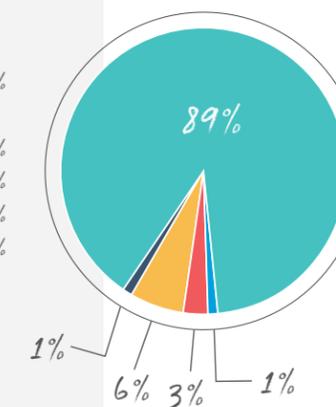
Por puntos de descarga (m³)

Infiltración	11,657.00
Red municipal	27,299.58
Superficial	376,750.69
Prestador de servicios	3,254.20
TOTAL m³	418,961.47



PORCENTAJE DE DESCARGAS DE AGUA RESIDUAL

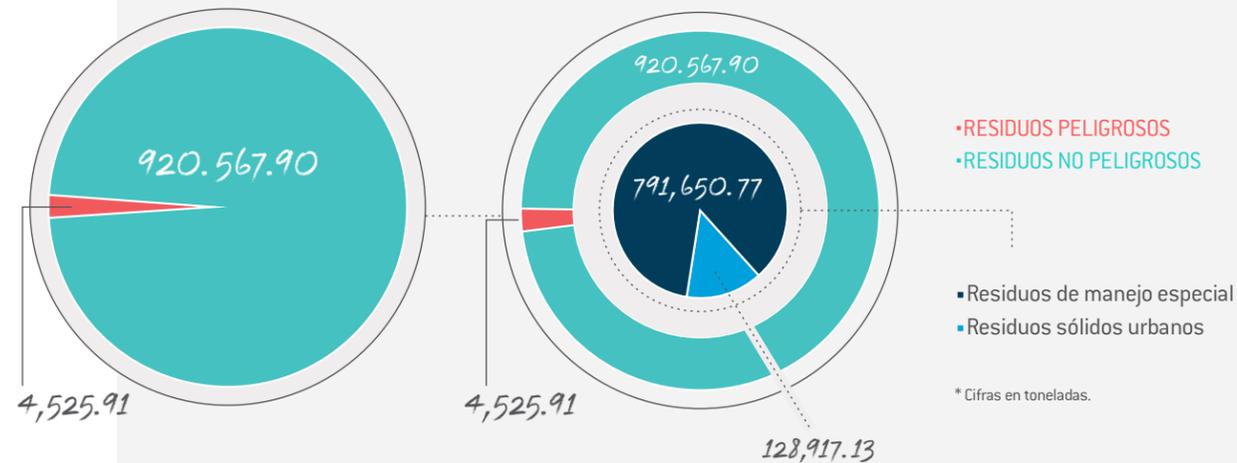
- Superficial 89%
- Prestador de servicios 1%
- Subcontrato 1%
- Infiltración 3%
- Red municipal 6%
- Reuso 1%



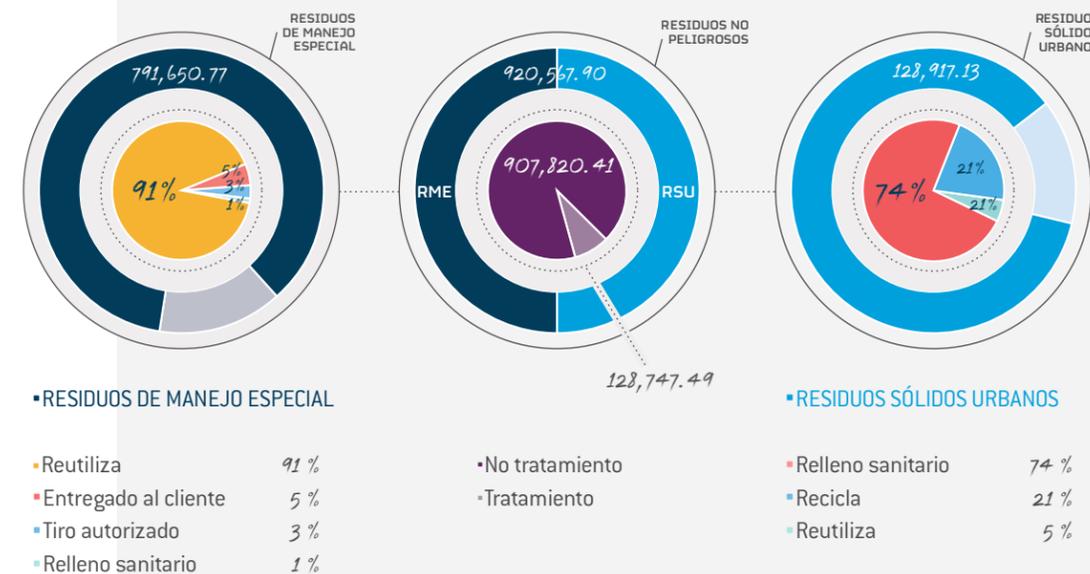
Con respecto a las descargas de agua residual, se tuvo un consumo similar al del año anterior. Es importante destacar que se captó agua en proyectos internacionales por la realización de una laguna artificial, que funcionó como un dique.

EN23 En 2014 fortalecimos nuestro manejo integral de residuos peligrosos (RP) y no peligrosos (RNP); para RP, aumenta el número de residuos peligrosos, porque son residuos de mantenimiento y se presentan conforme al aumento de frente de obra y el gran movimiento de terracerías, por lo cual es necesario dar más mantenimiento a la maquinaria. Los RP generados se entregan a empresas que les dan un tratamiento conforme a la legislación nacional vigente y también según la internacional, así como la maquinaria y su mantenimiento.

EN23 POR TIPO DE RESIDUOS



EN23 TRATAMIENTO DE RSU (RESIDUOS SÓLIDOS URBANOS)



En cuanto al esfuerzo por continuar reutilizando material sobrante de los proyectos, apto para ello, este año implementamos el Proyecto de Reutilización de la Carpeta Asfáltica en el Contrato Plurianual de Conservación de Carreteras del estado de Sonora. En éste, se está utilizando la carpeta asfáltica fresada (RAP) en la producción de la base asfáltica y en la nueva carpeta asfáltica. El material reciclado utilizado en ambas es de 10 y 15%, respectivamente. Ello nos da un promedio de 12.5% de material reciclado utilizado en el proyecto. Además del caso RAP, queremos también destacar que en el último año, de las 28,000 toneladas de acero compradas, y que se utilizaron en diferentes proyectos, 20% [5,754 toneladas] provienen del reciclado de chatarra. La varilla corrugada para refuerzo de concreto se fabrica con un contenido de chatarra (post-consumo) de 20% (acero reciclado), la cual se obtiene por suministro externo en 98% aproximadamente, y el resto corresponde a generación propia. Una vez que se tiene el producto final, la varilla corrugada puede utilizarse o reciclarse en 100% como chatarra en la fabricación de acero.

Con respecto al número y volumen de derrames de residuos:

Número total de derrames en el periodo	34
Volumen derramado total (m³)	20.26
Principales materiales derramados	Aceite hidráulico
Tipo de tratamiento posterior al derrame	Manejo como RP

Compras

Reciclado de chatarra en la compra de acero (varilla)
De las 28,000 toneladas compradas en 2014, 5,754 corresponden a reciclado de chatarra

28,769.91	5,753.98
TONS	RECICLADAS

La varilla corrugada para refuerzo de concreto se fabrica con un contenido de chatarra (postconsumo) de 20% de acero reciclado, obtenida por suministro externo en 98% y el resto corresponde a generación propia. El lugar de extracción del mineral de hierro es en "Las Truchas" Minas, Lázaro Cárdenas, Michoacán.



PROTECCIÓN Y CONSERVACIÓN DE LA BIODIVERSIDAD

México es el cuarto país más megadiverso del mundo; esto implica una responsabilidad por parte de todos para preservar el patrimonio natural. En conjunto con nuestras obras de infraestructura a lo largo del país, concientizamos acerca de la flora y fauna que está presente en cada lugar, y tenemos proyectos enfocados en otorgar los espacios necesarios para realizar el menor daño antropogénico a los ecosistemas naturales de nuestro país y del mundo. El sector de la construcción se caracteriza por tener un gran impacto o dependencia de la biodiversidad y de los servicios ecosistémicos

derivados del uso de petróleo, del gas, la electricidad, entre otros. En ICA generamos estrategias para la conservación de la biodiversidad que aporten respuestas ecológicamente sostenibles y socialmente aceptables. Promovemos un equilibrio socio-ambiental que permita una mejora en la calidad de vida para las comunidades y la constante evolución del medio ambiente y sus recursos. En particular con la flora y fauna del entorno –dos factores ambientales que suelen ser los más afectados en el proceso de desarrollo de infraestructura– aseguramos medidas especiales

mencionadas en la Norma Oficial Mexicana para la Protección Ambiental y de Especies Nativas de México. Ésta nos obliga a identificar, rescatar, reubicar y proteger las especies mencionadas en dicha norma, ya sea porque están en riesgo o simplemente porque son endémicas de la región.

Trabajamos con los Sistemas de Gestión Ambiental certificados en ISO 14001:2004. Identificamos las especies de flora y fauna listadas y hacemos labor de rescate antes de empezar cualquier tipo de proyecto, en caso de que sea necesario. Del mismo modo, se ejecutan programas de reforestación, monitoreo, protección y gestión de residuos para evitar, en la medida de lo posible, la pérdida de paisaje y biodiversidad de las regiones en las que trabajamos. Con respecto a la relación de superficies modificadas

en áreas no formales con valor por biodiversidad, se indican las áreas ocupadas modificadas por el sistema ambiental regional, conforme al artículo 13 del Reglamento de la Ley General de Impacto y Riesgo Ambiental en Materia de Evaluación del Impacto Ambiental. De igual forma, la relación de áreas modificadas por actividades constructivas y de operación por proyectos de la organización, sobre áreas no formales, consideradas con valor ecológico, pero carentes de referencia legal para su aplicación, y que sirven principalmente para la evaluación de aspectos técnicos de los proyectos ante las autoridades federales. De dichas declaraciones, presentadas ante las autoridades competentes, se derivaron medidas de mitigación, establecidas en función de las acciones o propuestas para reducir los impactos ambientales negativos.

Relación de superficies modificadas en áreas no formales en términos de GRI, con valor por biodiversidad

EN12

DENOMINACIÓN DEL ÁREA	SUPERFICIE EN km ² QUE SE OCUPA, MODIFICA O EN LA QUE SE INCIDE	SUPERFICIE TOTAL; DELIMITACIÓN DEL ÁREA	PORCENTAJE QUE INCIDE DIRECTA O INDIRECTAMENTE EN EL PROYECTO
Regiones terrestres prioritarias (RTPs)	45.83	28,728.00	0.160 %
Regiones hidrológicas prioritarias (RHPS)	4.30	57,511.51	0.007 %
Regiones marinas prioritarias (RMPs)	0.00	0.00	0.00 %
Áreas de importancia para la conservación de las aves (AICAS)	52.20	14,235.60	0.367 %
Áreas con especies en protección	5.96	7,301.70	0.082 %
TOTALES	108.29	107,776.82	0.62 %

Relación de áreas modificadas por actividades constructivas y de operación formales (con decreto nacional o convenio internacional)

EN13

DENOMINACIÓN DEL ÁREA	SUPERFICIE EN km ² QUE SE OCUPA, MODIFICA O EN LA QUE SE INCIDE	SUPERFICIE TOTAL; DELIMITACIÓN DEL ÁREA	PORCENTAJE QUE INCIDE DIRECTA O INDIRECTAMENTE EN EL PROYECTO
Áreas Naturales Protegidas a nivel federal (ANPs)	16.86	14,603.24	0.115 %
Sitios RAMSAR / humedales	0.53	7,061.51	0.008 %
TOTALES	17.39	21,664.75	0.12 %

Impactos más significativos en la biodiversidad

EN11
EN12

IMPACTO AMBIENTAL	DIRECTO/INDIRECTO NEGATIVO/POSITIVO	TEMPORAL/ PERMANENTE	REVERSIBLE/ IRREVERSIBLE
Fragmentación del ecosistema	Directo negativo	Comunicación	Reversible
Permanente (vías generales de comunicación)	Reversible		
Pérdida de comunidades forestales por cambio de uso de suelo	Directo negativo	Temporal	Reversible
Remoción de especies en estatus de protección	Directo negativo	Temporal	Reversible
Compactación de suelo por paso de maquinaria o compactación por instalaciones temporales (caminos de acceso)	Directo negativo	Temporal (remoción de vegetación y hábitat de fauna)	Reversible

Alteración de hábitat	Directo negativo	Permanente en vías generales de comunicación	Irreversible
Fragmentación del ecosistema, interrupción de rutas naturales de desplazamiento (efecto barrera)	Directo negativo	Permanente en vías generales de comunicación	Reversible
Mortalidad de fauna durante trabajos de desmonte	Directo negativo	Temporal	Reversible
Mortalidad de fauna por atropellamiento (construcción y operación de vías de comunicación)	Directo negativo	Permanente	Reversible
Afectaciones por emisiones a la atmósfera (gases, ruido, polvo, partículas)	Directo negativo	Temporal	Reversible

MEDIDAS DE MITIGACIÓN

La totalidad de áreas restauradas o conservadas es del orden de 1,986.724 km², en las cuales se han aplicados medidas de mitigación y aquellas dirigidas a la conservación y protección de espacios con alta diversidad biológica, principalmente en áreas protegidas, por estar contenidas en las autorizaciones en materia de impacto ambiental y cambio de uso de suelo.

EN12
EN27

MEDIDA DE MITIGACIÓN	DESCRIPCIÓN DE LA MEDIDA
Reforestación y mantenimiento del derecho de vía, con lo que además se formarán corredores de fauna para unir parches conservados, lo que reducirá también la fragmentación del paisaje	Medida de compensación dirigida a generar biomasa eliminada por la construcción del proyecto; a la captación de agua; a prevenir erosión; a la captación de gases de efecto invernadero, y a generar espacio para especies ubicadas dentro del área de influencia del proyecto.
Rescate de flora y fauna; reubicación de especies, germoplasma; restauración en áreas aledañas	Acciones dirigidas a reubicar individuos de flora y fauna, para minimizar la afectación de la población de especies importantes para los hábitat modificados por la construcción del proyecto.
Programas de restauración de suelos, rescate de flora y fauna	Después de las actividades de construcción se realizará la descompactación de los caminos donde transita la maquinaria pesada.
Construcción de pasos de fauna	Espacios para las especies que se encuentran dentro de la zona de influencia por la construcción de un proyecto. Aplicación de señalización de aviso de cruce de fauna.
Programas de mantenimiento de equipo y riego para evitar esparcimiento de polvos	Se realiza el riego constante en las actividades en etapa de construcción, así como mantenimiento a la maquinaria, principalmente la que se ocupa en terracerías.
Construcción de muros gavión	Esta medida de mitigación es para la estabilización de material y para evitar el deslizamiento hacia cuerpos de agua.

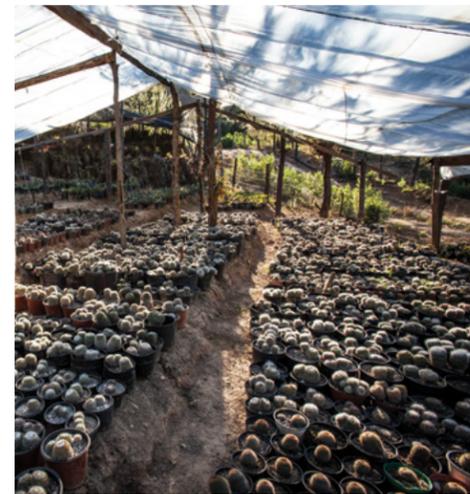


En las medidas para la restauración y protección de hábitat, se realizan obras para control de erosión (revestimiento, para contener y fijar eventuales elementos, evitando la pérdida del material en taludes); obras para restauración de suelos (desazolve de zanjas, reconfiguración de sus bordos, reposición de barreras vivas y elevación de las cortinas para el caso de presas); reforestación en áreas aledañas o diferentes a las ocupadas temporalmente; reforestación de áreas utilizadas de modo temporal: bancos de tiro o préstamo, instalaciones temporales (reforestación con especies nativas); pagos al Fondo Forestal Mexicano, y recuperación de áreas verdes (establecidas en contrato o título de concesión). Utilizamos como base la lista de la norma NOM-059-SEMARNAT-2010, establecida para la Protección Ambiental-Especies Nativas de México de Flora y Fauna Silvestres-categorías de Riesgo y Especificaciones para su inclusión, exclusión o cambio-Lista de especies en riesgo; las cuatro categorías establecidas en la ley se definen en dicha norma de la manera siguiente: a) en peligro de extinción, b) amenazadas, c) sujetas a protección especial, y d) probablemente extintas en el medio silvestre.

EN14

EN14

CATEGORIZACIÓN	TOTAL DE INDIVIDUOS
Amenazada (A)	3,227
En peligro de extinción (P)	871
Sujeta a protección especial (Pr)	541
Total de individuos (A), (P) y (Pr)	4,639



EN29

Adicionalmente, se rescataron 35,824 individuos de diferentes especies, lo cual, por su función ecológica en el ecosistema modificado, resultó de importancia para su conservación y reubicación (flora y fauna). En 2014 no se reportaron afectaciones significativas a cuerpos de agua y no se registraron multas significativas en materia ambiental.

En 2014 realizamos distintas inversiones en material ambiental, con acciones de mitigación, resolutivo de impacto ambiental, gestión ambiental y otros gastos referidos a recursos humanos, aseguramiento de calidad, seguridad y medio ambiente (ACSMMA) y costos asociados al proforma ambiental.

EN31

INVERSIÓN	TOTAL
Acciones de mitigación y resolutivo de impacto ambiental	63,102,027
Gestión ambiental	19,707,925
Otros	22,248,501
TOTAL GENERAL	105,058,453

* Cifras en millones de pesos.



EN33

Durante 2014 se realizaron 33 visitas de inspección por parte de las autoridades ambientales a 21 proyectos. Para cada uno de éstos se atendieron las observaciones, y las multas recibidas no resultaron significativas. En todos los casos, se implementaron iniciativas a favor del medio ambiente mediante la figura de la conmutación.

En 2015 nuestros esfuerzos estarán centrados en la optimización de la gestión ambiental vinculada principalmente al tratamiento de agua y a la gestión de residuos en la operación de proyectos. Esto, orientado a la obtención de beneficios fiscales y reducción de observaciones ambientales. De la misma manera y a partir de la estrategia de sustentabilidad, se realizarán acciones relacionadas con el tema, para fortalecer el cumplimiento de autorizaciones, manifestaciones ambientales y acciones de mitigación. De igual importancia es la cultura y gestión de riesgos ambientales en los proyectos, para mejorar la planeación, manejo de contrato y control de costos.



AUTOPISTA DEL MAYAB MÉRIDA-CANCÚN

Esta carretera es única en cuanto a la conservación de la biodiversidad del país como parte del Corredor Biológico Mesoamericano, una iniciativa multilateral que busca conservar la riqueza de los ecosistemas de Centroamérica. Por tratarse de la primera autopista en el país donde se implementaron estrategias de conectividad, como la ubicación de pasos aéreos y superiores de fauna silvestre, se implementaron programas de rescate y reubicación de flora y fauna con tecnología geosatelital para monitorear a grandes felinos en peligro de extinción, como el jaguar y el puma. Durante el desarrollo de todo el proyecto se rescataron 33,842 especies de flora; 1,071 individuos de fauna; se colocaron 50 pasos de fauna aéreos y superiores, y se reforestaron 294 hectáreas.

EN14

AUTOPISTA MÉXICO-TUXPAN NUEVO NECAXA-TIHUATLÁN

EN14 Inaugurada como la primera carretera verde de nuestro país, en esta autopista se utilizaron materiales geosintéticos para la construcción de muros de contención, se movieron 16.5 millones de metros cúbicos de tierra y se reutilizó el 30% del material excavado para la construcción de terraplenes. Se recuperaron más de 300 helechos; 16,500 ejemplares de flora (403 en extinción); 1,475 de fauna, y se reforestaron 1,400 hectáreas. A su vez, se creó una Unidad de Manejo Ambiental (UMA) regulada por la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT) en la que actualmente se resguardan 40,035 especies.

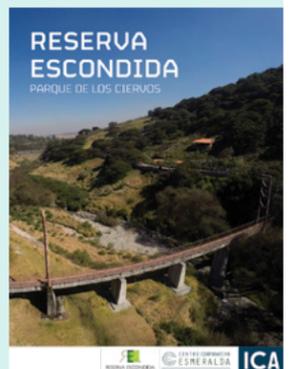
AUTOPISTA MITLA-TEHUANTEPEC

EN14 Durante el periodo comprendido de noviembre de 2012 a diciembre de 2014 se han rescatado un total de 44,941 organismos que se han clasificado en 39 especies, así como 904 individuos de fauna clasificada en 77 especies. Como parte de los trabajos de construcción por cambios de uso de suelo, bancos de tiro, bancos de préstamos, obras adicionales y entronques, se reforestarán 600 hectáreas.

RESERVA ESCONDIDA

El desarrollo inmobiliario Reserva Escondida promueve el uso responsable de recursos naturales y un menor impacto en el medio ambiente, debido a su valiosa ubicación dentro del Parque de los Ciervos del Estado de México. En 2014, ICA realizó la actualización del Plan de Manejo Ambiental, así como distintas actividades como pláticas de concientización del medio natural; prevención de incendios, remediación de suelos, y planes de reforestación.

Se publicó el libro *Reserva Escondida. Parque de los Ciervos*, en el que se plasma la importancia del área natural protegida donde se ubica la obra, así como el mapeo del estado actual de las áreas naturales protegidas de la Ciudad de México, además de un estudio forestal técnico del sitio que agregó información sobre la flora y fauna.



REFORESTACIÓN 2014

En agosto llevamos a cabo la reforestación anual en la que participaron 800 colaboradores y sus familiares. La reforestación de 25.4 hectáreas en la comunidad de San Miguel Topilejo, en la Delegación Tlalpan, se desarrolló con la intención de dar continuidad a la reforestación de 2013 con actividades de poda y mantenimiento de árboles existentes, cajeteo y siembra de 11,000 plántulas tipo oyamel y pino. Nuestras reforestaciones forman parte de un convenio firmado en 2011 entre ICA y la Comisión Nacional Forestal. Este proyecto de Fondo Concurrente promueve mecanismos locales de pagos por servicios ambientales en 220 hectáreas de bienes comunales de San Miguel y Santo Tomás Ajusco. De igual forma, en las oficinas corporativas se entregaron macetas con semillas de rábanos, zanahorias y cilantro para desarrollar huertos urbanos familiares.

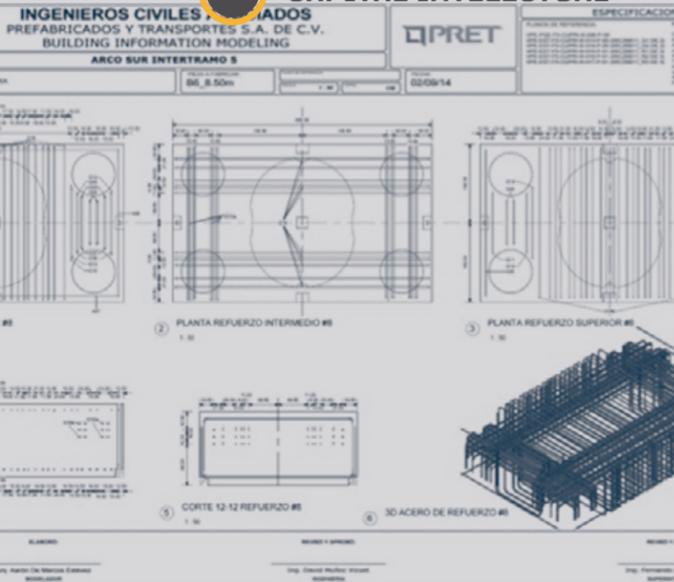


NAICM

Como parte de los estudios preliminares para el Nuevo Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México, ICA ejecutó una serie de programas de rescate y reubicación de flora y fauna presentes en el proyecto; reforestación; conservación y restauración de suelos; vigilancia ambiental; y medidas de mitigación.

CAMPAÑA DE RECICLAJE

En 2014 iniciamos una campaña de reciclaje en nuestras oficinas corporativas. En colaboración con la empresa de reciclaje Biopappel, recuperamos el papel que se genera en las oficinas, mismo que se toma como materia prima y, tras reunir 5 toneladas, se permuta por 10 cajas de papel bond blanco.



ICA BIM

G4-4 ICA BIM nace en 2009 por la necesidad de incorporar tecnologías y sistemas innovadores en los proyectos de la empresa, que a la vez permitieran contar con procesos más eficientes, optimizar recursos y brindar las mejores soluciones a nuestros clientes. En 2014, ICA BIM fortaleció el vínculo y relación con proyectos de la empresa al mejorar procesos de planeación y reducción de riesgos por medio del uso de la construcción virtual, principalmente en levantamientos tridimensionales de alta precisión por medio de *scanners* 3D y drones (UAV), así como desarrollo de tecnologías para prefabricación. En conjunto con PRET, ICA BIM desarrolló un modelo de automatización del proceso de habilitación de prefabricados. La intervención de ICA BIM es desde la planeación, con el modelado de todos los componentes; la preconstrucción con reportes de interferencias, incongruencias y faltantes, planos de taller y despieces, así como levantamientos 3D (modelos de nube de puntos); hasta la construcción, con planos de taller y detalles constructivos, trazabilidad y control de calidad de moldes y piezas. De 2012 a 2014 se han llevado a cabo proyectos con esta tecnología como el Centro Internacional de Convenciones de Los Cabos, la Autopista Urbana Sur, el levantamiento de la colonia Escandón, Campus ICA y la Refinería de Tula en colaboración con ICA Fluor.



+10,000 km de carreteras y autopistas
+300 km de túneles y vialidades urbanas

4.4 INNOVACIÓN



En ICA buscamos retos complejos. Encontramos soluciones innovadoras en esquemas financieros, ingeniería, construcción, hidráulica, geotécnica, mecánica de suelos, electromagnética, entre otros. Al inicio de cada proyecto, nos enfrentamos a retos de infraestructura, complejidades sociales y desafíos de la naturaleza. Hacemos realidad proyectos como el túnel de drenaje profundo en construcción más grande en su tipo a nivel mundial (Túnel Emisor Oriente) o la segunda pila más alta del mundo (Autopista México-Tuxpan | Puente Ing. Gilberto Borja Navarrete).



Desafíos económicos, geopolíticos, sociales y ambientales:

Objetivos de Desarrollo del Milenio, ONU-Habitat, Pacto Mundial, Iniciativa Global de Infraestructura.

- EC7 43 puertos** en México y en el extranjero, plataformas marinas, vialidades sobre el mar, acueductos y gasoductos
- 16 aeropuertos** en México y 3 en otros países
- 13 aeropuertos** en concesión
- 160 km** de acueductos
- 100 km** de drenaje profundo
- +60 puentes**
- 66 presas**
- 27 centrales** hidroeléctricas
- +230 km** de Metro en México, Chile y Estados Unidos
- +1,800** edificaciones
- +40,000** viviendas



FUNDACIÓN ICA

G4-4 En 2014 el área de Geomática de Fundación ICA basó sus trabajos y estudios de georreferenciación, con lo cual se define la localización de un objeto espacial (representado mediante punto, vector, área o volumen) en un sistema de coordenadas. Con base en el Archivo Aerofotográfico de Fundación ICA y las nuevas tecnologías obtenidas para los análisis, se posee una definición tecnocientífica, aplicada a la existencia de las cosas en un espacio físico, mediante el establecimiento de relaciones entre imágenes o vectores sobre una proyección geográfica o sistema de coordenadas. De tal forma, la georreferenciación se convierte en parte central para los modelados de datos realizados por los Sistemas de Información Geográfica (SIGs).

El resultado es una serie de fotografías aéreas verticales capaz de ser manipulada en los SIGs, y representada cartográficamente para su análisis espacial en diversos proyectos. En 2014 se realizaron colaboraciones interinstitucionales con el Parque de los Ciervos, con el proyecto de Reserva Escondida, para los diagnósticos de sustentabilidad del Nuevo Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México; el desarrollo preliminar del Proyecto Mayab | Estación para la Biodiversidad Integral del Mayab en el Sureste Mexicano; así como para estudios en la Laguna de Términos que abarca el estado de Tabasco y el Puerto Morelos (Cancún), en Quintana Roo, a partir de un convenio de colaboración con la Comisión Nacional para el Conocimiento y uso de la Biodiversidad.



CIUDAD NATURA

G4-4 Con base en la estrategia de VIVE ICA para maximizar la funcionalidad de las viviendas, mejorar el diseño urbano vinculando espacio público y la ubicación de los proyectos, llevamos a cabo iniciativas para reforzar la gestión de residuos orgánicos e inorgánicos, la incorporación de plantas de tratamiento de aguas residuales, materiales con aislamiento térmico, ahorro de electricidad con lámparas fluorescentes compactas, así como dispositivos ahorradores en llaves, regaderas e inodoros de bajo consumo. En colaboración con la Sociedad Hipotecaria Federal (SHF) realizamos una evaluación de las viviendas con ecotecnologías como parte del Sistema de Evaluación de la Vivienda Verde (Sisevive-Ecocasa). El programa impulsa la construcción de viviendas de menor impacto ambiental conjuntamente con la Cooperación Alemana al Desarrollo, y la Embajada Británica en México.

DX7 Se presentaron tres proyectos: Ciudad Natura Cancún, Ciudad Natura Apodaca y Ciudad Natura Playa del Carmen, con cinco prototipos diferentes que proponen mayor aislamiento térmico para mejorar el confort en el interior de la vivienda. Los proyectos fueron evaluados satisfactoriamente con estimaciones de 25% para ahorro de energía y 40% para reducción de CO₂.



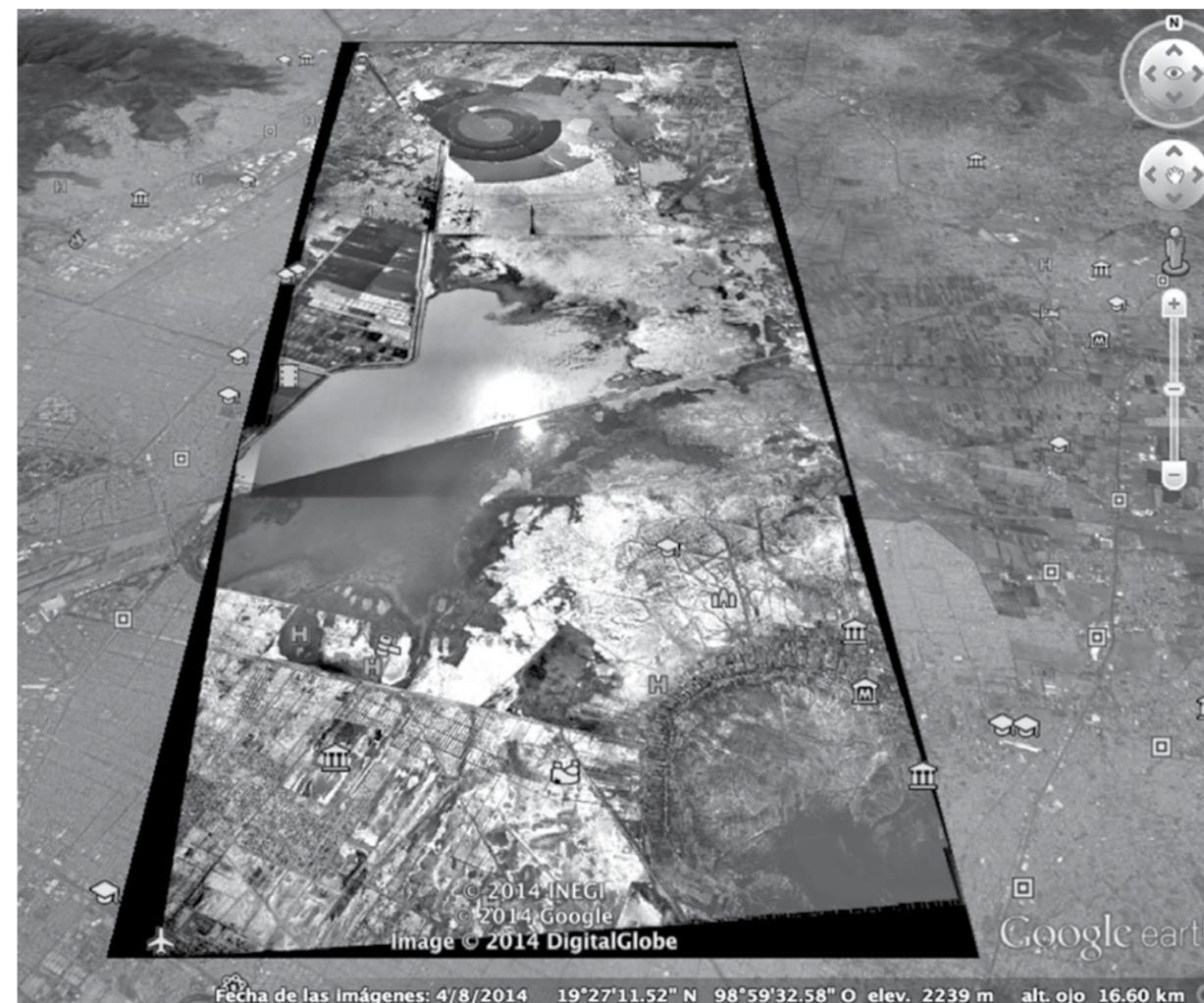
Impulsamos iniciativas e ideas innovadoras, principalmente aquellas que son susceptibles de repetirse, desarrolladas en conjunto con nuestros grupos de interés y que generan valor para la empresa y la sociedad. Con el objetivo de identificar a aquellos intra-emprendedores y las diferentes innovaciones que generan un valor agregado para la sociedad, hemos establecido dos mecanismos de identificación.

01. Buzón tu idea. Es un medio electrónico a través del cual cualquier **G4-26** persona de la empresa puede inscribir sus ideas de innovación; éstas son revisadas por la comisión de innovación, un órgano colegiado de expertos dentro de ICA. Las ideas más viables se identifican para su desarrollo.

02. Premio ICA. Es un certamen anual que busca identificar los proyectos **G4-26** con el mejor desempeño en diferentes categorías, una de ellas es la de innovación. La selección de los mejores proyectos es decisión de un jurado externo a la empresa, todos expertos en la materia y reconocidos por su experiencia en las distintas especialidades. En 2014, se registraron 41 proyectos en la categoría de innovación.

Producto de estos de mecanismos hemos promovido iniciativas de investigación, **G4-27** desarrollo e innovación de distintos proyectos iniciados, desarrollados y/o culminados en 2014:

- Más de 11 proyectos de innovación fueron implementados en los 13 aeropuertos de OMA, entre ellos destacó el de ahorro de agua por condensación de climas. El agua captada se utiliza para servicio de sanitarios y lavabos, ya que es agua limpia y se incorpora a la cisterna de almacenamiento de agua del edificio terminal.
- Con la investigación "Compuestos químicos para mejorar las propiedades de agregados pétreos contaminados con arcilla con el fin de usarlos en concreto hidráulico" hemos contribuido a dar un nuevo paso en la generación de concreto sustentable en las carreteras en construcción.
- En 2014 inauguramos dos autopistas (Río Verde-Ciudad Valles y Kantunil-Cancún) con casetas de cobro que incorporan celdas solares para su funcionamiento y operación.
- Tres proyectos de desarrollo inmobiliario, dos aún en construcción, incorporaron métodos de edificación sustentable Leadership in Energy and Environmental Design (LEED): Hospital General Regional, Reserva Escondida y Campus ICA. Durante el desarrollo del diseño y construcción de los proyectos, se consideraron temas de impactos al entorno, eficiencia en uso del agua potable, gestión de aguas de tormenta y residuales, ahorro de energía, desempeño energético, sistemas de energía renovables, materiales ambientales preferentes, calidad del ambiente interior y reducción de fuentes contaminantes.
- Se llevó a cabo el coloquio el "Canal de Panamá, a 100 años de su construcción y el reto de la ampliación" en el foro "Muro dren: economía y rapidez en excavaciones, preconsolidación y suelos licuables"; así como el cuarto "Congreso Mexicano de Ingeniería de Túneles y Obras Subterráneas 2014". Como parte de los Coloquios de Innovación Tecnológica organizados por la empresa en colaboración con ICA BIM e ICA Fluor, el 31 de noviembre se celebró el cuarto coloquio sobre "Aplicaciones móviles para ingeniería, procuración, construcción y operaciones".



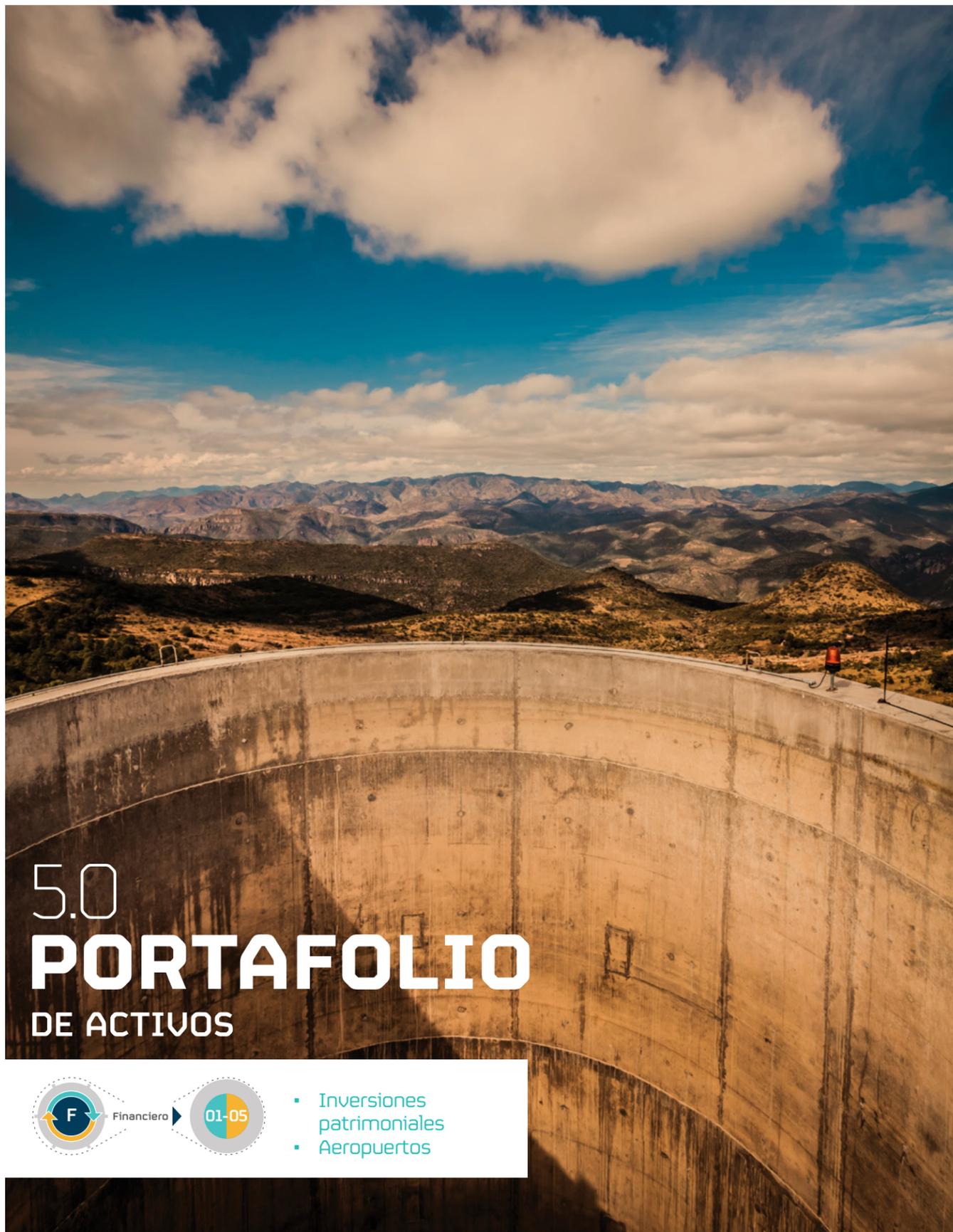
NAICM

A partir de un estudio titulado "Anáhuac Puerto Aéreo", realizado por ICA en colaboración con Ciudad Futuro entre 2012 y 2013, con aproximaciones a un Plan de Desarrollo Urbano para el Nuevo Oriente Mexiquense, establecimos las bases y diagnósticos preliminares para las posibles licitaciones del Nuevo Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México (NAICM). Con base en los objetivos del Plan Nacional de Infraestructura para consolidar una plataforma logística con infraestructura de transporte multimodal que genere costos competitivos y valor agregado, se integró un equipo de trabajo para evaluar la eficiencia, factibilidad técnica, hidráulica y ambiental del proyecto, considerando la ubicación y contexto hídrico del Lago de Texcoco. Con apoyo de Sistemas de Información Geográfica, las áreas de Ingeniería, Construcción y Geomática de la Fundación ICA, se realizaron los primeros trabajos de investigación, cimentación, medio ambiente y gestión social.





Planta de Tratamiento de Aguas Residuales Atotonilco
Tula, Hidalgo



5.0 PORTAFOLIO DE ACTIVOS



- Inversiones patrimoniales
- Aeropuertos

Acueducto El Realito
San Luis Potosí, San Luis Potosí

G4-8 En ICA desarrollamos y operamos concesiones de largo plazo y proyectos para prestación de servicio (PPS) para autopistas, proyectos de agua, puertos y servicios públicos. Procuramos la operación y el crecimiento de nuestro portafolio de activos con una asertiva gestión de la operación, que incluye la monetización de activos de largo plazo y las operaciones de reciclaje de capital. En este segmento del negocio, nuestra estrategia de operar y servir es fundamental para brindar una experiencia de alta calidad a nuestros usuarios.

G4-9 2014 fue un año particularmente relevante para mostrar la transformación de ICA como desarrolladora integral de infraestructura (como constructora y operadora) de un número importante de concesiones de largo plazo en autopistas, túneles, equipamiento urbano y proyectos hidráulicos. Los ingresos del segmento concesiones se incrementaron en 21% y la UAFIDA en 11%, como resultado de un alto volumen de tráfico, así como por la entrada en operación de proyectos como AUNETI, LIPSA e ICASAL.

Indicadores clave.

ANUALIZADO (TPDA)	
DIC 2013	33,390
DIC 2014	42,634
% VAR.	28 %

En sólo dos años pasamos de operar 3 activos a 11. Con esto logramos consolidarnos como una de las operadoras más grandes de infraestructura en América Latina.

GESTIÓN INTEGRAL DE INFRAESTRUCTURA

Como parte de la estrategia de la gestión de infraestructura hemos consolidado un portafolio de activos completo y diversificado en términos de sectores de operación, así como de fuentes de ingresos.



OPERACIÓN CONSTRUCCIÓN

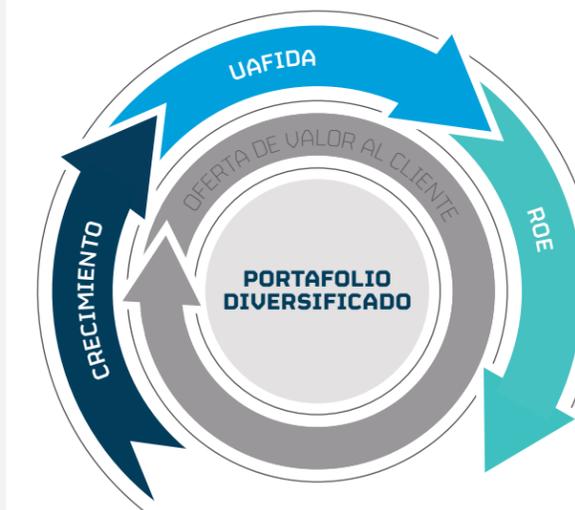
Actualmente contamos con 18 proyectos en cinco sectores: carreteras, agua, puertos, infraestructura social y energía. Con respecto a las fuentes de ingresos, más de la mitad provienen de PPS con rentabilidad alta y riesgo bajo, tomando en cuenta que son pagos realizados por el gobierno. El resto de los ingresos provienen de pagos de los usuarios, tales como el peaje, que dependen de la demanda del uso de las autopistas.

DIVERSIFICACIÓN DE PORTAFOLIOS DE ACTIVOS



DISPONIBILIDAD Y SERVICIOS USUARIOS

GESTIÓN DE ACTIVOS Y GENERACIÓN DE VALOR



- | | |
|-----------------------|--------------------------------|
| FASE DE INICIO | OPERACIÓN Y CRECIMIENTO |
| MTY VI | ANESA |
| REYNOSA | AUNETI |
| | ICASAL |
| | LIPSA |
| CONSTRUCCIÓN | GESTIÓN DE PORTAFOLIO |
| MITLA | MAYAB |
| TUCAIII | SARRE |
| PALMILLAS | PAPAGOS |
| TEC II | TUCA |
| DIPESA | SAQSA |
| EN PRUEBA | |
| RENOVA | |
| AQUOS | |

CARRETERAS, AEROPUERTOS, AGUA, RECLUSORIOS, PUERTOS y PARQUES EÓLICOS

VIDA DE LAS CONCESIONES

G4-4 Contamos con un portafolio joven de activos, cuya vida promedio es de 24 años.

AUTOPISTAS EN OPERACIÓN				INICIO	FIN DE CONCESIONES
TUCA	Túnel de Acapulco	Autopista	1995		2033
MAYAB	Consorcio del Mayab	Autopista	2008		2050
ANESA*	Río de los Remedios	Autopista	2011		N/A
LIPSA	Libramiento La Piedad	Autopista	2012		2054
AUNETI	Nuevo Necaxa-Tehuacán	Autopista	2014		2037
ICASAL	Río Verde-Ciudad Valles	Autopista	2013		2047
AUTOPISTAS EN CONSTRUCCIÓN				INICIO	FIN DE CONCESIONES
MITLA	Mitla-Tehuantepec	Autopista	2015		2030
DIPESA	Barranca Larga-Ventanilla	Autopista	2015		2039
TUCA 2	Escénica Alterna	Autopista	2015		2043
PALLMILLAS	Palmillas-Apaseo El Grande	Autopista	2016		2042
OTROS PROYECTOS EN OPERACIÓN				INICIO	FIN DE CONCESIONES
SAQSA	Acueducto 2 Querétaro	Acueducto	2007		2027
PÁPAGOS	CPS Sonora	Social	2012		2032
SARRE	CPS Jalisco	Social	2012		2032
OTROS PROYECTOS EN CONSTRUCCIÓN				INICIO	FIN DE CONCESIONES
ACQUOS	El Realito	Acueducto	2015		2034
RENOVA	Agua Prieta	PTAR	2015		2029
MITYVI	Monterrey VI	Acueducto	2017		2045
TEC II	Lázaro Cárdenas	Puerto	2015		2042

* En operación parcial



5.1 INVERSIONES PATRIMONIALES

El valor de la inversión patrimonial aumenta en la medida en que maduran los proyectos. Por medio del manejo de nuestro portafolio —refinanciamiento, desinversiones— podemos monetizar el valor creado y liberar recursos para nuevos proyectos. La gestión de nuestro portafolio tiene una perspectiva de largo plazo basada en tres ejes:

01. Maximizar ingresos

En la operación de activos fortalecemos las capacidades a nivel operativo para el manejo del portafolio con el objeto de maximizar ingresos que se traduzcan en mayores utilidades para los inversionistas.

02. Financiamiento de largo plazo

Al refinanciar deuda de corto plazo y cambiarla a largo plazo maximizamos la utilidad de operación. En ICA nos distinguimos por ser pioneros en México en la manera de estructurar nuestras emisiones bursátiles, que en conjunto con la excelencia en construcción que nos caracteriza, brinda certeza a los mercados, lo cual nos permite optimizar nuestros financiamientos.

03. Monetizar capital / Reciclar el capital

Una vez lograda la eficiencia en la operación de los proyectos, se puede reciclar el capital para la construcción de nuevos proyectos. Por lo anterior, estamos en el proceso y desarrollo de una plataforma especializada en el manejo de proyectos en operación, buscando la máxima rentabilidad en cada uno de ellos. Para 2015, esta plataforma concentrará los activos de manera que se optimicen los procesos de venta o monetización de activos, así como la obtención de capital sin tener que recurrir a deuda. Este nuevo esquema permitirá la conservación de la gestión de nuestros activos y a la vez servirá como base para la atracción de socios financieros que compartan nuestro enfoque de inversión a largo plazo, así como de fondos de pensiones. Las capacidades financieras de éstos nos complementará, creando ventajas de mercado con respecto a otros competidores de gestión de activos con la finalidad de reforzar nuestra posición como *Partner of Choice*.

5.2 AEROPUERTOS

G4-8 OMA es una de las compañías líderes de la industria aeroportuaria mexicana enfocada en incrementar la conectividad aérea de los destinos donde opera a través de sus aeropuertos, atraer un mayor tráfico de pasajeros y desarrollar infraestructura operacional con estándares mundiales, cumpliendo las normativas nacionales e internacionales. Los socios estratégicos de la empresa son ICA y Aéroports de Paris quienes, dentro de la estructura accionaria, operan a través de Servicios de Tecnología Aeroportuaria, S.A. de C.V. (SETA). OMA opera y administra un portafolio de 13 aeropuertos en nueve estados de la región centro norte de México, cumpliendo con estándares nacionales e internacionales de calidad, seguridad y ambientales. Nuestro portafolio integra la administración del Hotel NH Aeropuerto en la Terminal 2 del Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México, los almacenes fiscalizados de OMA Carga, así como los aeropuertos de Monterrey, Mazatlán, Zihuatanejo, Acapulco, Ciudad Juárez, Reynosa, Chihuahua, Culiacán, Durango, Torreón, Zacatecas, San Luis Potosí y Tampico. En 2014, OMA atendió a 14.7 millones de pasajeros nacionales e internacionales en todas sus terminales aeroportuarias, incremento del 11% con respecto a 2013, siendo el Aeropuerto Internacional de Monterrey “General Mariano Escobedo” el principal aeropuerto del grupo con más de 7 millones al año. (Para mayor información y consulta de reportes de sustentabilidad ver www.oma.aero)

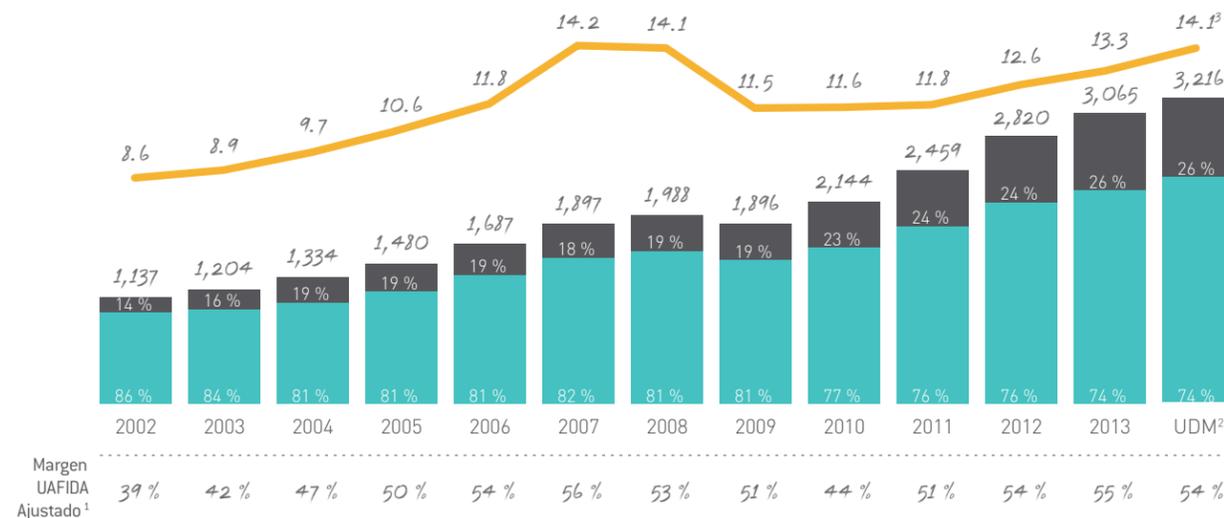
La estrategia de OMA es contar con un portafolio de aeropuertos diversificado y bien posicionado para aprovechar el crecimiento global, pero también fortalecer las iniciativas comerciales y desarrollar proyectos de diversificación para evitar impactos negativos derivados de las fluctuaciones de los ciclos económicos. La estrategia de desarrollo de tráfico está orientada a capitalizar la dinámica

favorable de la industria en crecimiento de tráfico de pasajeros y con mayor rentabilidad. Durante el año se concretaron proyectos importantes con aerolíneas para el desarrollo de la conectividad en los aeropuertos del grupo, lo que se tradujo en 46 aperturas de rutas netas (63 aperturas y 17 cierres). Esto fue resultado del continuo desarrollo del HUB MTY, así como las sub-bases de operación en otros aeropuertos.

La estrategia comercial y de diversificación durante 2014 fue implementada exitosamente, pues los ingresos no aeronáuticos crecieron 12%. El éxito de la estrategia operativa y financiera de OMA se ve reflejado en sus indicadores de rentabilidad y en el valor de la acción que aumentó en 54% durante 2014.

OPERACIONES COMERCIALES

La mejora continua en la oferta comercial y de servicios en nuestros aeropuertos y el desarrollo de nuestra estrategia comercial se tradujo en la cristalización de 33 iniciativas comerciales de diferentes giros, tales como servicios de atención al pasajero, módulos de promoción de hoteles,



■ INGRESOS AERONÁUTICOS ■ INGRESOS NO AERONÁUTICOS ■ TRÁFICO DE PASAJEROS (MILLONES)

Nota: Cifras expresadas en MRS de 2010 a 2013. Las cifras de 2001 a 2009 están expresadas en NIF mexicanas.
¹ Margen UAFIDA ajustado = UAFIDA ajustada / (Ingresos aeronáuticos + Ingresos no aeronáuticos). UAFIDA ajustada = utilidad de operación + depreciación y amortización + provisión de mantenimiento.
² Al 31 de junio de 2014.
³ Últimos 12 meses al 31/08/14.

*Cifras en millones de pesos.

G4-9

G4-9



AERO INDUSTRIAL PARK

ECB OMA y VYNMSA Desarrollo Inmobiliario inauguraron la primera nave industrial Aero Industrial Park en el Aeropuerto Internacional de Monterrey. El proyecto abarca 32.4 hectáreas donde se podrán construir naves industriales de un área desde 5,000 hasta 50,000 metros cuadrados. El proyecto es parte del plan maestro de una ciudad aeropuerto que generará valor para los accionistas y comunidades aeroportuarias al incorporar centros logísticos, empresas de manufactura ligera, carga e industria aeroespacial, plazas deportivas, oficinas y hoteles, como el Hotel Garden Hilton empezará a operar en 2015.

Se estima que durante el proceso de construcción del proyecto integral se crearán 100 empleos directos y 300 indirectos, así como 6,000 directos y 15,000 indirectos en su operación.

publicidad local, restaurantes, un salón VIP y algunas tiendas. El nivel de ocupación en las áreas comerciales de OMA cerró en 96.1%.

Operaciones de diversificación Las actividades de diversificación que más ingresos generan son: el Hotel NH T2, y OMA Carga (servicios de logística de carga aérea), para la operación de comercio exterior, tanto importación como exportación, con tres importantes sedes: Monterrey, Chihuahua y Ciudad Juárez.

Actividades complementarias. Las categorías que generaron más ingresos fueron la revisión de equipaje documentado y arrendamientos varios.

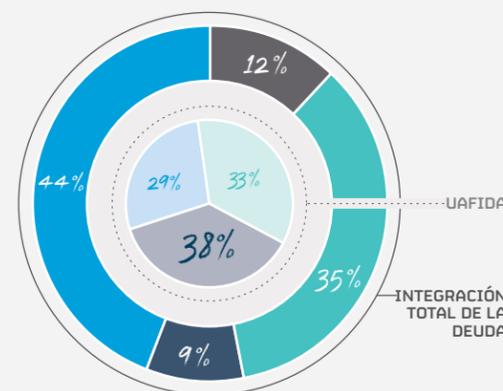


5.3 DISTRIBUCIÓN DE LA DEUDA POR SEGMENTO

Con el objetivo de mejorar el perfil de vencimiento de deuda, se amortizó parte de la deuda de corto plazo colocando deuda con vencimiento a 2024. Esta disminución de la deuda de corto plazo se refleja en un incremento en la deuda de largo plazo:

Deuda total (MDP)	2013	2014	Var %
Corto plazo	9,756	6,534	-33
Largo plazo	28,816	47,245	64
Deuda total	38,572	53,779	39
Efectivo total	5,417	7,084	31
Deuda neta total	33,155	46,695	41

Si bien la deuda se ubica en un nivel relativamente más alto que en 2013, es importante destacar que 35% de la deuda es del segmento de Concesión y en su mayoría se encuentra estructurada a través de créditos de tipo financiamiento de proyectos (sin recurso a la matriz). La deuda se reducirá en la medida en que los activos entren en operación y sirvan su deuda, y está estrechamente relacionada con 50% del margen UAFIDA. El 71% de la deuda está asociada a proyectos en operación y 29% a proyectos en construcción. En este segmento, y debido al avance de construcción en los proyectos, la deuda equivale a 18,793 millones de pesos, 32% más con respecto al cierre de 2013. En el segmento de Construcción la deuda corresponde 12% del total, derivada principalmente del uso de líneas de capital de trabajo. Estas líneas se utilizan para el cumplimiento del programa de obra, las cuales se cubren al recibir pagos por parte de clientes conforme se van ejecutando y estimando los trabajos.



	ACUMULADO DIC 2014	INTEGRACIÓN DE LA DEUDA
• Construcción	33 %	12 %
• Concesión	38 %	35 %
• Aeropuertos	29 %	9 %
• Corporativas y otros	.*	44 %

* Esta cifra no fue reportada para el caso de UAFIDA.

Finalmente la deuda de aeropuertos alcanzó 4,818 millones de pesos 2014, un incremento de 55% comparado con 2013. Para 2015, ICA espera un incremento de ingresos de 10% a 12%, con un margen de UAFIDA de 14% a 16%, excluyendo partidas extraordinarias. Este estimado está respaldado por un estado de contratación sólido y el crecimiento de proyectos en el extranjero.



6.0 INVESTIGACIÓN Y DIFUSIÓN CULTURAL



Fomentamos la vinculación y divulgación académica

En ICA promovemos la vinculación interinstitucional y académica con universidades, tecnológicos, institutos y empresas relacionadas con el desarrollo de infraestructura a nivel nacional e internacional. Para esta comprometida vinculación, las distintas áreas de la empresa colaboran y promueven la investigación y difusión cultural a través de Fundación ICA, encargada de la generación y transmisión de conocimiento de la ingeniería civil, la tecnología de la construcción y la permanencia y transformación de la infraestructura de México mediante el uso e interpretación de nuestro acervo.

G4-24



FUNDACIÓN ICA

Con 29 años de existencia, Fundación ICA (FICA) se ha convertido en la memoria por excelencia, no sólo de ICA, sino de todo el país, al conservar las imágenes que son testimonio de poco más de 70% del territorio nacional desde 1930 a 1990. Nuestro acervo brinda servicio a decenas de investigadores con el propósito de establecer canales de comunicación con un espacio que fomenta la investigación y el desarrollo innovador. Consta de seis fondos: Aerofotográfico Oblicuas, Colección ICA, Mosaicos, Aerofotográfico Vertical, Geomática y Sistema Geográfico de FICA.

G4-26

SO1

Durante 2014 se dio seguimiento a la digitalización y edición de imágenes, en su registro y la estabilización de negativos, así como en actualización de una nueva plataforma en línea y un sitio web independiente que contiene el material del Fondo Aerofotográfico y del Fondo Colección ICA. Con esta mejora operativa y tecnológica, todas las aplicaciones de uso operacional e informativo se encuentran en una sola plataforma, lo cual beneficia el uso de aplicaciones integradas y funcionales, el control del material digitalizado, la réplica georreferencial de la información, respaldos automáticos y un proceso de compra en línea. En 2014 se completó la digitalización de 25,000 fotografías oblicuas, y 5,000 verticales y georreferenciadas (www.codifica.org.mx). En 2015 se llevará a cabo un proyecto de ampliación de la biblioteca, bodega y acervo de publicaciones de FICA para mejorar la atención a nuestros usuarios.

EC8



MEMORIA DEL MUNDO DE LA UNESCO

En 2014, el Fondo Aerofotográfico de la Fundación ICA fue reconocido y registrado en el Programa Memoria del Mundo (MOW) de la UNESCO, destinada a preservar el patrimonio documental del mundo —albergado en bibliotecas, archivos y museos— como símbolo de la memoria colectiva de la humanidad. El acervo abarca 60 años en los que estuvo en funcionamiento la Compañía Mexicana Aerofoto (antes Fairchild Aerial Camera Corporation) fundada en 1930, cuando gran parte del territorio nacional aún no se exploraba desde las alturas. La empresa obtenía impresiones fotogramétricas del país a partir de las cuales se desarrollaban planos topográficos —con medidas horizontales y verticales precisas— utilizando la técnica de restitución que corrige la distorsión que resulta de superponer fotografías realizadas desde distintos ángulos. En 1965, ICA compra la empresa y el acervo fotográfico, en su momento con más de 100,000 negativos. El acervo cuenta con más de un millón de negativos que abarcan un área superior al millón de kilómetros cuadrados, incluyendo 73 cuencas fluviales, 18 lagos y lagunas, 22 presas, 20 distritos de riego, 9 zonas forestales, más de 120 zonas urbanas y un total de 2,286 obras de ingeniería.



La UNESCO reconoce el patrimonio cultural, inmueble y documental, los cuales preservan la historia y tradiciones de México. El acervo de Fundación ICA ya cuenta con dos distintivos Memoria del Mundo, a nivel regional –en este caso América Latina y el Caribe– y nacional. El objetivo para 2016 es alcanzar la categoría de reconocimiento mundial. Con motivo de estos reconocimientos, realizamos la publicación conmemorativa *Patrimonio Aerofotográfico de la Fundación ICA*.



MUNDO ICA APP

ECB

Como parte de los proyectos de difusión y digitalización del acervo de FICA, en 2015 lanzamos Mundo ICA App, una aplicación para tabletas electrónicas que permite la exploración de todos los proyectos en los que ha participado ICA en México y el resto del mundo. Se trata de una propuesta innovadora, organizada por sectores, décadas y año de ejecución, lo cual permite conocer a detalle los procesos constructivos y datos curiosos de las edificaciones. La aplicación desarrollada con investigación y material de la Fundación, incluye modelos en tercera dimensión (en colaboración con ICA BIM), realidad aumentada, videos, fotos históricas y actuales, así como constantes actualizaciones con trivias y datos recientes.

PRESEA BERNARDO QUINTANA ARRIOJA

SO1

La presea Bernardo Quintana Arrijoja se entregó por primera vez en 1988, en reconocimiento a cinco estudiantes de nivel medio superior de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), el Instituto Politécnico Nacional (IPN) y el Consejo Nacional de Educación Profesional Técnica (Conalep). Desde hace 26 años, se llevan a cabo tres ceremonias anuales, una por cada institución, en las que participan todos los inscritos en la convocatoria, el director o rector de la institución, un representante de ICA y de la familia Quintana, así como la Fundación de Apoyo a la Juventud. A la fecha, en las categorías de Liderazgo, Valor, Excelencia Académica, Patriotismo y Servicio, se han entregado 323 preseas, 15 en 2014.



BECA ICA EXCELENCIA ACADÉMICA

Las becas ICA Excelencia Académica tienen como objetivo impulsar la movilidad internacional de alumnos de escasos recursos que tengan un nivel académico de excelencia, con el fin de ampliar sus horizontes y mejorar sus posibilidades de desarrollo dentro del mercado laboral global. En 2014 se becó a nueve estudiantes de la Facultad de Ingeniería de la UNAM para ir a nueve universidades distintas en Estados Unidos, Canadá, Corea del Sur, Reino Unido y República Checa. Este programa suma a los de servicio social y práctica profesional, que en 2014 sumó 51 becarios de 14 universidades.

CONCURSO AGUA SUSTENTABLE 2014

En 2012, Fundación ICA lanzó la convocatoria del primer concurso sobre “Perspectivas Universitarias para la Gestión Sustentable del Agua”, como una iniciativa para fomentar la investigación y el desarrollo de soluciones innovadoras entre estudiantes de licenciatura y posgrado. Por tercer año consecutivo se lanzó el Concurso Agua Sustentable 2014 en busca de soluciones para la recuperación de acuíferos sobreexplotados en México. El 1 de julio se llevó a cabo la ceremonia de premiación con la presencia de los ganadores y miembros del jurado. Participaron más de 37 universidades de 19 estados del país y, con motivo del concurso, publicamos el libro *Diez soluciones para el manejo sustentable del agua*.

COLABORACIÓN CON LA ESCUELA DE DISEÑO DE HARVARD

En 2013 iniciamos una estrecha colaboración con la Escuela de Diseño de Harvard en varios proyectos que culminaron en 2014. Desarrollamos dos casos de estudio de obras realizadas por ICA: la Autopista Nuevo Necaxa-Tehuacán y la Autopista del Mayab, con la finalidad de compartir mejores prácticas en sustentabilidad y documentación con base en indicadores, así como para robustecer nuestra línea base de parámetros de evaluación de la sustentabilidad en nuestros proyectos mediante la utilización de la metodología ENVISION que desarrolló el Zofnass Program for Sustainable Infrastructure de Harvard. A su vez, en colaboración con la universidad y publicamos el libro *Mexico City: Entre geometría y geografía*, enfocado en la permanencia y transformación de la infraestructura de la Ciudad de México.

G4-26

CASOS DE ESTUDIO

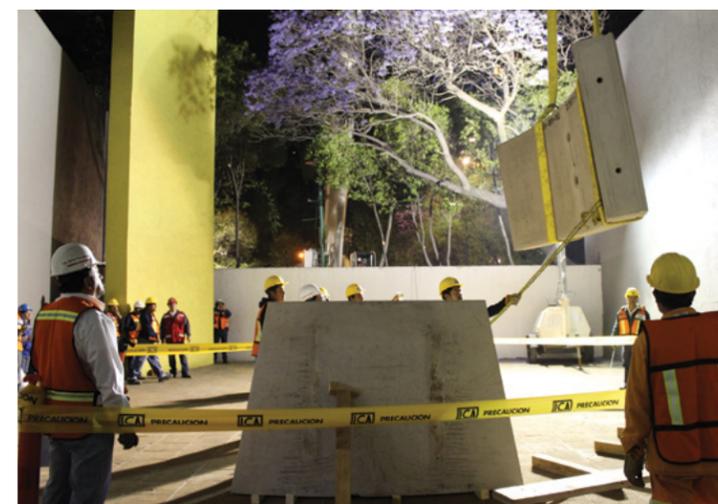
Como parte de las iniciativas por documentar y difundir los programas de sustentabilidad en los proyectos, iniciamos la publicación de casos de estudio resumiendo las principales propuestas de valor en temas económicos, sociales y ambientales. Tanto la Autopista Nuevo Necaxa-Tehuacán y la Autopista del Mayab (inauguradas en 2014) fueron documentadas y mostradas en cortos documentales, disponibles en nuestro canal de Youtube: <https://www.youtube.com/user/ICASUSTENTABILIDAD>



SO1

TÚNEL DE VIENTO

En conjunto con la UNAM y el CONACYT, el 3 de febrero de 2014 inauguramos el Túnel de Viento como parte de la primera etapa del Laboratorio de Estructuras y Materiales de Alta Tecnología (LEMAT) de Alianza FiiDEM. Se trata de una herramienta científico-tecnológica para resolver problemas relacionados con la ingeniería de viento mediante el estudio experimental de los fenómenos y efectos eólicos.



LA PARADOJA HÍDRICA

Uno de los anillos de dovelas del Túnel Emisor Oriente (TEO), en construcción por ICA, se expone en el patio del Museo Experimental el Eco con motivo del Pabellón Eco 2015 llamado “La paradoja hídrica”. Luego de una colaboración durante el segundo semestre de 2014, el 28 de marzo de 2015 se inauguró el pabellón que representa la magna obra de infraestructura con más de 62 kilómetros de largo y lumbreras de entre 25 y 250 metros de profundidad. El proyecto, así como las actividades culturales con visitas al proyecto, es producto de una colaboración entre ICA, la Comisión Nacional del Agua y Difusión Cultural de la UNAM.

G4-26

7.0 ÍNDICE GRI G4

PARA LA OPCIÓN ESENCIAL DE CONFORMIDAD CON LA GUÍA TABLA DE CONTENIDOS



RELACIONADO CON:

NIVEL DE MADUREZ

06 **La gestión**
01. INEXISTENTE
02. INTERESADO
03. INVERSIÓN
04. INVOLUCRADO
05. COMPROMETIDO
06. INTEGRADO

03 **La recopilación de la información**
01. SIN DATOS
02. MANUAL
03. SISTEMATIZADA
04. AUTOMATIZADA
05. INTEGRADA
06. BUSINESS INTELLIGENCE



NO.	NOMBRE DEL INDICADOR	NIVEL DE MADUREZ	PP.	P.M.	ISO 26000	DJSI
Estrategia y análisis						
G4-1	Inclúyase una declaración del responsable principal de las decisiones de la organización (la persona que ocupa el cargo de director ejecutivo, presidente o similar) sobre la importancia de la sostenibilidad para la organización y la estrategia de ésta con miras a abordarla.	5	5	7, 8, 9, 10, 12		
G4-2	Describa los principales efectos, riesgos y oportunidades.	4	4	5, 9, 10, 12, 14, 51, 52, 53, 54, 63		
Perfil de la organización						
G4-3	Nombre de la organización.	6	5	5, 11		
G4-4	Marcas, productos y servicios más importantes.	6	5	2, 13, 60, 94, 95, 96, 102		
G4-5	Lugar donde se encuentra la sede central de la organización.	6	5	11		
G4-6	Indique en cuántos países opera la organización y nombre aquellos países donde la organización lleva a cabo operaciones significativas o que tienen una relevancia específica para los asuntos relacionados con la sostenibilidad que se abordan en la memoria.	6	6	60, 63		
G4-7	Describa la naturaleza del régimen de propiedad y su forma jurídica.	6	5	11		
G4-8	Indique de qué mercados se sirve (con desglose geográfico, por sectores y tipos de clientes y destinatarios).	6	6	13, 60, 62, 69, 72, 101, 103		
G4-9	Determine el tamaño de la organización.	6	5	14, 27, 69, 101, 103		
G4-10	Número de empleados por contrato laboral y sexo; número de empleados fijos por tipo de contrato y sexo; tamaño de la plantilla por empleados, trabajadores externos y sexo; tamaño de la plantilla por región y sexo.	6	5	27		
G4-11	Porcentaje de empleados cubiertos por convenios colectivos.	6	5	27, 34		
G4-12	Describa la cadena de suministro de la organización.	5	3	73, 74, 75		
G4-13	Comunique todo cambio significativo que haya tenido lugar durante el periodo objeto de análisis en el tamaño, la estructura, la propiedad accionarial o la cadena de suministro de la organización.	3	2	63		
G4-14	Indique cómo aborda la organización, si procede, el principio de precaución.	3	2	40		
G4-15	Elabore una lista de las cartas, los principios u otras iniciativas externas de carácter económico, ambiental y social que la organización suscribe o ha adoptado.	6	3	43, 51, 80		
G4-16	Elabore una lista con las asociaciones (por ejemplo, las asociaciones industriales) y las organizaciones de promoción nacional o internacional a las que la organización pertenece.	6	3	41, 59		

* En 2013 iniciamos un proceso de dictamen interno con el área de Auditoría de la empresa, en el que se identifican aspectos a considerar en la información reportada, la trazabilidad de la información, el desempeño, los impactos y riesgos, así como los planes de remediación.

Aspectos materiales y cobertura		VERIFICACIÓN EXTERNA			
G4-17	Entidades incluidas y no incluidas en los estados financieros.	-	4	2	6
G4-18	Describa el proceso que se ha seguido para determinar el contenido de la memoria y la cobertura de cada aspecto. Explique cómo ha aplicado la organización los principios de elaboración de memorias para determinar el contenido.	-	4	3	5, 9, 11, 54
G4-19	Elabore una lista de los Aspectos materiales que se identificaron durante el proceso de definición del contenido de la memoria.	-	6	3	56, 58
G4-20	Cobertura de cada aspecto material dentro de la organización.	-	2	2	6
G4-21	Cobertura de cada aspecto material fuera de la organización.	-	1	1	59
G4-22	Describa las consecuencias de las reexpresiones de la información de memorias anteriores y sus causas.	-	2	1	6
G4-23	Señale todo cambio significativo en el alcance y la cobertura de cada aspecto con respecto a memorias anteriores.	-	3	2	6
Participación de los grupos de interés		VERIFICACIÓN EXTERNA			
G4-24	Elabore una lista de los grupos de interés vinculados a la organización.	-	6	3	5, 55, 57, 59, 80
G4-25	Indique en qué se basa la elección de los grupos de interés con los que se trabaja.	-	3	2	56, 57
G4-26	Describa el enfoque de la organización sobre la participación de los grupos de interés, por ejemplo, la frecuencia con que se colabora con los distintos tipos y grupos de partes interesadas, o señale si la participación de un grupo se realizó específicamente en el proceso de elaboración de la memoria.	-	4	3	24, 28, 33, 40, 55, 57, 58, 96, 107, 109
G4-27	Señale qué cuestiones y problemas clave han surgido a raíz de la participación de los grupos de interés y describa la evaluación hecha por la organización, entre otros aspectos, mediante su memoria. Especifique qué grupos de interés plantearon cada uno de los temas y problemas clave.	-	4	3	28, 29, 34, 35, 36, 37, 45, 51, 58, 96
Perfil de la memoria					
G4-28	Periodo objeto de la memoria (por ejemplo, año fiscal o año calendario).		6	3	5
G4-29	Fecha de la última memoria (si procede).		6	3	5
G4-30	Ciclo de presentación de memorias (anual, bienal, etc.).		6	3	5
G4-31	Facilite un punto de contacto para solventar las dudas que puedan surgir sobre el contenido de la memoria.		6	3	2
G4-32	Indique qué opción «de conformidad» con la Guía ha elegido la organización. a. Facilite el Índice de GRI de la opción elegida (véanse los cuadros a continuación). b. Facilite la referencia al Informe de verificación externa, si lo hubiere. GRI recomienda la verificación externa, aunque no es obligatoria para que la memoria sea «de conformidad» con la Guía.		6	3	110
G4-33	Prácticas de verificación del reporte.		1	1	-
Gobierno					
G4-34	Describa la estructura de gobierno de la organización, sin olvidar los comités del órgano superior de gobierno. Indique qué comités son responsables de la toma de decisiones sobre cuestiones económicas, ambientales y sociales.		6	3	20
G4-35	Describa el proceso mediante el cual el órgano superior de gobierno delega su autoridad en la alta dirección y en determinados empleados para cuestiones de índole económica, ambiental y social.		6	3	5, 22, 26
G4-36	Indique si existen en la organización cargos ejecutivos o con responsabilidad en cuestiones económicas, ambientales y sociales, y si sus titulares rinden cuentas directamente ante el órgano superior de gobierno.		6	3	22, 26

G4-37	Describa los procesos de consulta entre los grupos de interés y el órgano superior de gobierno con respecto a cuestiones económicas, ambientales y sociales. Si se delega dicha consulta, señale a quién y describa los procesos de intercambio de información con el órgano superior de gobierno.	6	3	-
G4-38	Describa la composición del órgano superior de gobierno y de sus comités.	6	3	19, 20, 21
G4-39	Indique si la persona que preside el órgano superior de gobierno ocupa también un puesto ejecutivo. De ser así, describa sus funciones ejecutivas y las razones de esta disposición.	6	3	21
G4-40	Describa los procesos de nombramiento y selección del máximo órgano de gobierno.	6	3	19
G4-41	Describa los procesos mediante los cuales el órgano superior de gobierno previene y gestiona conflictos de interés.	3	4	19
G4-42	Describa las funciones del órgano superior de gobierno y de la alta dirección en el desarrollo, la aprobación y la actualización del propósito, los valores o las declaraciones de misión, las estrategias, las políticas y los objetivos relativos a los impactos económico, ambiental y social de la organización.	3	3	23
G4-43	Señale qué medidas se han tomado para desarrollar y mejorar el conocimiento colectivo del órgano superior de gobierno con relación a los asuntos económicos, ambientales y sociales.	4	3	23
G4-44	Describa los procesos de evaluación del desempeño del órgano superior de gobierno en relación con el gobierno de los asuntos económicos, ambientales y sociales.	3	4	23
G4-45	Describa la función del órgano superior de gobierno en la identificación y gestión de los impactos, los riesgos y las oportunidades de carácter económico, ambiental y social.	4	4	20, 22, 40, 42
G4-46	Describa la función del órgano superior de gobierno en el análisis de la eficacia de los procesos de gestión del riesgo de la organización en lo referente a los asuntos económicos, ambientales y sociales.	4	4	22, 41
G4-47	Indique con qué frecuencia analiza el órgano superior de gobierno los impactos, los riesgos y las oportunidades de carácter económico, ambiental y social.	4	4	22, 55
G4-48	Indique cuál es el comité o el cargo de mayor importancia que revisa y aprueba la memoria de sostenibilidad de la organización y se asegura de que todos los aspectos materiales queden reflejados.	6	3	22
G4-49	Describa el proceso para transmitir las preocupaciones importantes al órgano superior de gobierno.	5	3	41, 55
G4-50	Señale la naturaleza y el número de preocupaciones importantes que se transmitieron al órgano superior de gobierno; describa asimismo los mecanismos que se emplearon para abordarlas y evaluarlas.	4	3	40
G4-51	Describa las políticas retributivas para el órgano superior de gobierno y la alta dirección.	4	3	24
G4-52	Describa los procesos para determinar la remuneración. Indique si se recurre a consultores para determinar la remuneración y si éstos son independientes de la dirección. Señale cualquier otro tipo de relación que dichos consultores en materia de retribución puedan tener con la organización.	5	3	24, 30
G4-53	Explique cómo se solicita y se tiene en cuenta la opinión de los grupos de interés en lo que respecta a la retribución, incluyendo, si procede, los resultados de las votaciones sobre políticas y propuestas relacionadas con esta cuestión.	1	1	-
G4-54	Calcule la relación entre la retribución total anual de la persona mejor pagada de la organización en cada país donde se lleven a cabo operaciones significativas con la retribución total anual media de toda la plantilla (sin contar a la persona mejor pagada) del país correspondiente.	5	3	30
G4-55	Calcule la relación entre el incremento porcentual de la retribución total anual de la persona mejor pagada de la organización en cada país donde se lleven a cabo operaciones significativas con el incremento porcentual de la retribución total anual media de toda la plantilla (sin contar a la persona mejor pagada) del país correspondiente.	5	3	30

Ética e integridad					
G4-56	Describa los valores, los principios, los estándares y las normas de la organización, tales como códigos de conducta o códigos éticos.	6	3	24	
G4-57	Describa los mecanismos internos y externos de asesoramiento en pro de una conducta ética y lícita, y para los asuntos relacionados con la integridad de la organización, tales como líneas telefónicas de ayuda o asesoramiento.	6	3	24	
G4-58	Describa los mecanismos internos y externos de denuncia de conductas poco éticas o ilícitas y de asuntos relativos a la integridad de la organización, tales como la notificación escalonada a los mandos directivos, los mecanismos de denuncia de irregularidades o las líneas telefónicas de ayuda.	6	3	24	

CATEGORÍA: ECONOMÍA

Desempeño económico					
G4-EC1	Indique el valor económico directo generado y distribuido conforme al principio de devengo, teniendo en cuenta entre otros aspectos los elementos básicos para las operaciones internacionales de la organización que se indican a continuación. Si los datos se presentan conforme al principio de caja, justifíquelo y describa los componentes básicos.	6	5	15	
G4-EC2	Consecuencias económicas y otros riesgos y oportunidades para las actividades de la organización que se derivan del cambio climático.	1	1	42	
G4-EC3	Cobertura de las obligaciones de la organización derivadas de su plan de prestaciones.	1	1	-	
G4-EC4	Ayudas económicas otorgadas por entes del gobierno.	1	1	25	

Presencia en el mercado

G4-EC5	Relación entre el salario inicial desglosado por sexo y el salario mínimo local en lugares donde se desarrollan operaciones significativas.	6	3	31	
G4-EC6	Porcentaje de altos directivos procedentes de la comunidad local en lugares donde se desarrollan operaciones significativas.	3	2	31, 32	

Consecuencias económicas indirectas

G4-EC7	Desarrollo e impacto de la inversión en infraestructuras y los tipos de servicios.	5	3	64, 65, 66, 67, 69, 70, 71, 81, 95	
G4-EC8	Impactos económicos indirectos significativos y alcance de los mismos.	4	2	73, 104, 107, 108	

Prácticas de adquisición

G4-EC9	Porcentaje del gasto en los lugares con operaciones significativas que corresponde a proveedores locales.	4	3	75, 76, 104	
--------	---	---	---	-------------	--

CATEGORÍA: MEDIO AMBIENTE

Materiales

G4-EN1	Materiales por peso o volumen.	6	3	76, 85	
G4-EN2	Porcentaje de los materiales utilizados que son materiales reciclados.	4	2	89	

Energía

G4-EN3	Consumo energético interno.	6	3	76, 83	
--------	-----------------------------	---	---	--------	--

G4-EN4	Consumo energético externo.	1	1	-	
G4-EN5	Intensidad energética.	3	2	83	
CRE1	Intensidad de la energía en inmuebles (suplemento sectorial).	1	1	-	
G4-EN6	Reducción del consumo energético.	3	2	83, 84	
G4-EN7	Reducciones de los requisitos energéticos de los productos y servicios.	1	1	84, 96	

Agua

G4-EN8	Captación total de agua según la fuente.	5	3	86	
G4-EN9	Fuentes de agua que han sido afectadas significativamente por la captación de agua.	5	2	86	
G4-EN10	Porcentaje y volumen total de agua reciclada y reutilizada.	5	3	86	
CRE2	Intensidad de uso de agua por edificación.	1	1	-	

Biodiversidad

G4-EN11	Instalaciones operativas propias, arrendadas, gestionadas que sean adyacentes, contengan o estén ubicadas en áreas protegidas y áreas no protegidas de gran valor para la biodiversidad.	2	1	89, 90	
G4-EN12	Descripción de los impactos más significativos en la biodiversidad de áreas protegidas o áreas de alto valor en términos de diversidad biológica no protegidas derivados de las actividades, productos y los servicios.	3	2	90, 91	
G4-EN13	Hábitat protegidos o restaurados.	4	2	90	
G4-EN14	Número de especies incluidas en la lista roja de la UICN y en listados nacionales de conservación cuyos hábitat se encuentran en áreas afectadas por las operaciones, según el nivel de peligro de extinción de la especie.	4	2	91, 92, 93	

Emisiones

G4-EN15	Emisiones directas de gases de efecto invernadero (Alcance 1).	3	3	84	
G4-EN16	Emisiones indirectas de gases de efecto invernadero al generar energía (Alcance 2).	3	3	84	
G4-EN17	Otras emisiones indirectas de gases de efecto invernadero (Alcance 3).	1	1	-	
G4-EN18	Intensidad de las emisiones de gases de efecto invernadero.	3	3	84, 85	
CRE3	Intensidad de las emisiones de GHG derivadas de las edificaciones.	1	1	-	
CRE4	Intensidad de las emisiones de GHG derivadas de las nuevas construcciones y remodelación de edificaciones.	1	1	-	
G4-EN19	Reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero.	1	1	-	
G4-EN20	Emisiones de sustancias que agotan el ozono.	1	1	85	
G4-EN21	NOx, SOx y otras emisiones atmosféricas significativas.	3	3	85	
G4-EN22	Vertido total de aguas, según su calidad y destino.	4	3	87	

Efluentes y residuos

G4-EN23	Peso total de los residuos, según tipo y método de tratamiento.	6	3	87, 88	
G4-EN24	Número y volumen totales de los derrames significativos.	5	3	89	
G4-EN25	Peso de los residuos transportados, importados, exportados o tratados que se consideran peligrosos en virtud de los anexos I, II, III y VIII del Convenio de Basilea, y porcentaje de residuos transportados internacionalmente.	1	1	-	
G4-EN26	Identificación, tamaño, estado de protección y valor en términos de biodiversidad de las masas de agua y los hábitats relacionados afectados significativamente por vertidos y escorrentía procedentes de la organización.	1	1	-	
CRE5	Remediación y remediación de la tierra para su uso actual.	1	1	-	

Productos y servicios				
G4-EN27	Mitigación del impacto ambiental de los productos y servicios.	1	1	91
G4-EN28	Porcentaje de los productos vendidos y sus materiales de embalaje que se regeneran al final de su vida útil, por categoría de productos.	1	1	-
Cumplimiento regulatorio				
G4-EN29	Valor monetario de las multas significativas y número de sanciones no monetarias por incumplimiento de la legislación y la normativa ambiental.	3	3	92
Transporte				
G4-EN30	Impactos ambientales significativos del transporte de productos y otros bienes y materiales utilizados para las actividades de la organización, así como del transporte de personal.	1	1	-
General				
G4-EN31	Desglose de los gastos e inversiones ambientales.	1	1	92
Evaluación ambiental de los proveedores				
G4-EN32	Porcentaje de nuevos proveedores que se examinaron en función de criterios ambientales.	1	1	74
G4-EN33	Impactos ambientales negativos significativos, reales y potenciales, en la cadena de suministro y medidas al respecto.	1	1	92
Mecanismos de reclamación ambiental				
G4-EN34	Número de reclamaciones ambientales que se han presentado, abordado y resuelto mediante mecanismos formales de reclamación.	2	2	-

CATEGORÍA: DESEMPEÑO SOCIAL

Empleo				
G4-LA1	Número y tasa de contrataciones y rotación media de empleados, desglosados por edad, sexo y región.	5	5	28, 29
G4-LA2	Prestaciones sociales para los empleados a jornada completa que no se ofrecen a los empleados temporales o a media jornada, desglosado por ubicaciones significativas de actividad.	6	5	29
G4-LA3	Índices de reincorporación al trabajo y retención tras la baja por maternidad o paternidad, desglosados por sexo.	4	5	31
Relación entre los trabajadores y la dirección				
G4-LA4	Plazos mínimos de preaviso de cambios operativos y posible inclusión de éstos en los convenios colectivos.	1	1	35
Salud y seguridad en el trabajo				
G4-LA5	Porcentaje de trabajadores que está representado en comités formales de seguridad y salud conjuntos para dirección y empleados, establecidos para ayudar a controlar y asesorar sobre programas de seguridad y salud laboral.	6	3	38
CRE6	Porcentaje de la organización que opera bajo OHSAS.	6	3	36, 38
G4-LA6	Tipo y tasa de lesiones, enfermedades profesionales, días perdidos, absentismo y número de víctimas mortales relacionadas con el trabajo por región y por sexo.	6	5	36, 37, 38
G4-LA7	Trabajadores cuya profesión tiene una incidencia o un riesgo elevados de enfermedad.	3	2	35
G4-LA8	Asuntos de salud y seguridad cubiertos en acuerdos formales con los sindicatos.	5	3	34, 37

Capacitación y educación				
G4-LA9	Promedio de horas de capacitación anuales por empleado, desglosado por sexo y por categoría laboral.	6	5	32, 38, 39
G4-LA10	Programas de gestión de habilidades y de formación continua que fomentan la empleabilidad de los trabajadores y les ayudan a gestionar el final de sus carreras profesionales.	4	3	26, 30, 31, 32
G4-LA11	Porcentaje de empleados cuyo desempeño y desarrollo profesional se evalúa con regularidad, desglosado por sexo y por categoría profesional.	5	5	28, 29, 31

Diversidad e igualdad de oportunidades

G4-LA12	Composición de los órganos de gobierno y desglose de la plantilla por categoría profesional y sexo, edad, pertenencia a minorías y otros indicadores de diversidad.	6	5	27, 30
---------	---	---	---	--------

Igualdad de retribución entre mujeres y hombres

G4-LA13	Relación entre el salario base de los hombres con respecto al de las mujeres, desglosado por categoría profesional y por ubicaciones significativas de actividad.	5	5	30
---------	---	---	---	----

Evaluación de las prácticas laborales de los proveedores

G4-LA14	Porcentaje de nuevos proveedores que se examinaron en función de criterios relativos a las prácticas laborales.	1	1	74
G4-LA15	Impactos negativos significativos, reales y potenciales, de las prácticas laborales en la cadena de suministro, y medidas al respecto.	1	1	-

Mecanismos de reclamación sobre las prácticas laborales

G4-LA16	Número de reclamaciones sobre prácticas laborales que se han presentado, abordado y resuelto mediante mecanismos formales de reclamación.	1	1	-
---------	---	---	---	---

CATEGORÍA: DERECHOS HUMANOS

Inversión				
G4-HR1	Porcentaje y número total de contratos y acuerdos de inversión significativos que incluyan cláusulas que incorporan preocupaciones en materia de derechos humanos o que hayan sido objeto de análisis en materia de derechos humanos.	3	2	25
G4-HR2	Total de horas de formación de los empleados sobre políticas y procedimientos relacionados con aquellos aspectos de los derechos humanos relevantes para sus actividades, incluyendo el porcentaje de empleados formados.	2	3	33

No discriminación

G4-HR3	Número total de incidentes de discriminación y medidas correctivas adoptadas.	2	2	25
--------	---	---	---	----

Libertad de asociación y negociación colectiva

G4-HR4	Operaciones y proveedores significativos identificados en los que el derecho a la libertad de asociación y de acogerse a convenios colectivos pueda ser violado o pueda correr importantes riesgos, y medidas adoptadas para respaldar.	4	2	35
--------	---	---	---	----

Trabajo infantil

G4-HR5	Operaciones y proveedores significativos identificados que conllevan un riesgo significativo de incidentes de explotación infantil, y medidas adoptadas para contribuir a la abolición efectiva de la explotación infantil.	4	2	35
--------	---	---	---	----

Trabajo forzado

G4-HR6	Operaciones y proveedores significativos identificados como de riesgo significativo de ser origen de episodios de trabajo forzado u obligatorio, y las medidas adoptadas para contribuir a la eliminación de todas las formas de trabajo forzado u obligatorio.	4	2	35
--------	---	---	---	----

Medidas de seguridad					
G4-HR7	Porcentaje del personal de seguridad que ha sido formado en las políticas o procedimientos de la organización en aspectos de derechos humanos relevantes para la operación.	3	2	34	
Derechos de la población indígena					
G4-HR8	Número total de incidentes relacionados con violaciones de los derechos de los indígenas y medidas adoptadas.	2	1	25	
Evaluación					
G4-HR9	Porcentaje y número total de operaciones que han estado sujetas a revisiones o evaluaciones de impactos en materia de derechos humanos.	1	1	-	
Evaluación de los proveedores en materia de derechos humanos					
G4-HR10	Porcentaje de nuevos proveedores que fueron evaluados utilizando criterios de (buenas) prácticas en materia de derechos humanos.	1	1	74	
G4-HR11	Impactos negativos significativos identificados, actuales y potenciales, en la cadena de suministro en materia de derechos humanos, y medidas tomadas en respuesta.	1	1	-	
Mecanismos de reclamación en materia de derechos humanos					
G4-HR12	Número de incidentes registrados, gestionados y resueltos mediante mecanismos formales de reclamación en materia de derechos humanos.	2	2	-	
CATEGORÍA: SOCIEDAD					
Comunidades locales					
G4-S01	Porcentaje de centros donde se han implantado programas de desarrollo o evaluaciones de impactos y participación en la comunidad local.	4	2	77, 78, 79, 80, 81, 107, 108, 109	
G4-S02	Centros de operaciones con impactos negativos significativos, reales o potenciales, sobre las comunidades locales.	1	1	80, 82	
Lucha contra la corrupción					
G4-S03	Número y porcentaje de centros en los que se han evaluado los riesgos relacionados con la corrupción y riesgos significativos detectados.	4	3	41, 42	
G4-S04	Políticas y procedimientos de comunicación y capacitación sobre la lucha contra la corrupción.	5	3	-	
G4-S05	Casos confirmados de corrupción y medidas adoptadas.	3	3	25	
Política pública					
G4-S06	Valor de las contribuciones políticas, por país y destinatario.	1	1	25	
Prácticas de competencia desleal					
G4-S07	Número de demandas por competencia desleal, prácticas monopolísticas o contra la libre competencia y resultado de las mismas.	5	2	25	
Cumplimiento regulatorio					
G4-S08	Valor monetario de las multas significativas y número de sanciones no monetarias por incumplimiento de la legislación y la normativa.	3	2	25	

Evaluación de la repercusión social de los proveedores					
G4-S09	Porcentaje de nuevos proveedores que se examinaron en función de criterios relacionados con la repercusión social.	1	1	74	
G4-S010	Impactos sociales negativos significativos, reales o potenciales, en la cadena de suministro y medidas adoptadas.	1	1	-	
CRE7	Número de personas voluntariamente o involuntariamente desplazadas y/o reubicadas por desarrollo, desglosado por proyecto.	2	1	-	
Mecanismos de reclamación por impacto social					
G4-S011	Número de reclamaciones sobre impactos sociales que se han presentado, abordado y resuelto mediante mecanismos formales de reclamación.	1	1	-	
CATEGORÍA: RESPONSABILIDAD SOBRE PRODUCTOS					
Salud y seguridad de los clientes					
G4-PR1	Porcentaje de categorías de productos y servicios significativos cuyos impactos en materia de salud y seguridad se han evaluado para promover mejoras.	1	1	43	
G4-PR2	Número de incidentes derivados del incumplimiento de la normativa o de los códigos voluntarios relativos a los impactos de los productos y servicios en la salud y la seguridad durante su ciclo de vida, desglosados en función del tipo de resultado de dichos incidentes.	2	2	44	
Etiquetado de los productos y servicios					
G4-PR3	Tipos de información que requieren los procedimientos de la organización relativos a la información y el etiquetado de sus productos y servicios, y porcentaje de categorías de productos y servicios significativos que están sujetas a tales requisitos.	5	3	43	
CRE8	Tipo y número de certificación de sustentabilidad y método de clasificación para nuevas construcciones, administración, ocupación y modernización.	3	2	-	
G4-PR4	Número de incumplimientos de la regulación y de los códigos voluntarios relativos a la información y al etiquetado de los productos y servicios, desglosados en función del tipo de resultado.	1	1	-	
G4-PR5	Resultados de las encuestas para medir la satisfacción de los clientes.	6	5	45	
Comunicaciones de mercadotecnia					
G4-PR6	Venta de productos prohibidos o en litigio.	1	1	-	
G4-PR7	Número de casos de incumplimientos de la normativa o los códigos voluntarios relativos a las comunicaciones de mercadotecnia, tales como la publicidad, la promoción y el patrocinio, desglosados en función del tipo de resultado.	1	1	-	
Privacidad de los clientes					
G4-PR8	Número de reclamaciones fundamentadas sobre la violación de la privacidad y la fuga de datos de los clientes.	5	3	44	
Cumplimiento regulatorio					
G4-PR9	Valor monetario de las multas significativas fruto del incumplimiento de la normativa en relación con el suministro y el uso de productos y servicios.	3	2	44	





EMPRESAS ICA, S.A.B. DE C.V.

Blvd. Manuel Ávila Camacho 36,
Col. Lomas de Chapultepec, C.P. 11000

México D.F.

Tel: (5255) 5272 9991

www.ica.com.mx



ICA

