

2. ESTRATEGIA Y CREACIÓN DE VALOR

2.1 ESTRATEGIA GLOBAL

MODELO DE NEGOCIO, VISIÓN Y VALORES

Ferrovial es uno de los principales operadores globales de infraestructuras y gestores de servicios a ciudades. Su modelo de negocio se centra en el desarrollo del ciclo completo de las infraestructuras: Diseño, Financiación, Construcción, Operación y Mantenimiento.

La visión de Ferrovial es mejorar el futuro mediante el desarrollo y la operación de infraestructuras y ciudades sostenibles, estando comprometido con los más altos niveles de seguridad, excelencia operativa e innovación. Se persigue crear valor para la sociedad y para nuestros clientes, inversores y empleados.



ENTORNO

La coyuntura actual presenta una serie de oportunidades y retos que inciden de forma directa en el desarrollo del sector de las infraestructuras.

Oportunidades

Entre otras, se puede destacar las siguientes oportunidades:

1. Crecimiento de la población y concentración en ciudades. La llamada “urbanización global” sigue su curso. Naciones Unidas calcula que en 2045 más de 6.000 millones de personas vivirán en grandes ciudades, una cifra equivalente al número de habitantes que había en todo el planeta en el año 2000.

Esta tendencia contribuirá al aumento de la demanda de nuevas infraestructuras sociales y de transporte, así como de servicios que den respuesta a retos como la congestión del tráfico o la sostenibilidad ambiental.

CREACIÓN DE VALOR

La propuesta de creación de valor en Ferrovial se basa en el **enfoque industrial** con el que participa en el ciclo global de las infraestructuras. Dicho enfoque está basado en tres capacidades diferenciales:

- **Gestionar los riesgos** de los proyectos minimizándolos en sus diferentes fases.
- Ofrecer **soluciones diferenciadas e innovadoras** a sus clientes.
- Generar **eficiencias operativas** en la gestión de los proyectos.

De esta manera obtiene una **mayor generación de caja y rentabilidad** en los contratos de construcción y servicios y una **mayor valoración de los proyectos de infraestructuras**, a través de la reducción de los riesgos, con el objeto de cristalizar dicho valor en un mayor flujo de dividendos o la posterior venta de los activos.

Esta propuesta de creación de valor se sustenta en cuatro pilares estratégicos:

- Crecimiento rentable
- Internacionalización
- Excelencia operativa e innovación
- Disciplina financiera

Finalmente, **todas las actividades deben ser sostenibles**, tanto desde el punto de vista económico como desde la perspectiva social y medioambiental.

- 2. Cambio climático y otros aspectos medioambientales.** Las emisiones de CO₂ que más han crecido en las dos últimas décadas son las derivadas de la movilidad de personas, que generan cerca del 25% del total emitido en el mundo. Por su parte, las ciudades y los edificios generan más del 30% de las emisiones globales de gases de efecto invernadero. Por tanto, en el desarrollo de todo tipo de infraestructuras es cada vez más necesario diseñar soluciones medioambientalmente sostenibles, como las actividades de eficiencia energética.
- 3. Reducción de los recursos financieros disponibles.** Para dar respuesta a las nuevas necesidades de infraestructuras, las Administraciones Públicas están limitadas en sus recursos principalmente por las restricciones presupuestarias. Esto favorece una mayor participación de la iniciativa privada en el capital de este tipo de proyectos.
- 4. Desarrollo de nuevas tecnologías.** Innovaciones en torno al “internet de las cosas” están cada vez más presentes en el sector. Las nuevas tecnologías aplicadas a la construcción, operación y al mantenimiento de infraestructuras proporcionan a las empresas sustanciales oportunidades para diferenciarse en la gestión de proyectos complejos y ofrecer soluciones únicas a sus clientes.



5. Globalización. La apertura de la economía y el consiguiente crecimiento del comercio entre países, favorecerán un aumento de las inversiones en infraestructuras de transporte. Esto supondrá una oportunidad de crecimiento internacional para las compañías del sector.

La combinación de estos cinco factores augura un crecimiento continuado del mercado. El World Economic Forum estima que las inversiones necesarias en infraestructuras ascienden a 3,7 billones de dólares al año. No obstante, de continuar con el ritmo actual, el Banco Mundial calcula que casi un tercio de estas inversiones no se desarrollarán. Esto representa importantes oportunidades para las compañías del sector, y Ferrovial se encuentra en una sólida posición competitiva para aprovecharlas.

Retos

Frente a estas oportunidades, el desarrollo del mercado de infraestructuras puede enfrentarse a una serie de retos o riesgos que deben ser considerados:

1. Evolución de la coyuntura económica. Las decisiones de inversión en proyectos de infraestructuras son de vital importancia para el desarrollo económico de los países y repercuten de manera significativa en sus finanzas públicas. Las tendencias macroeconómicas pueden afectar de forma directa al desempeño de los contratos.

2. Aumento de la competencia. En los últimos años ha crecido el número de participantes en el mercado. Por un lado ha aumentado el interés de fondos de inversión y de pensiones por los proyectos de infraestructuras, debido a la situación de liquidez de los mercados y a la necesidad de oportunidades de inversión a largo plazo. A su vez ha aumentado el número de empresas constructoras y de servicios que se ha beneficiado de un importante desarrollo de las infraestructuras en sus países, y ahora crecen a escala global. Por último, se espera un aumento del número de empresas de tecnología en áreas de gestión de infraestructuras. Estos competidores puede afectar a la rentabilidad de los proyectos y requerirá una mayor diferenciación mediante ventajas competitivas.

3. Proyectos complejos con importantes riesgos de ejecución. Las decisiones tomadas en las fases iniciales de los proyectos tienen un impacto determinante en su rentabilidad a medio y largo plazo. Por ello, resulta clave una gestión eficiente de los riesgos, desde la contratación, la selección de socios y el cierre de la oferta, hasta la fase de ejecución.

4. Regulación y seguridad jurídica. El desarrollo de las infraestructuras depende en muchos casos de las Administraciones Públicas, al tratarse habitualmente de actividades reguladas o de contratos públicos. Por tanto es clave la gestión activa de los aspectos regulatorios, cuyos potenciales cambios podrían afectar a la evolución de los proyectos, y al desarrollo del mercado.



ESTRATEGIA

Teniendo en cuenta este entorno, Ferrovial plantea su estrategia con una perspectiva diferenciadora, consciente de que la creación de valor debe dirigirse por igual a sus accionista, a sus clientes, a sus empleados y al conjunto de la sociedad.

Las prioridades estratégicas de Ferrovial son las siguientes:

- 1. Crecimiento rentable.** Ferrovial combina el crecimiento orgánico –en el que la rentabilidad prima sobre el volumen– con adquisiciones selectivas que refuerzan su competitividad y añaden capacidades.

Para asegurar esta rentabilidad, resulta fundamental el enfoque industrial, mediante el desarrollo de proyectos complejos y de servicios de valor añadido en las líneas de negocio en las que la compañía está presente (Autopistas, Servicios, Construcción y Aeropuertos).

A futuro, la empresa no descarta participar en nuevos sectores o actividades adyacentes que aporten sinergias a sus capacidades actuales y en los que pudiera tener una presencia relevante a medio y largo plazo, manteniendo un enfoque industrial y de rentabilidad.

- 2. Internacionalización.** Los países de interés se identifican de forma selectiva teniendo en cuenta criterios como las expectativas de

crecimiento, la seguridad jurídica o la existencia de mercados financieros desarrollados. Actualmente la compañía mantiene una presencia significativa en cinco países de manera estable: España, Estados Unidos, Reino Unido, Canadá y Polonia.

Ferrovial seguirá impulsando la actividad en estos países, así como establecerse en nuevos mercados. Un país en el que Ferrovial está desarrollando una presencia estable es Australia, donde ya gestiona contratos de Servicios y Construcción, así como una concesión de Autopistas recientemente adjudicada.

- 3. Excelencia operativa e innovación.** Son palancas fundamentales para la gestión eficiente de operaciones complejas, la oferta de soluciones diferenciales para los clientes y la generación recurrente de caja.

Esta prioridad se basa en una serie de elementos clave tales como:

- La **capacidad de gestión** de proyectos complejos y la adecuada administración de los riesgos son fundamentales para asegurar una rentabilidad superior. Los gestores plantean constantemente soluciones técnicas y operativas para mejorar la eficiencia en beneficio de nuestros clientes. Esta capacidad de gestión se apoya en el equipo de Ferrovial que cuenta con el talento necesario para maximizar el valor de los proyectos y contratos.
- La **innovación** es un factor clave de diferenciación que permite a las unidades de negocio ofrecer solución a las nece-



sidades de los clientes, aprovechando para generar ventajas competitivas sostenibles.

- La **calidad**, una marca distintiva de Ferrovial, se refleja en una forma de trabajar que conduce a una mayor satisfacción de los clientes y los usuarios de las infraestructuras y servicios, así como a un mayor valor añadido para la compañía.
- La **seguridad** es un aspecto prioritario en todos los negocios. Existe una gestión activa desde la Alta Dirección en toda la organización para optimizar y mejorar la seguridad de los empleados de Ferrovial, así como de los usuarios de sus infraestructuras.
- La **importancia de los aspectos medioambientales** se materializa en el desarrollo de los proyectos y servicios orientados a reducir la huella de carbono. Adicionalmente, el medio ambiente se presenta como una oportunidad de negocio que Ferrovial aprovecha de forma diferencial.

4. Disciplina financiera. Es una prioridad clave en todas las actividades de Ferrovial que se materializa en:

- El exhaustivo control de costes en todas las fases de cada proyecto.
- El seguimiento de la generación de caja en los contratos para optimizar la posición de tesorería en todos los niveles de la organización.

- La rotación de activos para cristalizar el valor de las inversiones y financiar el crecimiento futuro.

- El mantenimiento de un nivel de rating “*investment grade*” para el ámbito corporativo, que garantiza un nivel de endeudamiento reducido y un coste competitivo de financiación. De esta forma Ferrovial se asegura tener capacidad para un crecimiento sostenible.

- Por último dentro de este capítulo, el compromiso por la transparencia con inversores, accionistas, agencias de calificación crediticia y bonistas es otro elemento relevante. Promueve una relación de confianza y permite un acceso permanente a los mercados financieros en las mejores condiciones de coste y plazo.

Junto a estos cuatro pilares fundamentales de la estrategia, destaca el **enfoque integrado** que permite a Ferrovial participar en todas las etapas del ciclo de las infraestructuras y ofrecer la solución óptima para las necesidades de los clientes. De esta forma se alinean los intereses del negocio de construcción, mantenimiento, promoción y operación de los proyectos, minimizando los riesgos y maximizando la rentabilidad de los mismos.

2.2 AUTOPISTAS

CONCESIONES

27

EN 9 PAÍSES

KILÓMETROS

1.877

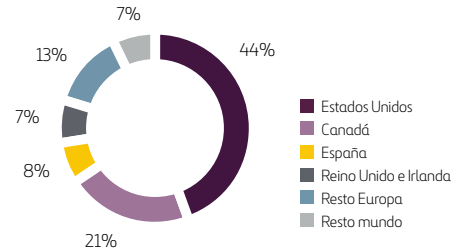
DE AUTOPISTAS

DIVIDENDOS DE AUTOPISTAS (M€)

267

28% DEL FLUJO TOTAL
(EX-INFRA)

INVERSIÓN GESTIONADA: 20.326 M€



ACTIVIDAD

Cintra es uno de los líderes en la promoción privada de infraestructuras de transporte, tanto por número de contratos como por volumen de inversión, que en total supera los 20.000 millones de euros, con proyectos innovadores y altos estándares de calidad. A cierre de 2015 gestiona una cartera de 27 concesiones, que suman casi 1.877 kilómetros. La empresa está presente en Canadá, Estados Unidos, España, Reino Unido, Portugal, Irlanda, Grecia, Colombia y Australia.

ENTORNO

El entorno en el que Cintra desarrolla sus negocios presenta, globalmente, una elevada necesidad de nuevas infraestructuras, entre las que se encuentran las que resuelven los problemas de congestión de tráfico, derivados de la concentración de población en zonas urbanas. Dichas infraestructuras requieren una elevada financiación, que dadas las restricciones presupuestarias en las Administraciones Públicas, aumentan la necesidad de participación del sector privado. Por otro lado, la competencia es cada vez mayor, principalmente, en proyectos ya construidos y maduros (*"brownfield"*) donde la presencia de fondos de infraestructuras y de pensiones es creciente.

PRINCIPALES ACTIVOS

Entre sus principales activos destacan:

Autopista 407 ETR. Toronto (Canadá). Este proyecto, en el que Ferrovial posee un 43,23% de participación, ha desarrollado el sistema de peaje *Free Flow* que evita al usuario detenerse en los arcos de entrada y salida. Estos últimos detectan los vehículos mediante dispositivos transmisores de matrícula, calculan la ruta realizada y gestionan la facturación. La empresa concesionaria tiene libertad para modificar las tarifas siempre que el tráfico se mantenga por encima de un nivel mínimo. De este modo, el usuario paga un peaje que se ajusta al ahorro de tiempo que le proporciona la autopista.

Autopistas *Managed Lanes*. Texas (Estados Unidos). Para las autopistas tejanas NTE y LBJ, en las que cuenta con una participación del 56,7% y 51%, respectivamente, Ferrovial ha rehabilitado la carretera existente y ha construido carriles de peaje sin barreras. En estos últimos las tarifas son dinámicas y se ajustan en función de la velocidad media o el número de vehículos que transitan por ellos, garantizando una velocidad mínima a los conductores.

CREACIÓN DE VALOR

Se sustenta en tres pilares fundamentales:

- **Reducción de los riesgos** operativos y financieros (*"de-risking"*).
- Materialización de mayores flujos de caja mediante la búsqueda constante de **eficiencia operativa**.
- **Renegociación de contratos de concesión y/o financiación** respondiendo a cambios en las circunstancias de los mismos, o de los mercados financieros.

La estrategia de la compañía se basa en:

- Promoción de **proyectos de nueva construcción (*"greenfield"*) de alta complejidad**, aprovechando sinergias con el negocio de construcción (Ferrovial Agroman) para dar respuesta a las necesidades de los clientes.
- Cristalización del valor creado a través de la **rotación de activos maduros**.

Además la compañía está comprometida con la sociedad a través del desarrollo de **infraestructuras socialmente responsables**.

REDUCCIÓN DE RIESGOS O *DE-RISKING*

El precio que se paga por una concesión lo determina la tasa interna de retorno (TIR) a la que se licita, la cual es el resultado de añadir a la tasa libre de riesgo una prima que tenga en cuenta los riesgos asumidos por los accionistas cuando invierten en la concesión (construcción, finan-

ciación, operación y tráfico, principalmente). Partiendo de dicha TIR, Cintra busca ir reduciendo o eliminando dichos riesgos a medida que avanza la concesión. Esto disminuye la prima de riesgo que el mercado exige sobre la valoración de los activos, lo que a su vez va aumentando su valor. Este proceso no requiere que el volumen de usuarios supere las previsiones, sino que se cumpla lo que se estimó inicialmente.

La gestión de los riesgos financieros busca adecuar el endeudamiento a la generación de flujo de caja del proyecto con estructuras de financiación y rating adecuado.

- **Autopistas NTE y LBJ. Texas (Estados Unidos)**
- Adjudicadas en 2009, entraron en explotación en 2014 y 2015, respectivamente, ambas con adelanto sobre la fecha prevista (nueve meses NTE y tres meses LBJ), habiéndose eliminado ya, por tanto, todo el riesgo relacionado con la construcción. Tras un año de operación, la NTE presenta un crecimiento trimestral de doble dígito en tráfico e ingresos.

EFICIENCIA OPERATIVA

Cintra busca aumentar los flujos de caja respecto a la previsión inicial mediante una gestión eficiente y una innovación constantes. Para ello, se aplican las mejores prácticas en todas las autopistas, incorporando la tecnología más avanzada disponible y buscando sinergias con otras autopistas de la compañía. El objetivo es garantizar la satisfacción de los usuarios y responder a las necesidades del cliente al tiempo que se maximiza el flujo de caja.

- **Big Data**
- En 2015 se ha comenzado a registrar la enorme cantidad de información que genera el tráfico de nuestras autopistas de Dallas para, en una etapa posterior y con técnicas *Big Data*, perfeccionar el algoritmo de tarificación dinámica para la optimización de ingresos, que se ha venido desarrollando en los últimos años.
- **Nuevas formas de pago del peaje**
- También en 2015 se ha completado un nuevo desarrollo, basado en una aplicación móvil con tecnología satelital, que permitirá realizar el pago del peaje sin necesidad de los dispositivos habituales para el abono del mismo sin parada, ni la infraestructura complementaria en carretera.

RENEGOCIACIÓN DE CONTRATOS

En ocasiones, como consecuencia, bien de cambios en las necesidades de las Administraciones a lo largo del tiempo, de modificaciones en las características de los corredores en los que se implanta la infraestructura o de modificaciones en la situación de los mercados financieros, se renegocian los contratos de concesión y/o financiación. En estos casos, Cintra propone soluciones a las Administraciones o entidades financieras que, al mismo tiempo que resuelven sus problemas, mejoran el perfil de riesgo del activo y/o su generación de flujos de caja para el accionista.

- **Acuerdos en Portugal**
- Atendiendo a las necesidades del Estado portugués, tras el rescate de la troika, Cintra ha renegociado en el 2015 los contratos de las autopistas Norte Litoral y Algarve, que pasan a ser activos con ingresos garantizados, resultando en un menor perfil de riesgo.

PROYECTOS GREENFIELD DE ALTA COMPLEJIDAD

Cintra se centra principalmente en proyectos “*greenfield*”, en los que, junto a Ferrovial Agroman es más competitiva, dada la mayor complejidad de éstos y, por tanto, su elevado potencial para crear valor. La mayor competitividad se debe a sus competencias como operador integral Premium, respaldadas por una experiencia acumulada de más de 45 años en el sector.

La colaboración de Cintra con Ferrovial Agroman en las licitaciones genera dos ventajas competitivas adicionales. Por un lado, la experiencia y valía de la Oficina Técnica de la constructora permite optimizar el diseño, mejorando así los precios para el cliente y manteniendo rentabilidades acordes con los riesgos del proyecto. Por el otro, al ser los dos negocios parte de Ferrovial, están alineados en buscar la mejor solución para el cliente que además minimice la inversión inicial, los gastos de operación y el mantenimiento futuro, maximizando a su vez la captación de ingresos. Esto permite además atraer inversores financieros.

- **Autopista Toowoomba. Queensland (Australia)**
- Apenas transcurridos dos años de presencia en el mercado australiano, Ferrovial fue invitado por un socio financiero local de referencia a participar en el proyecto. El consorcio presentó en 2015 la oferta más competitiva siendo además rentable gracias a la combinación de las capacidades financieras del socio australiano con las habilidades de Cintra para negociar y las de Ferrovial Agroman para ofrecer una solución óptima al mejor precio.

ROTACIÓN DE ACTIVOS MADUROS

Tras la reducción de riesgos, el valor creado se cristaliza mediante la venta de los proyectos maduros a otros inversores, canalizando los ingresos obtenidos hacia la inversión en nuevos activos con mayor potencial de rentabilidad (mayor prima de riesgo).

- **Chicago Skyway. Illinois (Estados Unidos)**
- En noviembre de 2015 se anunció el acuerdo con un consorcio de fondos de pensiones canadienses para la venta de la autopista por 2.836 millones de dólares. La operación se cerrará en 2016 y reportará a Ferrovial unos 269 millones de dólares antes de impuestos.

INFRAESTRUCTURAS SOCIALMENTE RESPONSABLES

Por su elevada complejidad, innovación y eficiencia, los proyectos que desarrolla Cintra ofrecen soluciones sostenibles que mejoran la gestión en grandes urbes, reducen la contaminación, disminuyen los accidentes, elevan la satisfacción de los usuarios y, en definitiva, contribuyen de forma sustancial a mejorar la calidad de vida de las personas.

- **Reducción de emisiones en la NTE y LBJ. Texas (Estados Unidos)**
- Por su gestión eficiente del tráfico, las *Managed Lanes* reducen significativamente los frenazos y arranques de los coches y alivian la congestión del área metropolitana de Dallas, una de las zonas más concurridas y de mayor crecimiento urbano en Estados Unidos. Se trata de una solución que indirectamente reduce sensiblemente las emisiones de CO₂.

2.3 SERVICIOS

VENTAS (M€)

4.897

66% INTERNACIONAL

CARTERA (M€)

22.800

73% INTERNACIONAL

FLUJO DE OPERACIONES (EX-INFRA) (M€)

289

30% DEL TOTAL

ACTIVIDAD

Ferrovial Servicios es un referente en la operación, mantenimiento y gestión de instalaciones e infraestructuras públicas y privadas. Lleva a cabo todas las actividades de la cadena de valor, desde consultoría, diseño y operación, hasta la gestión del ciclo de vida de los activos.

Ferrovial Servicios enfoca sus esfuerzos en el diseño de soluciones operativas y eficientes a través de la búsqueda de la excelencia, que permitan, por un lado, cubrir las necesidades de los ciudadanos, y por otro lado, fomentar la innovación y el desarrollo profesional y personal de sus empleados.

Con un volumen de ventas total de 4.897 millones de euros, de los que un 34% se generan en España y un 63% en Reino Unido, Ferro-

vial Servicios figura entre los tres principales proveedores de servicios en ambos países.

ENTORNO

El entorno en el que Ferrovial Servicios desarrolla sus actividades se caracteriza por un crecimiento de la población en las ciudades, que propicia la demanda de servicios urbanos más especializados y de mayor calidad. Además, la reducción de los recursos financieros disponibles y un mayor control presupuestario por parte de las Administraciones Públicas mejora las oportunidades para la iniciativa privada. Por otro lado, el aumento de la conciencia social para la protección de los recursos del planeta ha generado nuevas regulaciones con objetivos medioambientales, tanto para las entidades públicas como para las compañías privadas.

CREACIÓN DE VALOR

- Amplia **oferta integrada de servicios**.
- Gestión de activos para optimizar su ciclo de vida y rentabilidad (*Asset Management*).
- **Excelencia operativa y flexibilidad**.
- **Desarrollo de soluciones innovadoras y contrastadas**.
- **Adquisición selectiva** de empresas que permite desarrollar nuevas capacidades para prestar servicios a los clientes.

OFERTA INTEGRADA DE SERVICIOS

La compañía ofrece una amplia gama de servicios, tales como consultoría, mantenimiento, eficiencia energética y servicios medioambientales, ciudades, infraestructuras de transporte y de tratamiento de residuos, ámbito social, industrias y *utilities*.

Entre sus principales clientes se encuentran Administraciones Públicas locales, organismos relacionados con Justicia y Sanidad y responsables públicos de carreteras, ferrocarriles o aeropuertos, además de empresas de *utilities* en España y Reino Unido.

- **Hospital Universitario Marqués de Valdecilla. Santander (España)**
- Tras culminar las obras en un plazo récord, durante 2015 se ha equipado el nuevo hospital para la prestación integrada de 12 servicios no clínicos e iniciado el traslado de todas las actividades a la nueva infraestructura. Así, se ha materializado el concepto de *Smart Hospital*, que combina la innovación, la excelencia operativa, el uso de nuevas tecnologías y un modelo colaborativo de alianzas estratégicas a largo plazo.

ASSET MANAGEMENT

Ferrovial Servicios realiza un estudio pormenorizado de las necesidades de cada cliente y sus activos y le ayuda a tomar medidas enfocadas a mejorar la eficiencia operativa y favorecer la integración de servicios en cada instalación.

- **Tube Lines. Londres (Reino Unido)**
- En 2015 ya se han conseguido los objetivos de eficiencia previstos en el contrato de gestión de los activos en tres líneas (Jubilee, Northern y Piccadilly) del Metro de Londres, que se encuentra en su fase final (dic. 2017), momento en el que se puede valorar su consecución. Con la implantación del *Asset Management*, desde 2003 hasta 2015 el número de horas perdidas por el cliente se ha reducido en un 69%.

EXCELENCIA OPERATIVA Y FLEXIBILIDAD

La búsqueda de la excelencia y la flexibilidad operativa es indispensable para prestar servicios a colectivos muy amplios, en los que se pueden producir numerosas incidencias y donde se impacta de forma relevante en la calidad de vida de los usuarios.



United Utilities. Liverpool y Manchester (Reino Unido)

En el contrato de mantenimiento de 76.000 kilómetros de alcantarillado y 42.000 kilómetros de infraestructuras de agua en Liverpool y Manchester para United Utilities la flexibilidad es fundamental al gestionar más de siete millones de usuarios, más de 7.000 llamadas semanales y más de 40.000 incidencias anuales. La solución aportada ha permitido reducir el número de reclamaciones y mejorar la atención al cliente, hasta ser hoy la compañía en gestión de agua y residuos mejor valorada por sus usuarios.

SOLUCIONES INNOVADORAS Y CONTRASTADAS

Para hacer frente a los nuevos retos de la sociedad y a la reducción de los recursos disponibles, Ferrovial Servicios propone a sus clientes nuevas formas de trabajar mediante soluciones eficaces y probadas desarrolladas a través de sus cuatro Centros de Competencia. Éstos están formados por equipos de expertos multidisciplinares con experiencia y conocimientos técnicos de primer nivel, integradores del *know-how* y de la compañía que operan de forma transversal y aplican la experiencia adquirida en proyectos anteriores.

Los Centros de Competencia a través de la innovación diseñan aplicaciones y mejoras que permiten aumentar el nivel de prestación de los servicios, cubrir las necesidades de los ciudadanos y mejorar la sostenibilidad y el medio ambiente:

- **Asset Management:** especializado en consultoría, diseño y gestión de activos. Sus más de 3.000 ingenieros, consultores y técnicos buscan equilibrar costes y riesgos y prolongar el ciclo de vida de las infraestructuras.
- **Ciudades:** desarrolla programas, soluciones y modelos de servicios urbanos, en colaboración con las ciudades y los agentes urbanos más avanzados (Autoridades públicas y empresas privadas tecnológicas que ponen sus esfuerzos en el desarrollo de este tipo de servicios).
- **Infraestructuras:** enfocado a la optimización de la eficiencia energética, gestión integral de instalaciones, mantenimiento de infraestructuras y servicios a *utilities*. También está especializado en la implantación de estándares óptimos de funcionamiento de modelos de gestión a través de análisis de mejores prácticas.
- **Medio Ambiente:** ofrece un completo soporte técnico, administrativo y legal durante el ciclo de vida de los activos medioambientales, desde el estudio inicial, el diseño adaptado, la licitación, la supervisión de la construcción hasta la asistencia continua, además del desarrollo de soluciones de gestión, tratamiento y valorización de los residuos.

Valorización energética: *Energy from Waste*

La compañía apuesta por las últimas tecnologías para maximizar el reciclaje y el aprovechamiento energético de los residuos, al tiempo que minimiza su impacto ambiental. Ferrovial Servicios genera en la actualidad más de 130.000 MWh anuales de electricidad gracias a la valorización energética del biogás de depósito controlado y a los procesos de biometanización, evitando la emisión de más de 970.000 toneladas anuales de CO₂ a la atmósfera, cifra que equivaldría a retirar de la circulación 491.000 turismos diesel durante un año. Además, tiene en funcionamiento diversas plantas de producción de Combustible Sólido Recuperado (CSR), preparado a partir de residuos no peligrosos para su valorización energética.

Isla de Wight (Reino Unido)

Este contrato de gestión integral de residuos durante 25 años para los 140.000 habitantes de la isla, se ha beneficiado de la experiencia acumulada por Ferrovial Servicios en varias plantas de tratamiento en España. La empresa separa los residuos urbanos de las mezclas de reciclados en las mismas instalaciones y obtiene productos finales empaquetados y almacenados de forma separada para evitar contaminación entre ambos productos. También proporciona altos niveles de reciclaje, con una recuperación del 6% para residuos urbanos y del 80% para las mezclas recicladas.

ADQUISICIONES SELECTIVAS

La compra de compañías con actividades complementarias permite desarrollar nuevas capacidades y prestar servicios adicionales a los clientes. Ferrovial Servicios tiene una probada experiencia en este tipo de procesos, integrando las actividades de los negocios adquiridos y consiguiendo importantes sinergias.

Nuevas adquisiciones en Polonia y Reino Unido

La adquisición en Polonia de dos sociedades (Amest Kamiensk y Pro EKO Natura) permite a Ferrovial Servicios mejorar su presencia en el sector de tratamiento de residuos, ampliando su presencia comercial en las regiones central y sur-oeste.

La adquisición de TPT UK, compañía de consultoría estratégica y *Asset Management* en el Reino Unido permite a Ferrovial Servicios aumentar sus capacidades en el sector del transporte ferroviario, maximizando las oportunidades comerciales y mejorando el servicio a los clientes.

2.4 CONSTRUCCIÓN

VENTAS (M€)

4.287

80% INTERNACIONAL

CARTERA (M€)

8.731

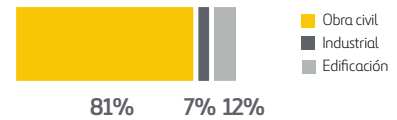
81% INTERNACIONAL

FLUJO DE OPERACIONES (EX-INFRA) (M€)

272

28% DEL TOTAL

CARTERA



ACTIVIDAD

Ferrovial Agroman es la división de Ferrovial que desarrolla las actividades de construcción de obra civil, edificación, agua y obra industrial. Es reconocida a escala internacional por su capacidad de diseño y construcción de obras singulares de todo tipo, y principalmente de grandes infraestructuras de transporte. Mantiene presencia estable en diversos mercados estratégicos, entre los que destacan Estados Unidos, España, Canadá, Reino Unido, Australia y Polonia.

Su amplia experiencia está avalada por más de 520 km ejecutados de túneles, 19.800 km de carreteras (incluyendo 4.300 km de autopistas) y 5.100 km de líneas de ferrocarril (incluyendo 860 km de Alta Velocidad).

Destaca también por su compromiso con la seguridad y el medio am-

biente, como muestran los diversos galardones otorgados al proyecto de diseño y construcción de la autopista NTE en Estados Unidos (entre otros, el *Best Safety Award* de la prestigiosa publicación *Engineering News Record* o el *Globe Award* del *American Road and Transportation Builders Association* por su planificación medioambiental y relación con el entorno).

ENTORNO

El mercado en el que Ferrovial Agroman trabaja sigue afectado por una reducción notable de la actividad en España, que se compensa con la favorable evolución y buenas expectativas en el conjunto del resto de países en los que Ferrovial está presente. El mercado internacional tiene en cualquier caso un nivel de competencia creciente, tanto de constructoras globales como de empresas locales.

CREACIÓN DE VALOR

- **Gestión de los riesgos** desde la licitación.
- Especialización en **obras singulares con alta complejidad técnica**.
- **Enfoque integrado** con las divisiones de Autopistas, Aeropuertos y Servicios para ofrecer una solución global al cliente.
- **Expansión geográfica con criterios selectivos**.
- **Disciplina financiera** centrada en el **control de costes y la generación de caja**.
- **Gestión del talento**.
- **Foco en la calidad, la seguridad y la reducción del impacto medioambiental**.

GESTIÓN DE RIESGOS

El negocio de Construcción se caracteriza por volúmenes altos y márgenes ajustados, en un entorno de elevada competencia. Por ello la creación de valor está ligada a una correcta gestión de riesgos, tratando de minimizarlos tanto en fase de licitación como de ejecución. En la primera fase se busca limitar los posibles errores eligiendo países con suficiente seguridad física y jurídica, y en los que Ferrovial tenga una presencia estable. También se seleccionan proyectos con alta complejidad en los que el factor diferencial no sea únicamente el precio, haciendo valer las ventajas competitivas técnicas y de gestión de Ferrovial Agroman. Los gestores de los proyectos prestan además especial atención a la contratación, selección de socios y cierre de la oferta, para evitar errores en precio, plazo y condiciones de contrato, difíciles de solucionar en la fase de ejecución.

- **Crossrail, Thames Tideway y Northern Line Extension. Londres (Reino Unido)**
- En 2015 ha comenzado la ejecución de la ampliación de la línea del Metro de Londres Northern Line, desde la estación de Kennington, en el sur de Londres. Los trabajos incluyen la construcción de dos nuevas

- estaciones, Nine Elms y Battersea, y un túnel de 6 kilómetros.
- También en 2015, Ferrovial Agroman fue seleccionada para construir el tramo central del Thames Tideway Tunnel, un nuevo túnel de casi 13 kilómetros, que se incorporará al sistema de saneamiento de Londres evitando el vertido de aguas residuales no tratadas en el río Támesis y frenando el desbordamiento de varios puntos de la red.
- Estas dos nuevas obras de tunelación, junto con la de Crossrail en ejecución desde hace varios años y que atraviesa Londres de este a oeste con dos túneles y varias estaciones, se están llevando a cabo con éxito en el subsuelo de una de las ciudades con patrimonio inmobiliario y de edificios históricos con mayor valor del mundo. Son una buena muestra de la confianza de las autoridades del país y locales en el control de riesgos de Ferrovial Agroman.

OBRAS SINGULARES Y COMPLEJAS

Ferrovial Agroman busca diferenciarse desde la fase de diseño, apoyada en la acreditada experiencia de su Oficina Técnica. El propósito es encontrar las soluciones de ingeniería óptimas para el cliente y para

el desarrollo del proyecto, tanto en la fase de licitación como durante la ejecución del mismo.

Autopista LBJ. Texas (Estados Unidos)

Esta autopista ha sido inaugurada en 2015 con tres meses de adelanto respecto a los plazos previstos, siendo un ejemplo de innovación y generación de valor añadido para el cliente. Ferrovial Agroman planteó en fase de licitación una alternativa al túnel propuesto originalmente por el Departamento de Transporte de Texas, desarrollando un detallado plan de gestión del tráfico que permitió la creación de *Managed Lanes*, o carriles de peaje sin barreras. Esta solución redujo los costes y los riesgos de construcción significativamente. De forma similar, ya en fase de ejecución, se planteó un nuevo diseño de la intersección entre la IH-635 y la Dallas North Tollway, evitando expropiaciones adicionales y permisos medioambientales. Sin estas innovaciones, el proyecto probablemente no hubiera sido financieramente factible.

ENFOQUE INTEGRADO

La colaboración de Ferrovial Agroman con Cintra, con Ferrovial Aeroportuarios o con Ferrovial Servicios, optimiza la gestión de riesgos entre el constructor y la concesionaria. La alineación de los intereses entre el constructor y el operador de la infraestructura, consigue maximizar la competitividad en las ofertas y facilita cumplir los objetivos de rentabilidad del Grupo y mejorar la gestión de caja del proyecto.

Extensión de Autopista 407 East Fase 2. Toronto (Canadá), Autopista Toowoomba. Queensland (Australia), Autopista Bucaramanga. Santander (Colombia).

En un mercado tan competitivo como el actual, el éxito de la colaboración entre Cintra y Ferrovial Agroman se ha plasmado en 2015 en la adjudicación de los tres nuevos grandes proyectos de autopistas indicados, que representan en conjunto más de 1.600 millones de euros inversión sólo en construcción (al 100%). Han resultado claves: soluciones técnicas diferenciales con optimizaciones de diseño y alternativas no planteadas por el cliente, una óptima distribución de riesgos entre constructora y concesionaria y la aportación técnica y financiera de Cintra.

INTERNACIONALIZACIÓN SELECTIVA

Ferrovial Agroman mantiene el foco internacional principalmente en cinco países en los que existe déficit de infraestructuras y capacidad para financiar la reducción del mismo: Estados Unidos, Reino Unido, Polonia, Canadá y Australia. Ferrovial Agroman evita licitar obras de menor tamaño en países nuevos, manteniendo la atención en aquellos en los que está presente, salvo que el nuevo mercado sea de interés y el proyecto ofrezca una oportunidad de entrada en el mismo y un importante aprendizaje.

DISCIPLINA FINANCIERA Y CONTROL DE COSTES

La compañía lleva varios años registrando, de forma continuada, una rentabilidad sobre ventas muy superior a la de sus principales competidores europeos.

En la cultura de empresa de Ferrovial Agroman es esencial el control de costes y de la planificación de la obra, habiéndose desarrollado herramientas propias que permiten un seguimiento con el detalle necesario, de forma que sean fáciles de supervisar y auditar. Del mismo modo, se produce un seguimiento exhaustivo del resultado de la obra y de la transformación del resultado de explotación en flujo de operaciones.

En 2015 la prestigiosa multinacional SAP premió a Ferrovial Agroman con el *Silver SAP Quality Award* en la categoría de *Business Transformation* para Europa, Oriente Medio y África, por el desarrollo y puesta en marcha del sistema *inSite*, que es la herramienta "in-house" dedicada a la gestión de obras, tanto desde la perspectiva económica y administrativa, como desde la técnica y operacional. El sistema cubre todos los procesos de la obra desde su adjudicación hasta su entrega al cliente: ventas y certificación, planificación y presupuestos, compras, gestión de almacenes, producción, finanzas y recursos humanos.

GESTIÓN DEL TALENTO

Ferrovial Agroman destaca por la experiencia y la alta valía profesional de sus ingenieros, habiendo sido capaz históricamente de mantener el talento de sus mejores profesionales. Ferrovial Agroman busca generar experiencia en las nuevas contrataciones y conseguir retener a los más jóvenes, ofreciéndoles oportunidades atractivas.

En 2015 la antigüedad media de la plantilla se sitúa en 7 años, siendo de más de 15 años en el caso del equipo directivo.

CALIDAD, SEGURIDAD E IMPACTO MEDIOAMBIENTAL

La calidad y seguridad son siempre un objetivo prioritario para Ferrovial Agroman, que cobra aún más importancia por la elevada complejidad técnica de los proyectos que desarrolla.

Para cumplir con el objetivo de Ferrovial de "accidentes cero" (*"Target Zero"*), la compañía trabaja la seguridad desde distintos ámbitos y aplica soluciones innovadoras (ver el apartado dedicado a Seguridad y Salud).

El compromiso con el medio ambiente se traduce en soluciones que reducen al máximo el impacto de la actividad del negocio, con varias obras galardonadas en mercados tan exigentes como los de Reino Unido o Estados Unidos.

Autopistas LBJ y NTE. Texas (Estados Unidos)

En el proyecto de la LBJ, finalizado en 2015, Ferrovial Agroman completó de forma exitosa y en tiempo récord las reevaluaciones del *National Environmental Policy Act* (NEPA), la ley medioambiental estadounidense.

La autopista NTE, fue premiada en 2015 por su seguridad, presentando un índice de accidentes un tercio inferior a la media nacional en Estados Unidos.

2.5 AEROPUERTOS

PASAJEROS AEROPUERTOS

89

MILLONES

DIVIDENDOS RECIBIDOS (M€)

132

14% DEL FLUJO TOTAL
(EX-INFRA)

DESTINOS HEATHROW

183

ACTIVIDAD

Ferrovial Aeropuertos, uno de los operadores privados líderes en su sector, cuenta con cuatro aeropuertos en Reino Unido.

ENTORNO

El mercado de aeropuertos se caracteriza por estar regulado con marcos muy exigentes. El entorno hoy muestra una tendencia de crecimiento del tráfico aéreo en el mundo. Adicionalmente, se observa un incremento del interés y la competencia por parte de los fondos de infraestructuras y de pensiones a la hora de invertir en activos aeroportuarios.

PRINCIPALES ACTIVOS

Ferrovial es el **mayor accionista y socio industrial de Heathrow Airport Holdings (HAH)** a través de una participación del 25%. HAH es el mayor aeropuerto de Europa y uno de los de mayor tráfico aéreo del mundo.

Además Ferrovial actúa como socio industrial con un 50% de participación en los **aeropuertos no regulados de Aberdeen, Glasgow y Southampton (AGS)**.

En total Ferrovial Aeropuertos gestiona 89 millones de pasajeros. Solo el aeropuerto de Heathrow gestiona 80 aerolíneas y 183 destinos. El 81% de los pasajeros valora su experiencia en Heathrow como "Muy buena" o "Excelente", según la Encuesta Independiente de Calidad de Servicios Aeroportuarios a cargo del *Airport Council International (ACI)*.

CREACIÓN DE VALOR

- **Eficiencia en la gestión de activos**, entendida como:
 - Mejora continua de los costes operativos.
 - Desarrollo de soluciones comerciales innovadoras que mejoran la satisfacción de los pasajeros.
 - Optimización de la estructura de financiación.
- **Servicio integral**, que incluye diseño, construcción, financiación y operación eficiente de aeropuertos y aprovechan las capacidades de los negocios de Construcción y Servicios y la experiencia adquirida en la gestión de un activo como Heathrow.
- Innovación para la **reducción del impacto medioambiental** y responder a las exigencias de la sociedad en el marco de la actividad aeroportuaria.

EFICIENCIA OPERATIVA

Tanto en Heathrow, un aeropuerto regulado, como Aberdeen, Glasgow y Southampton, no regulados, Ferrovial Aeropuertos busca una mayor eficiencia en los costes operativos y estructura financiera, desarrollar soluciones comerciales innovadoras que mejoren la experiencia de los pasajeros así como mantener relaciones comerciales con las aerolíneas.

Heathrow

Durante 2015 el crecimiento de los ingresos no aeronáuticos en Heathrow permitió aumentar las ventas de HAH en un 2,8% respecto al año anterior, a la vez que la apuesta por la calidad en el servicio y la mejora continua de las operaciones le hicieron merecedor del premio de *ACI Europe* al Mejor Aeropuerto Europeo del Año en la categoría de más de 25 millones de pasajeros. Se mantiene el esfuerzo de control de costes con una pequeña reducción de los costes homogéneos. Los gastos operativos durante el año, incluyen unos 50 millones de libras por

la operación de la nueva T2 y por la apertura del sistema integrado de equipajes (*Integrated baggage facility*) en la T3. Esto se ve compensado parcialmente por ahorros relacionados con el cierre anticipado de la T1 aproximadamente de 30 millones de libras.

También durante 2015 se realizaron mejoras significativas en el sistema de equipajes integrado de la Terminal 3 y se transformó el área comercial de la Terminal 5. Esta última recibió dos reconocimientos en los premios *SkyTrax World Airport* de 2015, entre ellos el de Mejor Terminal de Aeropuerto del Mundo y el de Mejor Aeropuerto para comprar.

Aberdeen, Glasgow y Southampton (AGS)

En 2015 los tres aeropuertos han lanzado 23 nuevas rutas y han empezado a dar servicio a 5 nuevas aerolíneas, datos clave en el crecimiento del 5,1% registrado en la cifra de pasajeros hasta alcanzar los 14 millones. En Aberdeen los ingresos de estacionamiento por pasajero han aumentado un 7% debido a un incremento de tarifas y a la inauguración de un nuevo parking y una zona de recogida de viajero.



- Glasgow ha sido uno de los aeropuertos con mayor crecimiento en el número de pasajeros en Europa durante 2015 según ACI Europe. Para ofrecerles el mejor servicio, Glasgow ha remodelado su terminal, lo que permitirá acoger a 750.000 viajeros adicionales al año. Esta instalación recibió además numerosos galardones, como el de "Aeropuerto del Año de Reino Unido" en los *National Transport Awards*, el de Mejor Aeropuerto de entre 3 y 10 millones de pasajeros por la *Airport Operators Association (AOA)* y el de Aeropuerto del Año en Escocia en los *Scottish Transport Awards*.

ENFOQUE INTEGRADO

El enfoque integrado con los negocios de Construcción y Servicios, unido a la experiencia en gestión y capacidad de financiación de Ferrovial Aeropuertos, generan capacidades únicas en las licitaciones que diferencian a la compañía de otros competidores como fondos de infraestructuras, puros operadores aeroportuarios o empresas constructoras.

- **Licitaciones**
- En 2015 Ferrovial Aeropuertos ha estado analizando oportunidades de inversión en varias geografías, Norteamérica, Latinoamérica y Europa.

REDUCCIÓN DEL IMPACTO MEDIOAMBIENTAL

Ferrovial Aeropuertos tiene un firme compromiso con la innovación, el crecimiento sostenible de sus instalaciones y la atención a las comunidades asentadas en sus entornos.

La compañía mantiene una relación continuada con las Administraciones Públicas para atender sus necesidades de desarrollo de infraestructuras.

- **Heathrow**
- Durante el año 2015 Heathrow ha recibido numerosos reconocimientos por sus esfuerzos en innovación tales como el premio *"Eco-innovation"* de *ACI Europe* por la reducción de emisiones contaminantes, además de contar con una flota de vehículos verdes reconocida por *Green Fleet Magazine* como la mejor entre las grandes empresas en Reino Unido. Heathrow ha creado además el mayor programa en el mundo de coche compartido entre empleados.

Por último, cabe mencionar que en julio de 2015 la Comisión Davies recomendó la construcción de una tercera pista en el aeropuerto de Heathrow como la mejor opción para atender el aumento del tráfico aéreo en el sureste de Inglaterra. Durante 2016, Heathrow seguirá trabajando con el gobierno británico para que ratifique esta recomendación.