



## VISIÓN GLOBAL

LA VISIÓN DE FERROVIAL ES MEJORAR EL FUTURO MEDIANTE EL DESARROLLO Y LA OPERACIÓN DE INFRAESTRUCTURAS Y CIUDADES SOSTENIBLES, CON EL COMPROMISO DE MANTENER LOS MÁS ALTOS NIVELES DE SEGURIDAD, EXCELENCIA OPERATIVA E INNOVACIÓN CREANDO VALOR PARA LA SOCIEDAD Y PARA CLIENTES, INVERSORES Y EMPLEADOS.

### ENTORNO

La evolución económica está siendo positiva en los mercados prioritarios de Ferrovial:

- En Estados Unidos se espera que durante 2018 se concreten tanto el plan de inversión en infraestructuras (>1 billón de dólares) como los efectos de la reforma fiscal.
- En el Reino Unido continúan las negociaciones con la UE para el *Brexit* a la vez que se refuerza la inversión en infraestructuras (600.000 millones de libras para la próxima década).
- En España el Gobierno ha aprobado un Plan Extraordinario de Inversión en Carreteras de 5.000 millones de euros para los próximos dos años.
- En Australia el Gobierno aprobó un plan de inversiones en infraestructuras de 50.000 millones de dólares australianos (32.000 millones de euros) durante el periodo 2013-2020 con especial foco en los sectores de transporte, defensa y energías renovables.
- En Canadá y Polonia se continúa promoviendo la inversión a través de los planes de infraestructuras

**FERROVIAL ENFOCA SU ESTRATEGIA EN TRES PRIORIDADES CLAVE: CRECIMIENTO RENTABLE, INNOVACIÓN Y EXCELENCIA OPERATIVA Y REAFIRMA SU INTERÉS EN TRANSPORTE Y MOVILIDAD DESARROLLANDO PROYECTOS COMO *MANAGED LANES*, EL AEROPUERTO DE DENVER Y EL COCHE COMPARTIDO EN MADRID ENTRE OTROS**

### OPORTUNIDADES Y RETOS

En el contexto actual las principales oportunidades que se presentan para el desarrollo de los negocios son:

- Las necesidades de inversión en infraestructuras continúan siendo significativas. Se estiman unas inversiones globales de 3,3 billones de dólares anuales hasta el año 2030\*, de las cuales una parte significativa se realizarán en mercados clave para Ferrovial. Además, la diferencia entre las necesidades y el ritmo de inversión, sumado a las restricciones presupuestarias de las Administraciones Públicas suponen una oportunidad para el sector privado.
- El desarrollo tecnológico y la digitalización permiten mejorar la eficiencia y la productividad de las operaciones. Tecnologías como la inteligencia artificial, el *IoT*, la robótica y otras facilitan la interacción con los usuarios finales, la optimización del uso de las infraestructuras y el desarrollo de nuevos negocios.
- El crecimiento de la población y la concentración en núcleos urbanos, que aumentan la congestión tanto en las ciudades como en los accesos, demandan nuevas soluciones de movilidad. La conducción autónoma, el uso compartido de los vehículos y la electrificación afectarán tanto a las infraestructuras de transporte como a los servicios de movilidad demandados.

\*Bridging Global Infrastructure Gaps. McKinsey Global Institute, 2016.

- La movilidad de personas y mercancías es una de las principales fuentes de emisión de CO<sub>2</sub>. En este sentido es importante diseñar soluciones sostenibles para afrontar desafíos como el incremento del tráfico y la eficiencia energética.

Por otro lado los principales retos que se presentan son:

- Mayor competencia en el sector de las infraestructuras. A las compañías tradicionales se han sumado empresas de países emergentes, principalmente asiáticas, inversores financieros que continúan aumentando su inversión en el sector y empresas tecnológicas desarrollando nuevos modelos de negocio.
- La regulación y la seguridad jurídica son factores clave y requieren una gestión activa y eficiente de los riesgos, desde la contratación hasta la ejecución de los proyectos.
- Entorno económico. Como se ha comentado, algunas geografías presentan incertidumbres que pueden afectar al negocio.

## ESTRATEGIA

Con el objetivo de crear valor para la sociedad y para sus clientes, accionistas y empleados, Ferrovial enfoca su estrategia en torno a tres prioridades clave:

- **Crecimiento rentable:** con foco internacional en seis países prioritarios: Estados Unidos, Canadá, Australia, Reino Unido, España y Polonia. Además, desarrolla su presencia de manera selectiva en otros países teniendo en cuenta criterios como las inversiones previstas, la seguridad jurídica y el nivel de desarrollo de los mercados financieros entre otros. La presencia de una unidad del grupo en un nuevo

país sirve de plataforma para la entrada de nuevos negocios generando economías de escala.

En cuanto a sectores la compañía continúa centrando su actividad en Autopistas, Aeropuertos, Construcción y Servicios, con un enfoque industrial en proyectos complejos y en servicios de valor añadido. Además se exploran oportunidades en transmisión eléctrica.

Ferrovial reafirma su interés en transporte y movilidad desarrollando proyectos *Managed Lanes* como la Autopista I-66, el aeropuerto de Denver, el lanzamiento de Zity para operar el negocio de coche compartido en Madrid y el proyecto *Western Roads Upgrade* para la operación de carreteras en el oeste de Melbourne (Australia).

- **Innovación:** la compañía continúa fomentando un modelo de innovación abierta con diferentes agentes externos como Administraciones Públicas, centros de investigación, grandes empresas, startups y emprendedores entre otros favoreciendo el continuo intercambio de soluciones con el exterior. El principal objetivo es la generación de ventajas competitivas sostenibles para desarrollar la operación de forma más eficiente y rentable.

En este sentido la compañía utiliza nuevas tecnologías que permiten desarrollar soluciones como la tarificación dinámica en tiempo real en las autopistas, la automatización del tráfico de pasajeros y empleados en aeropuertos o el uso de plataformas de *IoT* para la gestión del consumo energético.

- **Excelencia operativa:** continúa siendo fundamental para la oferta de soluciones de valor añadido, la calidad en los proyectos ejecutados y servicios prestados, la generación



de caja recurrente y la gestión eficiente de operaciones complejas. En este sentido el desarrollo de herramientas como el sistema de gestión InSite permite el control detallado de la evolución de las obras.

Además para generar mayor satisfacción a clientes y usuarios la compañía está impulsando iniciativas como el pago automático en los peajes vía satélite o el diseño de rutas óptimas de recogida de residuos utilizando la inteligencia artificial.

El desarrollo de las prioridades estratégicas mencionadas se apoya en tres pilares básicos para la compañía:

- **Personas:** Ferrovial busca atraer y retener al mejor talento conformando equipos experimentados y comprometidos con la compañía en un entorno de trabajo colaborativo, flexible e inclusivo. El desarrollo de sus profesionales es clave para afrontar retos como la internacionalización, la continua innovación y la transformación digital de su actividad. Para desarrollar las capacidades digitales en la organización a lo largo de 2017 se ha lanzado el proyecto *"Play the Future"*, mediante el cual se pretende familiarizar a los empleados con elementos clave de las nuevas tecnologías (como son inteligencia artificial, *Big Data*, *IoT*, drones, etc) y temas relevantes para la actividad de ferrovial como es la movilidad de las personas en el futuro.
- **Disciplina financiera:** es la base de cualquier actividad de Ferrovial y se materializa en:

**FERROVIAL REAFIRMA SU INTERÉS EN TRANSPORTE Y MOVILIDAD DESARROLLANDO PROYECTOS DE MANAGED LANES COMO LA AUTOPISTA I-66, EL AEROPUERTO DE DENVER, EL COCHE COMPARTIDO ZITY EN MADRID O EL PROYECTO WESTERN ROADS UPGRADE EN AUSTRALIA**

- El exhaustivo control de costes y de generación de caja en todas las fases de cada proyecto.
- 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.
- El compromiso por la transparencia con inversores, accionistas, agencias de calificación crediticia y bonistas promueve una relación de confianza y permite un acceso permanente a los mercados financieros en las mejores condiciones de coste y plazo.
- **Sostenibilidad:** es un factor importante en las operaciones de la compañía, que se refleja en el desarrollo de proyectos de Responsabilidad Corporativa y en la continua presencia en los principales índices internacionales de sostenibilidad. Cabe destacar la presencia continuada durante 13 y 16 años en *FTSE4Good* y *Dow Jones Sustainability Index*, respectivamente. Además, Ferrovial se enfoca en mejorar y optimizar la seguridad de los usuarios de sus infraestructuras y de sus empleados. En este sentido destaca el nombramiento de Heathrow como mejor aeropuerto del mundo en materia de seguridad por la publicación *"International Airport Review"*.

En resumen, Ferrovial es un operador global de infraestructuras cuyo objetivo es maximizar la creación de valor para todos sus grupos de interés. La compañía, que participa con un enfoque industrial en todas las fases del ciclo de las infraestructuras, reafirma su compromiso de proveer soluciones de transporte y movilidad eficientes y sostenibles. 

