

SERVICIOS

34/

CONSTRUCCIÓN

30/

AEROPUERTOS

28/

AUTOPISTAS

24/

ESTRATEGIA

20/



ESTRATEGIA Y CREACIÓN DE VALOR

PLAN HORIZON 24: INFRAESTRUCTURAS SOSTENIBLES

FERROVIAL HA PLASMADO LA REVISIÓN DE SU ESTRATEGIA EN EL PLAN HORIZON 24, QUE CUBRE EL PERIODO 2020-2024, ENFOCANDO EL EJE DE SU ACTIVIDAD EN LA PROMOCIÓN, CONSTRUCCIÓN Y GESTIÓN DE INFRAESTRUCTURAS SOSTENIBLES. EL PLAN PARTE DE UNA ANÁLISIS DE TENDENCIAS Y OPORTUNIDADES, FIJA UNAS PRIORIDADES Y DETERMINA UNOS OBJETIVOS. EL PLAN PERSIGUE UNA COMPAÑÍA MÁS ÁGIL, INNOVADORA Y EFICIENTE.

TENDENCIAS



MERCADOS



ALGUNAS CIFRAS

DIVIDENDO
4.000 M€
de la cartera
de infraestructuras

RENTABILIDAD
11%
de mejora anual
del RBE

AHORROS
50 M€
anuales en costes
de estructura

PIPELINE
12.000 M€

**REDUCCIÓN
DE EMISIONES**
32%
(2030 vs 2009)

PRIORIDADES

PERSONAS

CRECIMIENTO
SOSTENIBLE

EXCELENCIA
OPERATIVA

INNOVACIÓN

LÍNEAS DE NEGOCIO



CLICK

CEO Ignacio Madrideojos
Plan Horizon 24

AEROPUERTOS

Apatancar las capacidades, con una gestión activa de la cartera y un mayor alcance geográfico en su desarrollo de negocio. Atentos a la expansión de Heathrow.

AUTOPISTAS

Crecimiento en proyectos *greenfield* de alto valor concesional. Generación proactiva de *pipeline* de *Managed Lanes*, con foco en EEUU, potenciando las ventajas competitivas en proyectos con riesgo de tráfico y de disponibilidad.

CONSTRUCCIÓN

Clave para el desarrollo de proyectos *greenfield*, enfocado en mercados con apuesta por las infraestructuras. El 25% de los ingresos procederá de proyectos internos.

NUEVOS NEGOCIOS

Movilidad: Zity y Wondo.
Electrificación: rápida rotación de activos.
Agua: concesiones y construcción.



Estrategia

Infraestructuras sostenibles

Ferrovial ha actualizado su estrategia reafirmando su foco en el desarrollo y operación de infraestructuras.

Un sector que requiere inversiones de 3,7 billones de dólares al año¹. Una parte significativa de estas inversiones se destinará a infraestructuras de transporte, incluyendo carreteras (0,9 billones de dólares al año) y aeropuertos.

El sector de las infraestructuras está experimentando una transformación impulsada por cambios demográficos y tecnológicos, por nuevos hábitos sociales y de movilidad, y por las crecientes preocupaciones medioambientales. Este contexto dinámico presenta oportunidades para la compañía, ya que impacta en el modo en que se diseñarán, construirán y operarán las infraestructuras en el futuro.

- La concentración de la población en ciudades y la consiguiente congestión en los accesos a las mismas, requerirán soluciones innovadoras, incluyendo la modernización y el desarrollo de nuevas infraestructuras. Estas soluciones han de tener en cuenta las necesidades futuras, como por ejemplo aquellas relacionadas con la creciente conectividad entre infraestructuras, vehículos y usuarios.
- El comercio electrónico y la distribución *on-demand* contribuirán a cambios en el transporte y a nuevos desarrollos logísticos. Los consumidores exigen una oferta amplia de productos, plazos de entrega reducidos y facilidad en las devoluciones, lo que está incrementando el número de vehículos en las carreteras y creando nuevos patrones de tráfico. Además, los futuros desarrollos en vehículos autónomos introducirán también requerimientos tecnológicos adicionales en las infraestructuras.
- Las preocupaciones relacionadas con el cambio climático y los compromisos de descarbonización también exigirán nuevas soluciones en el desarrollo y operación de infraestructuras, como son por ejemplo las redes de recarga de vehículos eléctricos, o las soluciones de gestión de tráfico que permitan reducir la congestión o dar preferencia de circulación a vehículos de bajas emisiones.

<p>PROPÓSITO</p> <p>Infraestructuras sostenibles para un mundo en movimiento.</p>
<p>VISIÓN</p> <p>Desarrollar y operar infraestructuras sostenibles, innovadoras y eficientes creando valor para nuestros <i>stakeholders</i>.</p>
<p>VALORES</p> <p>Respeto, Colaboración, Excelencia, Innovación, Integridad.</p>

Además de las tendencias mencionadas, la compañía también se enfrenta a otros desafíos como son: la evolución de los marcos regulatorios y comerciales, las tensiones políticas y sociales en los países en los que opera, la creciente competencia por parte de empresas de infraestructuras y de inversores financieros, y la descarbonización del transporte.

ESTRATEGIA

Prioridades estratégicas

- Personas:** Asegurar los más altos estándares en seguridad y salud, fomentar la diversidad y el talento local, y continuar reforzando el nivel de compromiso de los empleados.
- Crecimiento sostenible:** desarrollar proyectos de infraestructuras de alto valor concesional. La compañía reafirma su foco en autopistas y aeropuertos, con un *pipeline* de oportunidades de más de 12.000 millones de euros.

En Autopistas, Ferrovial continuará desarrollando proyectos *greenfield*, generando proactivamente su *pipeline* de *Managed Lanes*, y al mismo tiempo manteniendo sus ventajas competitivas en proyectos con riesgo de tráfico y de pagos por disponibilidad.

En Aeropuertos, la compañía se apalancará en su experiencia en el desarrollo y operación de activos aeroportuarios, gestionando activamente su cartera y apoyándose en socios para crecer.

Ferrovial reforzará su presencia en Construcción donde sea clave para el desarrollo de proyectos *greenfield* de infraestructuras. Los principales mercados concesionales para la compañía son EE.UU., Reino Unido, Canadá, Polonia, España, Chile, Colombia y Perú, y además invertirá selectivamente en otras regiones.

Adicionalmente, Ferrovial explorará nuevas oportunidades relacionadas con infraestructuras sostenibles, como pueden ser electrificación, movilidad y agua.

(1) Fuente: Mc Kinsey Global Institute

- **Excelencia operativa:** continuar apostando por la eficiencia en todos los niveles, tanto en el diseño y la construcción de proyectos como en la gestión de los activos en cartera.

En Construcción, la compañía mantendrá sus referencias y capacidades en el diseño y construcción de proyectos complejos, y revisará y optimizará sus principales procesos. En concesiones, Ferrovial seguirá potenciando sus capacidades de operación diferenciales, como la gestión de ingresos, la optimización del tráfico o el servicio al cliente, aprovechando su experiencia en la gestión de activos de referencia, como son la 407 ETR, las *Managed Lanes* de Texas o el Aeropuerto de Heathrow.

Ferrovial pondrá en marcha un nuevo modelo operativo para convertirse en una compañía más ágil, innovadora y eficiente. El nuevo modelo

mantiene el énfasis en la *accountability*, promueve el emprendimiento y la colaboración, e incrementa los niveles de digitalización y automatización. Para implementarlo, la compañía simplificará procesos, creará centros de servicios compartidos y revisará los gastos de estructura con terceros.

Las soluciones para un entorno de bajas emisiones de carbono y la responsabilidad social corporativa forman parte de la estrategia de Ferrovial. La compañía está implementando una hoja de ruta de descarbonización y también ha definido un plan de RSC alineado con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas. La compañía reafirma su compromiso con el desarrollo sostenible de sus operaciones, para mantener su presencia en índices de sostenibilidad reconocidos como son el *Dow Jones Sustainability*, *Carbon Disclosure Project* y *FTSE4Good*, entre otros.

- **Innovación:** generar nuevas ventajas competitivas y anticiparse a posibles disrupciones que puedan afectar a los negocios de la compañía o que presenten nuevas oportunidades de negocio. Para reforzar su creación de valor en el futuro, Ferrovial desarrollará tanto una innovación incremental en las unidades de negocio como una innovación disruptiva a nivel corporativo, y continuará fomentando la cultura emprendedora de la compañía.





FOTO: Nipponing Bridge, Nipponing (Canada).

Pisando el acelerador

Cintra contribuye a reducir el déficit de inversión en infraestructuras, principalmente en entornos urbanos cada vez más congestionados, con modelos concesionales sostenibles que minimizan la necesidad de fondos públicos.

Cintra desarrolla su actividad en mercados con instituciones predecibles, con buenas perspectivas económicas (Norteamérica, Australia y Europa), mercados financieros desarrollados, y con una elevada demanda de infraestructuras de transporte, especialmente aquellas que resuelven los problemas de congestión de tráfico en zonas urbanas (concesiones *greenfield* complejas) y tienen alto grado de libertad tarifaria. Los más de 50 años de experiencia, los profundos conocimientos en nuevas tecnologías aplicadas al *pricing* (*advanced analytics*), así como las sinergias con Ferrovial Agroman, hacen de Cintra una compañía con un elevado potencial de creación de valor y fuertes ventajas competitivas.

PRINCIPALES ACTIVOS

Cintra posee un 43,23% de la Autopista 407 ETR, en Toronto (Canadá), y un 62,97%, 54,6% y 53,67% de las *Managed Lanes* NTE, LBJ y NTE 35W, en Texas (EE UU.), respectivamente. En 2019 se abrió totalmente al tráfico la I-77 (50,10%), en Carolina del Norte. La I-66 (50%), en Virginia, se encuentra en fase de construcción.

En las *Managed Lanes* las tarifas son dinámicas, pudiéndose modificar cada pocos minutos según el nivel de congestión, garantizando siempre una velocidad mínima a los conductores. Con sistemas de peaje *free flow* (sin barreras), destacan por la larga duración de su concesión, su amplia flexibilidad tarifaria y por una estructura financiera optimizada a largo plazo, situando a Cintra como líder en la promoción privada de infraestructuras de transporte de alta complejidad.

CREACIÓN DE VALOR

Proyectos *greenfield* de alta complejidad

Cintra se centra en proyectos *greenfield* complejos por su alto potencial de creación de valor. Su capacidad para valorar y asumir mayores niveles de riesgos asociados en fase de licitación (construcción, financiación, operación y tráfico) le permite optar a unas tasas de retorno iniciales (TIR) más llevadas. Así, Cintra lideró un consorcio que en 2019 se adjudicó y cerró la financiación del proyecto

Silvertown, en Londres. Un proyecto *greenfield* con una inversión algo superior a los 1.200 millones de libras que requirió más de 1.100 millones de libras de deuda y que se ejecutará en los próximos 5 años para pasar a operarse durante los siguientes 25 años.

El proceso de creación de valor se produce al disminuir la tasa de descuento de los flujos futuros a medida que se eliminan (construcción) o reducen (tráfico/financiación) los riesgos del proyecto según avanza la concesión.

Un ejemplo de ésta disminución de la tasa de descuento ha sido la refinanciación de toda la deuda de NTE. Se obtuvieron 400 millones de dólares en el mercado de *Private Activity Bonds* (PAB's) a 20 años con un coste *all-in* del 3,05% y 871 millones de dólares en *taxable bonds* a 30 años con un coste *all-in* del 4,03%. Ambas emisiones han tenido una gran acogida por los inversores. El resultado ha sido una bajada del coste medio de un 1,50% (hasta el 3,80%), un aumento del plazo de repago de la deuda y una mejora del *rating* (BBB por Fitch/Baa2 por Moody's), todo ello maximizando el pago al accionista a través del primer dividendo abonado por el proyecto en diciembre de 2019. Otro ejemplo fue la venta del 11,7% de la autopista Ruta del Cacao a la compañía británica John Laing por 28,6 millones, que generó unas plusvalías cercanas a los 11 millones de euros.

El equipo de *advanced analytics* de Cintra se consolidó en 2019 en Austin, Dallas y Toronto. Trabaja en proyectos de alto valor como *machine learning* para la tarificación dinámica en tiempo real o la inteligencia artificial para la detección automática de vehículos. También están desarrollando nuevos productos de peaje dirigidos a distintos segmentos de clientes para favorecer el uso de las *Managed Lanes*.

Rotación de activos maduros

Tras reducir riesgos, el valor creado se materializa con la venta de proyectos maduros, utilizando los ingresos obtenidos para la inversión en nuevos activos de mayor potencial de creación de valor. Un ejemplo de ello es la transmisión al fondo de infraestructuras Meridiam del 65% de la autopista Ausol por 451 millones de euros (con una valoración implícita un 60% por encima del consenso de mercado, mostrando el fuerte apetito por este tipo de activos). Cintra se mantiene como socio industrial referente con el 15% del activo, sobre el que se ha reservado una opción de venta (*put option*) y ha otorgado una opción de compra a Meridiam (*call option*). Además Cintra ha firmado un contrato de gestión para la prestación de determinados servicios concesionales a largo plazo.

NORTEAMÉRICA

96%

Valoración de Cintra

CONCESIONES

23

Activos en 9 países

KILÓMETROS

1.474

DIVIDENDOS (M€)

494

309 M€ de 407 ETR y 166 M€ de NTE

61% del flujo total (ex-Infra)

INVERSIÓN GESTIONADA (M€)

21.949

94% Internacional



CLICK

Managed Lanes

Infraestructuras socialmente responsables

Por su elevada complejidad, innovación y eficiencia, los proyectos de Cintra ofrecen soluciones sostenibles que mejoran la congestión en grandes ciudades, reducen la contaminación, disminuyen los accidentes, elevan la satisfacción de los usuarios y mejoran la calidad de vida de las personas. En Texas (EE.UU.), Cintra opera una autopista *carbon neutral*, la NTE, cualidad que se determina al comparar el escenario previo (vía existente) y el actual (vía existente más NTE), al determinar que no se produce un aumento de emisiones en la región, a pesar de la mayor capacidad de la infraestructura, gracias a la reducción de la congestión.

Usuarios: excelencia en el servicio

La satisfacción del cliente es una prioridad para Cintra. En 2019 la autopista 407 ETR mantuvo sus elevados índices de satisfacción de cliente, del 87%, en el servicio en la autopista y en su *call center*, que atendió 3,3 millones de peticiones y volvió a ser premiado por su excelencia en calidad de servicio por sexto año consecutivo por *World Class Call Center*.

Empleados: apoyo al mérito

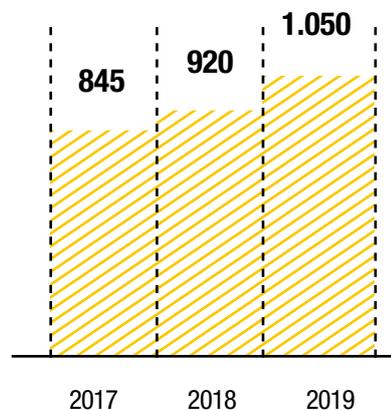
Cintra ofrece oportunidades para el desarrollo profesional de todos sus empleados, promoviendo la movilidad interna y asegurando que el mérito sea el factor determinante en su carrera profesional. Durante 2019, un 16% de los empleados de estructura han tenido la oportunidad de cambiar de puesto o localización, y una de cada cuatro personas desempeña puestos de trabajo en una asignación internacional.

NUEVAS MANAGED LANES EN LA NTE 35W: SEGMENTO 3C

En 2019 Cintra alcanzó el cierre financiero de un nuevo segmento en la autopista NTE 35W, el 3C, en Texas, un proyecto de *Managed Lanes* de alta complejidad técnica y alto valor concesional, con una inversión cercana a los 1.000 millones de dólares y un plazo concesional próximo a los 50 años. El acuerdo comprende la actuación sobre un tramo de casi 11 kilómetros de carretera, en los que se renovarán los carriles ya existentes, que seguirán siendo libres de peaje, y se construirán dos carriles de peaje *Managed Lanes* por sentido, además de los carriles de incorporación. Para financiar esta inversión, Cintra ha recurrido a una emisión de 750 millones de dólares en *Private Activity Bonds* (PABs), con una rentabilidad del 3,25% y vencimiento en 2058. La emisión tuvo también una gran acogida entre los inversores. La deuda obtuvo la calificación BBB por Fitch Ratings y Baa3 por Moody's.

407 ETR (CANADÁ)

Dividendos M CAD

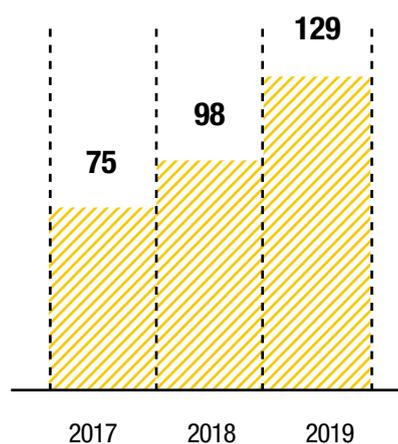


URBAN MOBILITY PRICING

Cintra participa activamente en iniciativas para reducir la contaminación y congestión en áreas urbanas de forma sostenible. Ferrovial está desarrollando una estrategia de incentivos al uso de modos de transporte más limpios. Aplicando tarifas inteligentes a la capacidad disponible, se puede favorecer el uso de vehículos menos contaminantes y de mayor ocupación en horas de menor congestión. Así, los ciudadanos tendrán más opciones de la movilidad a la vez que se reduce la congestión y la contaminación para crear ciudades más habitables.

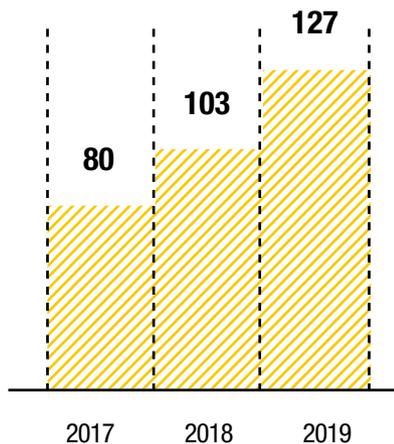
NTE (EE.UU.)

RBE M\$



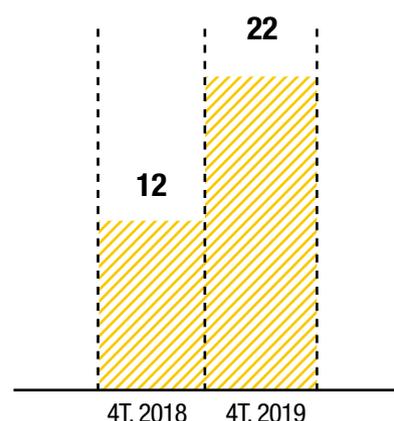
LBJ (EE.UU.)

RBE M\$



NTE 35W* (EE.UU.)

RBE M\$



* Los datos corresponden al último trimestre de 2018 y 2019. La autopista se abrió en julio de 2018.

LA CONTRIBUCIÓN DE LA 407 ETR

LA 407 ES CONOCIDA POR SER RÁPIDA, SEGURA Y FIABLE. ESTOS TRES ATRIBUTOS MOTIVAN A MÁS DE 400.000 USUARIOS A UTILIZAR LA INFRAESTRUCTURA A DIARIO EN TORONTO. UNA AUTOPISTA DE PEAJE TOTALMENTE ELECTRÓNICA Y SIN BARRERAS QUE PERMITE A LOS CONDUCTORES ENTRAR Y SALIR SIN PARADAS NI RETRASOS, EVITANDO CONGESTIONES Y ATASCOS. LOS CONDUCTORES AHORRAN EN COMBUSTIBLE Y EN MANTENIMIENTO, MIENTRAS SE REDUCEN LAS EMISIONES DE CARBONO.

BUENA PARA TI, BUENA PARA ONTARIO

15.900 millones de dólares de beneficios económicos generados por la 407 ETR en Ontario desde 1999.

407
ETR
Express Toll Route

MANTENIENDO A LOS CONDUCTORES EN MOVIMIENTO

Cada día laborable se realizan, de media, más de 400.000 viajes por 407 ETR. La autopista ha incrementado su capacidad para dar respuesta a la mayor demanda y mantener un tráfico fluído en las horas importantes del día.



REDUCCIÓN DE EMISIONES

Al conducir a una velocidad segura y constante en la 407 ETR, evitando atascos en otros lugares, se evita la emisión de 108 millones de kilogramos de CO₂ al año.



MANTENIENDO LA PUNTUALIDAD

Cada día laborable más de 86.000 pasajeros, en 1.750 viajes, se mueven en transporte público por la 407 ETR.



LA SEGURIDAD ES LA PRIORIDAD

Más de 3.000 conductores reciben asistencia de los servicios seguridad de la autopista cada año.

APOYANDO A ONTARIO

724 millones de dólares anuales de beneficios económicos (incluyendo empleo, salarios, recaudación gubernamental e ingresos para las familias) generados por la autopista 407 ETR en Ontario.



MANTENIMIENTO Y MEJORAS

34 millones de dólares para mantenimiento y mejoras en 2019: 60 km de carriles acondicionados, 12 km de carriles adicionales y repavimentados, además de 13 puentes y 14 km de nuevos carriles añadidos entre Markham Road y York Durham Line.



IMPULSANDO GRANDES NEGOCIOS

El tráfico de camiones en la 407 ETR ha aumentado en los últimos 10 años en más de un millón de viajes anuales. Cada día laborable 140.000 camiones transitan por la 407 ETR.

AHORRANDO TIEMPO

30,4 millones de horas/año ahorradas a los usuarios de la 407 ETR: 22,7 millones de horas ahorradas a los conductores de vehículos particulares y 7,7 millones de horas ahorradas a empresas.





FOTO: Autopista NTE 35W, Texas (Estados Unidos).

Aeropuertos

Crecimiento y calidad de servicio

Ferrovial Aeropuertos es uno de los principales inversores y operadores privados de aeropuertos del mundo. Cuenta con cuatro activos en Reino Unido: Heathrow (25%), el aeropuerto con mayor tráfico de pasajeros de Europa y el séptimo a nivel mundial, y AGS (50%), compuesto por los aeropuertos de Aberdeen, Glasgow y Southampton. Adicionalmente, Ferrovial está desarrollando su negocio de líneas de transmisión, con presencia en Chile.

E

n 2019 Heathrow ha conseguido un récord de pasajeros de 80,9 millones, lo que supone un incremento del tráfico del 1% con respecto al año anterior y el noveno año consecutivo de crecimiento.

Con respecto a AGS, tras un periodo de gran crecimiento, el mercado de la aviación se está consolidando, afectando especialmente a las aerolíneas de bajo coste.

Los activos en Reino Unido cuentan con planes detallados para garantizar una correcta operación y servicio a los pasajeros con posterioridad a la separación definitiva de la Unión Europea. En cuanto a la repercusión del *Brexit* en la actividad, Reino Unido y la Unión Europea han confirmado la extensión de los acuerdos actuales, lo que reduce significativamente el riesgo de interrupción de los vuelos.

Cabe destacar que Ferrovial Aeropuertos ha reforzado durante este año sus oficinas en Austin (EE.UU.) y Ámsterdam (Países Bajos) para apoyar la actividad licitadora de la división en los mercados americano y asiático.

Durante 2019, Great Hall Partners LLC (Consortio liderado por Ferrovial Aeropuertos) recibió una notificación por escrito para la terminación del contrato de

remodelación del aeropuerto de Denver. Al término de este contrato el exceso de flujo efectivo se distribuyó a los accionistas. Ferrovial recibió 21 millones de euros de dividendos.

En cuanto al negocio encargado del desarrollo y la gestión de redes de transmisión eléctrica durante 2019 se ha seguido avanzando en su proyecto para la construcción y operación de la subestación Centella, y de 250 kilómetros de líneas en la localidad de Salamanca, al norte de Santiago de Chile.

Junto a Transchile, línea de 204 kilómetros de longitud en la región de la Araucanía en el sur de Chile, Ferrovial acumula 2.160 MW de capacidad, convirtiéndose en uno de los actores más relevantes del país.

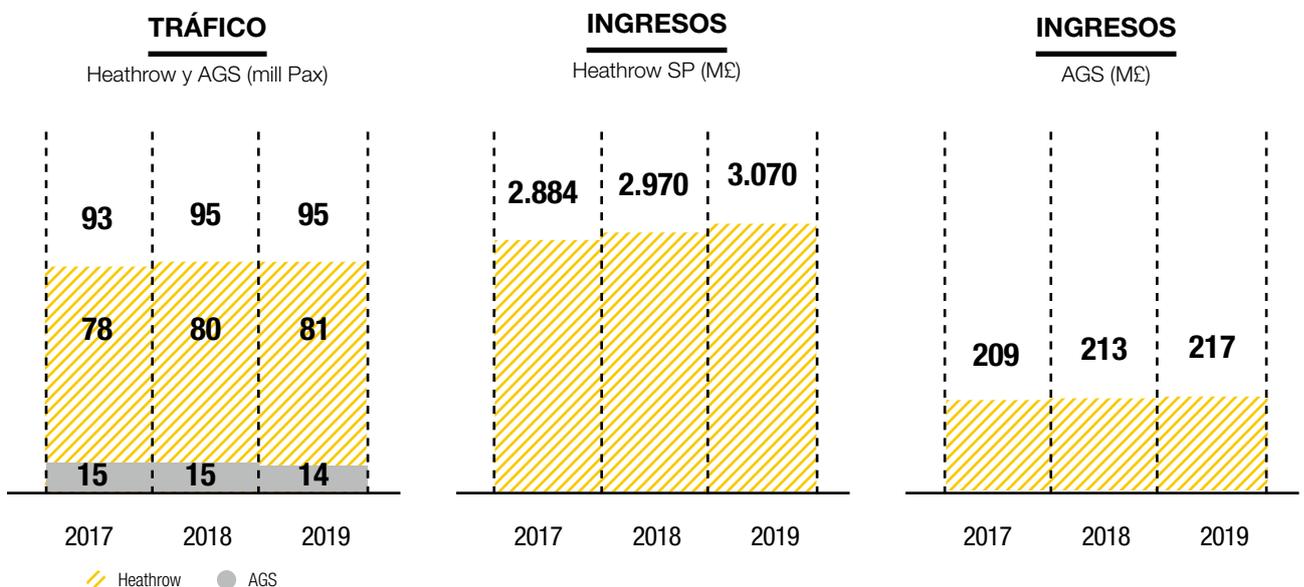
CREACIÓN DE VALOR

Eficiencia operativa y calidad de servicio

Heathrow ha destacado por su sólido desempeño financiero, que ha supuesto un incremento del RBE del 4,5% respecto al año anterior, fruto de las inversiones realizadas en la mejora de los sistemas de equipaje, control de inmigración, servicio de seguridad e iniciativas comerciales y de servicio al pasajero.

La mejora de la calidad de servicio se refleja en los resultados de las encuestas de satisfacción de los pasajeros (ASQ) que han alcanzado un nivel de puntuación récord de 4,17 sobre 5 (4,15 en 2018). Además, el 82% de pasajeros calificaron su experiencia como 'excelente' o 'muy buena'.

Heathrow fue reconocido por los *Skytrax World Airport Awards* como 'Mejor Aero-





puerto de Europa Occidental' y 'Mejor Aeropuerto para las Compras' por quinta y décima vez consecutiva, respectivamente. Por su parte, la Terminal 5 del *hub* londinense encabezó la lista de las mejores terminales aeroportuarias del mundo, por sexta vez en sus once años de historia.

Por su parte, AGS ha definido un nuevo modelo operativo enfocado a la calidad de servicio, la simplificación de los procesos y a la reducción de costes. Entre las principales iniciativas puestas en marcha destacan el cierre del plan de pensiones de beneficio definido, la externalización del servicio de seguridad y el servicio de bomberos y la optimización de contratos con proveedores.

Sostenibilidad

Los aeropuertos de Ferrovial están firmemente comprometidos a operar de la manera más sostenible posible, promoviendo el desarrollo económico y social y poniendo en marcha iniciativas que permitan minimizar el impacto de la industria en el medio ambiente.

Durante 2019, Heathrow ha continuado con su estrategia de implantación de iniciativas, alcanzando logros entre los que destacan ser reconocido por el *Wildlife Trust's Biodiversity Benchmark* por decimoprimer vez y convertirse en el primer aeropuerto del mundo en conseguir el máximo nivel en la acreditación *Carbon Trust* por su participación activa en reducir las emisiones de su cadena de suministro. En la actualidad el 96% de la flota de vehículos de Heathrow es eléctrica o híbrida. El Aeropuerto de Glasgow se ha convertido en el primero de Reino Unido en introducir una flota de autobuses 100% eléctricos que opera entre la terminal y el aparcamiento de larga distancia.

Innovación

Entre los principales proyectos de innovación desarrollados en 2019 destacan los siguientes:

- Inteligencia artificial para mantenimiento de pistas de aterrizaje. El Aeropuerto de Aberdeen ha apostado por la inteligencia artificial para el control del estado del asfalto mediante una aplicación móvil y una plataforma web.
- Uso de drones para la inspección de líneas de transmisión. En colaboración con el equipo de innovación, se ha llevado a cabo un novedoso proyecto con drones que supone sustituir el método tradicional y manual de inspección, por otro mucho más eficiente, automatizado y seguro.

HEATHROW YA ES CARBON NEUTRAL

Tras dos años de trabajo y una inversión de más de 100 millones de libras, Heathrow se ha convertido en un aeropuerto neutral en emisiones de carbono, según su plan estratégico Heathrow 2.0 anunciado en 2017. Todas sus terminales operan con energía proveniente de fuentes 100% renovables y actualmente opera la mayor flota de vehículos eléctricos en Europa. Además, el aeropuerto planea seguir invirtiendo durante los próximos años para conseguir eliminar las emisiones ocasionadas por sus operaciones a mediados de 2030.

Por otro lado, el aeropuerto también está trabajando para capturar el carbono ya presente en la atmósfera a través de proyectos como la restauración y rehabilitación de turberas y la investigación en nuevas formas de agricultura.

Además, Heathrow está impulsando la eliminación de las emisiones de los vuelos trabajando tanto con aerolíneas, socios de la industria y organizaciones gubernamentales para seguir avanzando en el desarrollo de combustible sostenibles alternativos y apoyar el desarrollo de tecnologías que permitan reducir las emisiones de los vuelos.

PLAN DE NEGOCIO INICIAL PARA LA EXPANSIÓN DE HEATHROW

Durante 2019 Heathrow ha seguido avanzando en el desarrollo de su visión para la expansión del aeropuerto, que incluye la construcción de la tercera pista. A mediados de 2019 el aeropuerto presentó su segunda consulta pública. Los resultados obtenidos se incorporarán al plan definitivo que el aeropuerto presentará al Gobierno Británico (*Development Consent Order*) a finales de 2020.

Dicho plan incluirá los detalles de la inversión que realizará Heathrow entre 2022 – 2036 para crear un aeropuerto que dé servicio y conecte a más de 130 millones de pasajeros de todo el mundo. Además, el plan posibilitará la reducción significativa del precio de los billetes, el aumento de la oferta de aerolíneas y la mejora de la satisfacción del pasajero.



CLICK
Aeropuertos

AUTOPISTAS CON IMPRONTA

FERROVIAL ES EL GRAN PROMOTOR DE CARRETERAS DE ESTADOS UNIDOS Y CANADÁ. LA SOSTENIBILIDAD ES UNA SEÑA DE IDENTIDAD EN LA INGENIERÍA Y EN LA CONSTRUCCIÓN, QUE ARRANCA DESDE EL MISMO DISEÑO. MEJORAN LA CONECTIVIDAD, FAVORECEN LA MOVILIDAD, AUMENTAN LA SEGURIDAD VIAL Y DESARROLLAN LA ECONOMÍA LOCAL. SON INFRAESTRUCTURAS CON IMPRONTA DE FUTURO Y CON SELLO DE SOSTENIBILIDAD.

FAUNA Y FLORA

Protección de flora y fauna, en especial las especies en riesgo



HUMEDALES

Protección de los humedales y cauces



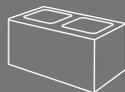
ILUMINACIÓN LED

Instalación de iluminación LED de bajo consumo



HUELLA DE CARBONO

Reducción de los insumos como hormigón, acero o asfalto, que consumen energía y generan huella de carbono. Mejora de trazados, reducción y aprovechamiento *in situ* de los volúmenes de tierra



CALIDAD DEL AIRE

Reducción de emisiones a la atmósfera en el corredor consecuencia de aminorar la congestión de tráfico



ANÁLISIS DE RESIDUOS

Análisis y mitigación de residuos tóxicos en suelos y aguas subterráneas



CALIDAD DEL AGUA

Control y tratamiento de lluvia sobre el pavimento para evitar contaminantes



ZONAS PROTEGIDAS

Mitigación del impacto sobre zonas protegidas o edificios históricos, e integración paisajística



CAMBIO CLIMÁTICO

Impacto del cambio climático para enfrentarse al riesgo de huracanes y precipitaciones mayores



RUIDO

Amortiguación del ruido sobre zonas residenciales mediante pantallas o caballones y trazados de menor impacto



RECICLAJE

Reciclaje de residuos de construcción y demolición para reducir el uso de nuevos materiales



Construcción

Selección de proyectos

La división de Construcción es clave en la estrategia de Ferrovial, enfocada en el desarrollo de activos de infraestructuras complejos.

Ferrovial Agroman es la unidad de negocio que desarrolla las actividades de construcción de obra civil, edificación y obra industrial. Es reconocida a nivel internacional por su capacidad de diseño y construcción de obras singulares, principalmente de grandes infraestructuras de transporte.

En los últimos años el sector de la construcción se está viendo afectado a nivel internacional por márgenes de rentabilidad especialmente reducidos, debido a una excesiva agresividad comercial, desequilibrios en la transferencia de riesgos con clientes y procesos de inflación de costes. La fuerte competitividad ha afectado en 2019 a la rentabilidad de Ferrovial Agroman, que ha registrado pérdidas principalmente por la provisión en el primer trimestre de 2019 de 345 millones de euros (al 100%) para cubrir potenciales pérdidas en algunos proyectos en EE.UU. debido al incremento de los precios en la subcontratación y de las materias primas, así como por la extensión de los periodos de aprobación de la fase de diseño.

Para recuperar la senda positiva de los márgenes de rentabilidad, la Dirección de Ferrovial Agroman ha introducido como medidas mitigantes la licitación selectiva de proyectos en zonas estratégicas para la compañía, reforzando su ejecución con medios propios, intensificando la gestión del riesgo con mejoras en procesos operativos e incluyendo un plan de transformación digital orientado al control de procesos en todas las fases del proyecto, licitación, diseño y ejecución. Adicionalmente, se han reforzado las capacidades de diseño en los proyectos y se han formado equipos para mejorar la colaboración entre los departamentos de licitación y ejecución. La mejora de márgenes se espera que culmine en 2024, año en el que se ha fijado un objetivo de margen de Resultado de Explotación para la división del 3,5%, si bien para 2020 se espera consumo de flujo de caja por la devolución de anticipos y adelantos y los pagos de ejecución de grandes obras, sobre todo en EE.UU.

Ferrovial Agroman enfoca su actividad al mercado internacional, caracterizado por una fuerte competencia de constructoras globales y empresas locales. Concentra su actividad en proyectos complejos en países con economías estables y que apuestan por modernizar sus infraestructuras.

Polonia continúa con buenas y estables perspectivas de contratación a medio plazo gracias a los actuales

planes de inversión en carreteras y ferrocarriles, extendidos hasta 2025-26. Tras un periodo de incrementos en los precios de las materias primas y los recursos laborales, se espera un entorno más estable de los mismos durante los próximos años.

En **España**, debido a que la situación parlamentaria no ha permitido la aprobación de Presupuestos Generales, no se ha producido la recuperación esperada en el sector aunque destaca la buena dinámica de iniciativas públicas de construcción o mejora de infraestructuras de ferrocarril (ADIF), o de aeropuertos (AENA).

En **EE.UU.** y **Canadá** continúa la creciente iniciativa inversora de estados y provincias apoyada por los Gobiernos Federales, destacando proyectos P3 o DBF con financiación privada, donde Ferrovial tiene amplia experiencia. En 2019 se alcanzaron máximos históricos en licitación de carreteras en Texas.

CREACIÓN DE VALOR

Construcción es una actividad clave en la estrategia de Ferrovial gracias a su capacidad de ejecución de obras complejas a nivel internacional. Junto a su propia rentabilidad y capacidad de generación de caja, esta división aporta valor coordinando el diseño y construcción de concesiones de infraestructuras de transporte en las que participan otras divisiones inversoras del Grupo. A la vez ofrece soluciones técnicas óptimas y precios y plazos cerrados de construcción, maximizando el valor añadido al cliente y la competitividad de las ofertas. Esta colaboración se ha plasmado en 2019 en los cierres financieros de la autopista NTE Segment 3C (EE.UU.) y del Silvertown Tunnel de Londres (Reino Unido).

Diversificación de cartera

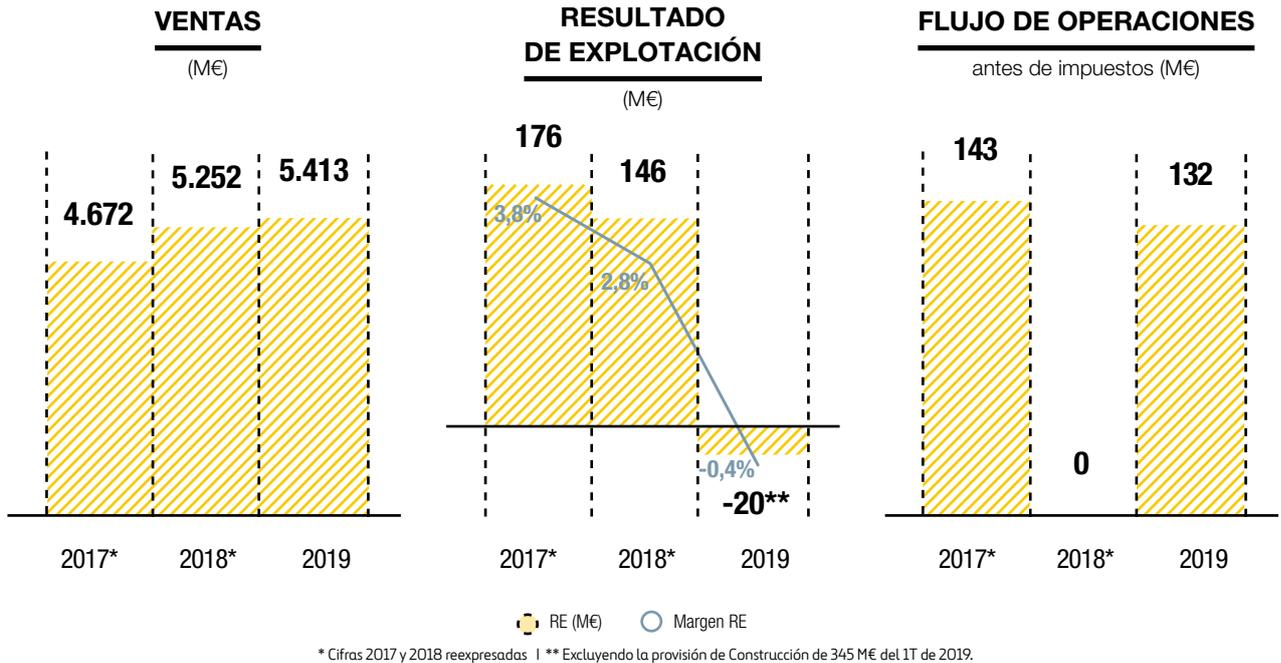
La compañía se especializa en proyectos de alta complejidad técnica, que es capaz de llevar a cabo gracias a la experiencia y presencia internacional de los más de 300 empleados de su Oficina Técnica, concentrada en la búsqueda de soluciones de ingeniería de primer nivel mundial. En este sentido, la diversificación sectorial y la licitación de proyectos menos estratégicos, que permiten el mantenimiento de calificaciones técnicas, habilitan a Ferrovial Agroman para tener equipos materiales y humanos continuamente preparados para las necesidades de la compañía en el momento de licitar por concesiones de infraestructura complejas. Durante 2019 se recibieron numerosos galardones, entre los que destacan los otorgados a los proyectos NTE 35W, *Best Design-Build Award* por la *JLT Build America*, y Toowoomba *Second Range Crossing, Most Innovative Road Construction* por la *Build Magazine*.

Internacionalización selectiva

El foco internacional sigue centrado en los mercados de EE.UU. y Polonia, que representan el 62% del total de ventas. Entre otros países con presencia estable, destacan Reino Unido, Canadá, Chile o Australia, además de España como mercado de origen.

Compromiso con la sociedad: medioambiente, calidad y seguridad

Ferrovial Agroman desarrolla sus operaciones bajo estrictos criterios de minimización de su contribución al cambio climático mediante infraestructuras y edificios sostenibles, y en base a la gestión de residuos conforme al modelo de economía



NUEVO TÚNEL BAJO EL RÍO TAMESIS

Transport for London ha confiado nuevamente en Ferrovial para la construcción de la primera infraestructura para cruzar el río Támesis que se desarrolla desde 1991. El proyecto *Silvertown Tunnel* será ejecutado junto a Bam Nuttal y SK E&C por un importe de 1.150 millones de euros, e incluye el diseño y construcción de dos túneles gemelos de 1,4 kilómetros de longitud bajo el río con sus correspondientes rampas de acceso.

Silvertown Tunnel será el mayor túnel de carreteras en Reino Unido que incluye carriles de autobuses en ambos sentidos, permitiendo la circulación de 37 autobuses a la hora por sentido, y permitirá un ahorro estimado de un millón de horas al año a los conductores que cruzan el río en su zona de influencia. Además, tendrá un impacto positivo en la calidad del aire al disminuir la congestión, y se establecerán peajes con el fin de fomentar formas sostenibles de transporte y facilitar el incremento de la oferta de transporte público.

COMPROMISO EN LA LUCHA CONTRA EL CAMBIO CLIMÁTICO

Ferrovial Agroman demuestra su compromiso con el medio ambiente mediante la utilización de energías renovables, el reciclado de materiales y el aprovechamiento de residuos. Buen ejemplo de ello son el uso de torres de iluminación nocturna con paneles LED fotovoltaicos en la obra de regeneración de la pista del Aeropuerto de Adolfo Suárez Madrid-Barajas, con un ahorro de emisiones 13.771 kg de CO₂, la reutilización de material reciclado para la fabricación de los muros de contención en las carreteras I-66 y Grand Parkway, o la colaboración con el MIT para el desarrollo de una tecnología para la valorización de residuos mediante la carbonatación hidrotermal para su transformación en materiales nanoestructurados para su posterior aprovechamiento.

circular. Un buen ejemplo de ello es la certificación LEED Platino, el estándar internacional de sostenibilidad más exigente para edificios otorgado por *US Green Building Council*, que ha recibido el Hospital Fraternidad-Muprespa Habana (España) construido por Ferrovial Agroman.

Innovación como motor de mejora

Ferrovial Agroman continúa apostando por la I+D+i y la transformación digital, como muestra la potenciación del BIM (*Building Information Modelling*) en todas las áreas geográficas, o la participación en diversos proyectos de investigación como Shift2Rail del programa Horizon 2020 de la UE, para optimizar y maximizar el rendimiento de aparatos de vía, o el desarrollo, junto a su filial Ditecpesa, de un pavimento inteligente para el guiado de coches autónomos.

Empleados: gestión del talento

Los empleados de Ferrovial Agroman destacan por su experiencia y valía profesional, que añade *know-how* local y técnico a los proyectos. En 2019, el Director Técnico de Ferrovial Agroman fue galardonado con la medalla de oro con mención especial de la Asociación de la Carretera.



CLICK

Silvertown



FOTO: Metro de Santiago, (Chile).

Soluciones innovadoras y sostenibles

Ferrovial Servicios contribuye al desarrollo sostenible de las geografías en las que opera a través del diseño y la prestación de soluciones eficientes, tanto económica como medioambientalmente, para el mantenimiento integral de infraestructuras y la puesta en práctica de la economía circular.

Como se anunció en febrero de 2019, Ferrovial ha decidido vender su negocio de Servicios con el objetivo de centrarse en el desarrollo de su negocio de infraestructuras. El proceso de desinversión sigue su curso, y en el marco de éste se alcanzó en diciembre un acuerdo para la venta de Broadpectrum (negocio de Servicios en Australia y Nueva Zelanda) a una entidad controlada por Ventia Services Group por un *enterprise value* de 327 millones de euros. Asimismo, en julio de 2019 Ferrovial Servicios dejó de operar en Polonia al vender su participación del 51% en la sociedad FB Serwis a su socio local Budimex, filial de Ferrovial Agroman. El resto del negocio de Servicios (que incluye los mercados de España, Reino Unido e Internacional) se mantiene clasificado como actividad discontinuada y clasificada como mantenida para la venta.

ENTORNO

Ferrovial Servicios lleva a cabo su actividad en nueve países, siendo sus principales mercados Reino Unido, España y Norteamérica.

En el **Reino Unido**, continúan las difíciles condiciones del mercado de los últimos años, con márgenes muy ajustados e importantes dificultades financieras para algunas compañías del sector, a la espera de mayor claridad en los presupuestos de las entidades públicas tras las recientes elecciones. Durante 2019, Arney ha firmado un acuerdo con el Ayuntamiento de Birmingham para finalizar anticipadamente el contrato de mantenimiento y gestión de su red de carreteras por un pago de 215 millones de libras (de los que 160 millones se abonaron en 2019). Adicionalmente, tras la incorporación de Amanda Fisher como nueva Consejera Delegada, la compañía está revisando en profundidad sus actividades, centrándose en ferrocarril, consultoría y *“facility management”*. Para alcanzar una mayor eficiencia operativa, además de optimizar la estructura de las funciones de soporte, se plantea vender, por un lado, el negocio de energía de residuos y tratamiento y, por otro, desinvertir en el de servicios a eléctricas y compañías de agua.

En **España**, la situación política y macroeconómica ha dado lugar a una ralentización de la contratación pública y a una mayor búsqueda de eficiencia por parte

del sector privado. Ferrovial Servicios ha crecido de forma rentable al combinar la efectividad comercial con la inversión en sistemas de gestión e innovación aplicada.

Por su parte, la favorable coyuntura macroeconómica e industrial de **Norteamérica** ha facilitado la expansión de la compañía en los sectores de mantenimiento de carreteras e infraestructuras petrolíferas.

CREACIÓN DE VALOR

Las ventas de Ferrovial Servicios crecieron, de forma orgánica, un 4,3% en 2019. Este crecimiento se ha fundamentado en su posicionamiento en todos los mercados en los que opera (especialmente en sus negocios de España e Internacional), así como en sus capacidades diferenciales, que le permiten competir con éxito en proyectos con un elevado nivel de exigencia y complejidad.

Seguridad laboral

La seguridad laboral de sus 71.852 empleados es prioritaria para Ferrovial Servicios. El índice de frecuencia de accidentes se redujo un 15,09% en 2019 con la puesta en práctica de estrategias y programas adaptados a las circunstancias de cada país. Algunos ejemplos son:

- **Zero Code** (Reino Unido): código que destaca cuáles han de ser los comportamientos clave en el puesto de trabajo para garantizar una actuación segura.
- **Safe for Life** (Australia y Nueva Zelanda): modelo estratégico de seguridad y salud para ser aplicado en todos los entornos de trabajo.
- **+Vial** (España): programa enfocado en la mejora de la seguridad en las actividades de mantenimiento de carreteras.

Crecimiento sostenible

Ferrovial Servicios fundamenta su actividad en una oferta de servicios sostenibles para ciudades e instalaciones:

En la actividad de **servicios medioambientales**, la compañía ha puesto en marcha en España una nueva planta de reciclaje con capacidad para procesar 50.000 toneladas anuales de residuos de plástico PET transformándolas en materia prima para la industria. En el Reino Unido las plantas de valorización energética de North Yorkshire y Milton Keynes, que actualmente funcionan a pleno rendimiento, forman parte de un parque de instalaciones operadas por la compañía con una potencia instalada de 66 MW, equivalente a la energía consumida por más de 80.000 hogares.

Otra área de crecimiento sostenible es la **eficiencia energética**, con una cartera superior a 400 millones de euros en España, que genera ahorros de energía anuales equivalentes al 2% del objetivo global del Plan Nacional de Eficiencia Energética. Como muestra de su *know-how* en esta actividad, la compañía ha ganado nuevos contratos en España, así como su primer contrato de alumbrado público en Nueva Zelanda, en la ciudad de Dunedin.

Ferrovial Servicios también ha conseguido adjudicaciones significativas en el mante-

RECICLAJE DE 50.000 tn. ANUALES DE PLÁSTICOS

En un entorno social que promueve la economía circular y la reducción del uso de plásticos, Ferrovial Servicios ha puesto en marcha una planta de reciclaje de escama de plástico PET (tereftalato de polietileno) a partir de envases recuperados. La instalación, ubicada en Les Franqueses del Vallès (España), es una de las mayores de Europa, con una capacidad de procesamiento de 50.000 toneladas al año, equivalente a la generación anual de este tipo de plástico por parte de 5 millones de personas. La planta incorpora las últimas tecnologías, con lo que se minimiza el consumo energético y se facilita el reaprovechamiento del agua. La calidad del PET que se obtiene en la planta ha sido aprobada para su uso en envases alimentarios por la European Food Safety Authority. Este proyecto contribuye a los objetivos de recuperación de envases de la Comisión Europea para la Estrategia Europea de Plásticos en la Economía Circular, que pretende alcanzar un 25% de material reciclado en la producción de envases de plástico en 2025.

MANTENIMIENTO DE CARRETERAS EN NORTEAMÉRICA

Ferrovial Servicios Internacional puso en práctica un programa de transformación que ha llevado a un crecimiento medio de las ventas del 18% y a una mejora del RBE del 20% en el período 2017-19. Este cambio ha sido posible gracias a la incorporación de nuevos profesionales expertos en el sector, a la mejora de las operaciones y a los niveles de satisfacción de los clientes así como la reestructuración del departamento de licitación. La compañía gestiona en la actualidad unos 23.000 kilómetros de carreteras en ocho estados estadounidenses y en la provincia de Ontario (Canadá). En 2018 ganó los contratos de Ottawa, York y Peel Halton en Ontario, así como varios contratos en Florida y en otros estados. En 2019 se adjudicó, entre otros, el primer contrato de mantenimiento integral, licitado por el Departamento de Transporte de Michigan.



CLICK

Planta de reciclaje

nimiento de infraestructuras, como la extensión de los contratos de *facility management* con el Ministerio de Defensa de Reino Unido (886 millones de euros), el **mantenimiento de infraestructuras** de Sydney Water en Australia (660 millones de euros), la conservación de carreteras en Ottawa y York en Canadá (183 millones de euros) y la refinería de British Petroleum Kwinana en Australia (116 millones de euros).

Eficiencia operativa

La compañía planea simplificar su estructura de soporte en un contexto de crecimiento de negocio. Todas las geografías han llevado a cabo programas de reducción de costes con resultados positivos. Ejemplos de ello son las actuaciones llevadas a cabo por las unidades de negocio de *Oil & Gas* en Estados Unidos y de defensa en Australia. Otro ejemplo es la puesta en marcha de un Centro de Control de Energía, con ahorros del 4% en las instalaciones gestionadas en España, Portugal, Australia y Estados Unidos.

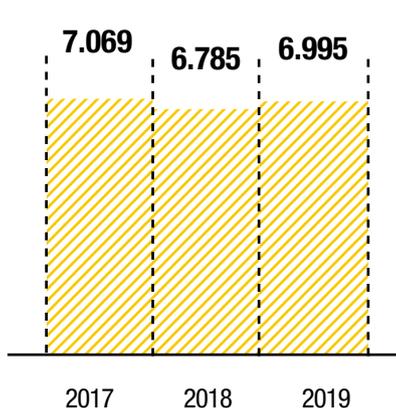
Digitalización

La aplicación de nuevas tecnologías y la analítica de datos supone una gran oportunidad para mejorar la seguridad, la eficiencia y la funcionalidad de los servicios, así como para estrechar la colaboración con clientes y con otros grupos de interés. Ferrovial Servicios tiene en cartera más de 100 proyectos de innovación, entre los que destacan:

- DUGUD: aplicación para fomentar la segregación de residuos orgánicos en origen por parte de los ciudadanos.
- Kuiko Pro: plataforma de intermediación entre clientes y proveedores del sector de *facility management*.
- XPERIoT: primer nodo de telegestión de alumbrado público compatible con tecnología 5G.

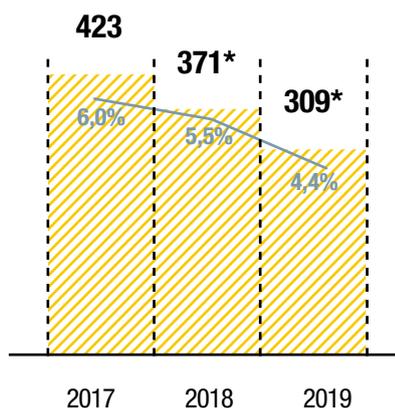
VENTAS

(Ex- Birmingham) (M€)



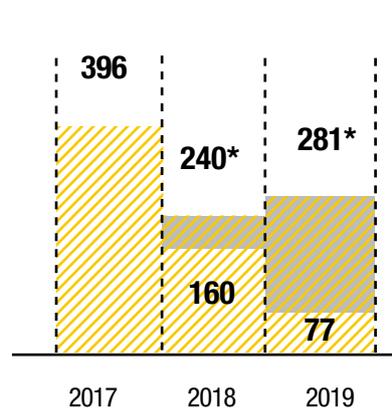
RBE

(M€)



FLUJO DE OPERACIONES

antes de impuestos (M€)



■ RBE (M€) ○ Margen RBE

* Excluyendo Birmingham

* Excluyendo Birmingham