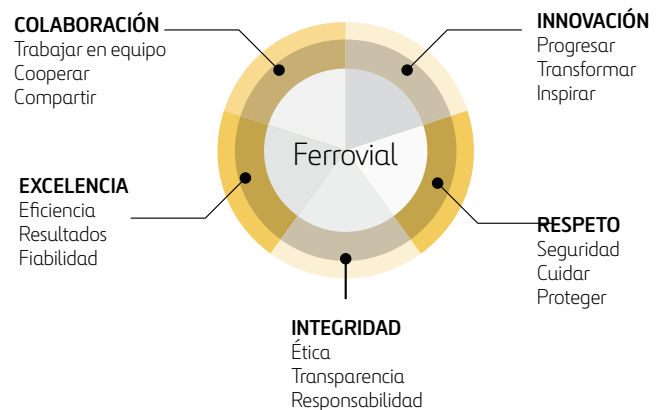


VISIÓN GLOBAL

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 nuestros clientes, inversores y empleados.

VALORES



ENTORNO

Ferrovial sigue atentamente la evolución de los mercados, aprovechando las oportunidades y respondiendo a los retos que se plantean:

Oportunidades

- **Inversión en infraestructuras:** es uno de los mecanismos para aumentar la actividad económica y crear empleo. Se estima que las necesidades de inversión en infraestructuras a nivel global para los próximos años ascenderán a 3,3 billones de dólares anuales hasta el 2030*. De continuar con el ritmo de inversión actual, la brecha entre la necesidad y la capacidad de inversión real se incrementará, dando lugar a que parte de estas inversiones no lleguen a desarrollarse.
- **Reducción de los recursos financieros disponibles por parte de las Administraciones Públicas:** las restricciones presupuestarias harán aún más relevante la participación de actores privados en el desarrollo de infraestructuras. Por tanto la financiación privada de infraestructuras se convierte en un complemento necesario a la inversión pública.
- **Crecimiento de la población y concentración en ciudades,** con el consiguiente incremento en la demanda de proyectos de infraestructuras y servicios en torno a grandes núcleos urbanos. La población en ciudades ha

* Bridging global infrastructure gaps. McKinsey Global Institute, 2016.

ESTRATEGIA Y CREACION DE VALOR

Visión global
Autopistas
Servicios
Construcción
Aeropuertos

crecido en 65 millones de personas al año en las últimas tres décadas, aumentando la necesidad de realizar inversiones en transporte, eficiencia energética o infraestructura social, entre otros.

- **Cambio climático y otros aspectos medioambientales:** la movilidad de personas es responsable del 25% de las emisiones de CO₂ del mundo, mientras que las ciudades y edificios generan más del 30% de las emisiones globales de gases de efecto invernadero. Por ello es importante diseñar soluciones sostenibles y ambientalmente responsables en el desarrollo de todo tipo de infraestructuras, orientadas a la reducción de la huella de carbono.
- **Desarrollo de nuevas tecnologías,** aplicadas al sector de las infraestructuras, impactan de forma significativa en los modelos de negocio tradicionales. Tecnologías como la inteligencia artificial, *Big Data*, coche autónomo, internet de las cosas, permitirán resolver de forma más eficiente la gestión de operaciones y servicios complejos, incrementar su productividad y adaptar las infraestructuras a la nueva relación con los usuarios.

Retos

- **Cambios en el contexto económico y político,** en este sentido cabe destacar el impacto de procesos electorales, consultas ciudadanas y cambios en las políticas monetarias y comerciales.

En el **Reino Unido**, la decisión de salir de la Unión Europea y el riesgo de que dicha salida pueda afectar al crecimiento de su economía ha llevado al gobierno británico a reforzar el plan de infraestructuras hasta los 500.000 millones de libras. Por otro lado se ha avanzado en proyectos relevantes como la ampliación del aeropuerto de Heathrow y el tren de alta velocidad. Además del impacto que el *Brexit* puede tener en el desarrollo de infraestructuras, esta decisión ha tenido impacto en variables macroeconómicas que a su vez repercuten en los riesgos financieros y de negocio.

En cuanto a **Estados Unidos**, el anunciado foco en el desarrollo de la capacidad productiva interna tiene como eje fundamental un plan de renovación y modernización de las infraestructuras que contará con el apoyo del sector privado para su desarrollo.

En **España** la ausencia de Gobierno durante parte del año ha limitado la actividad, reduciéndose la licitación y el nivel de inversiones. Por otro lado en **Canadá, Australia y Polonia** los nuevos gobiernos han continuado impulsando la inversión en infraestructuras.

- **Aumento de la competencia,** tanto de compañías establecidas como de compañías de países emergentes. Además en los últimos años ha crecido la presencia en el sector de fondos de inversión y fondos de pensiones.
- **Regulación y seguridad jurídica:** el desarrollo del negocio de infraestructuras, y su dependencia de las Administraciones Públicas, requiere de una gestión activa y

eficiente de los riesgos, desde la contratación, la selección de socios y el cierre de la oferta, hasta la fase de ejecución.

ESTRATEGIA

Ferrovial plantea su estrategia con el objetivo de crear valor para sus accionistas, clientes, empleados y el conjunto de la sociedad en torno a seis prioridades clave:

1. Crecimiento rentable. Con un enfoque internacional, la compañía mantiene una presencia significativa en seis países prioritarios: Canadá, Reino Unido, Estados Unidos, España, Polonia y Australia. Además, la compañía participa en otros países de manera selectiva teniendo en cuenta criterios como el crecimiento, la seguridad jurídica o la existencia de mercados financieros desarrollados. Resulta fundamental el enfoque industrial para 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). Este crecimiento se realiza de forma orgánica y con adquisiciones selectivas que refuerzan la competitividad y añaden capacidades.

En cuanto al crecimiento orgánico, Ferrovial refuerza su cartera con proyectos como la I-66 en Virginia (EE.UU.) o la circunvalación de Bratislava (Eslovaquia). En lo relativo al crecimiento inorgánico, la adquisición de Broadspectrum posiciona el negocio de servicios en Australia, así como en Nueva Zelanda, Estados Unidos, Canadá y Chile. Esta operación añade nuevas capacidades en sectores como petróleo, gas y telecomunicaciones. Además Ferrovial aporta a la compañía experiencia en la gestión integral de activos (*Asset Management*). Por otro lado, la adquisición de Transchile, permite comenzar a operar en el sector de transmisión eléctrica. Este sector presenta nuevas oportunidades de crecimiento en mercados prioritarios apalancando las capacidades clave de Ferrovial.

2. Disciplina financiera. Es una prioridad 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 mantiene su capacidad para un crecimiento sostenible.
- El compromiso por la transparencia con inversores, accionistas, agencias de calificación crediticia y bonistas promueve una relación de confianza y permite un acceso

LÍNEAS ESTRATÉGICAS

CRECIMIENTO RENTABLE

DISCIPLINA FINANCIERA

EXCELENCIA OPERATIVA

INNOVACIÓN ABIERTA Y DIFERENCIACIÓN

SOSTENIBILIDAD

PERSONAS, SALUD Y SEGURIDAD

CAPACIDADES CLAVE

GESTIONAR Y MITIGAR RIESGOS EN LAS DIFERENTES FASES DEL PROYECTO

OFRECER SOLUCIONES INNOVADORAS A LOS CLIENTES

GENERAR EFICIENCIAS OPERATIVAS EN LA GESTIÓN DEL DÍA A DÍA

permanente a los mercados financieros en las mejores condiciones de coste y plazo.

3. Excelencia operativa. Es fundamental para la gestión eficiente de operaciones, la oferta de soluciones diferenciales y la generación recurrente de caja. La calidad, una marca distintiva de Ferrovial, se refleja en una forma de trabajar que conduce a soluciones que ofrecen mayor satisfacción a los clientes y usuarios de infraestructuras y servicios, así como a un mayor valor añadido para la compañía.

4. Innovación. El modelo de innovación abierta de Ferrovial facilita la creación de un ecosistema en continuo intercambio con diferentes agentes externos (Administraciones Públicas, centros de innovación, grandes empresas, PYMEs, *start-ups* y emprendedores). Este factor, unido a la creación del *Digital Hub* y las oficinas técnicas, que operan como catalizadores de la transformación, permite a las unidades de negocio generar ventajas competitivas sostenibles.

5. Sostenibilidad. La participación en numerosos proyectos de Responsabilidad Corporativa y la presencia de Ferrovial en los principales índices internacionales de sostenibilidad son un reflejo del enfoque socialmente responsable de nuestras operaciones. Para la empresa, la seguridad es un aspecto prioritario en todos los negocios. Por ello, desde Ferrovial se trabaja para optimizar y mejorar la seguridad de los empleados, así como de los usuarios de sus infraestructuras.

6. Personas. La gestión del talento, el compromiso de los empleados y la cultura Ferrovial son factores fundamentales

para la compañía. Ante el reto del crecimiento internacional en múltiples geografías, la planificación estratégica de los recursos necesarios, el impulso de la diversidad, el desarrollo y la movilidad de los empleados cobran una importancia significativa.

De cara a ofrecer la solución óptima para las necesidades de los clientes, Ferrovial combina los seis pilares estratégicos con un enfoque integrado. Dicho enfoque alinea los intereses del negocio de construcción, mantenimiento, promoción y operación de los proyectos, minimizando los riesgos y maximizando la rentabilidad de los mismos.


MODELO DE NEGOCIO


Ferrovial es uno de los operadores de infraestructuras y gestores de servicios urbanos de referencia a nivel global. Con 96.001 empleados y presencia en más de 15 países, la compañía desarrolla su actividad con el objetivo de maximizar la creación de valor para sus grupos de interés (clientes y usuarios de sus infraestructuras, inversores, empleados y sociedad) participando, con un enfoque industrial, en todas las fases del ciclo de la infraestructura y beneficiándose así de sinergias entre las divisiones de negocio.


La compañía aporta un valor diferencial mediante el desarrollo y la operación de proyectos complejos, basándose en tres capacidades clave:


- Gestionar y mitigar riesgos en las diferentes fases del proyecto.
- Ofrecer soluciones diferenciales e innovadoras a sus clientes.
- Generar eficiencias operativas en la gestión del día a día.


Con un enfoque industrial del negocio y en continuo dialogo con clientes, proveedores e inversores, la compañía opera a lo largo de todo el ciclo de la infraestructura:

DESARROLLO Y DISEÑO
 con la búsqueda selectiva de proyectos en geografías prioritarias y promoción de nuevos proyectos que satisfagan las necesidades de clientes y futuros usuarios de las infraestructuras. Destaca la contribución de la Oficina Técnica proponiendo diseños más eficientes que reducen costes y mejoran la competitividad y rentabilidad del proyecto (ingeniería de valor).

CONSTRUCCIÓN
 alinear los intereses entre el negocio de construcción y el de concesiones así como el "de-risking", son clave para maximizar el valor de los proyectos y mitigar los riesgos asumidos por Ferrovial como inversor. La compañía se centra en el cumplimiento de los plazos y los estándares de calidad incidiendo en la valoración de clientes y usuarios.

FINANCIACIÓN
 optimizando las estructuras de financiación a lo largo de la vida de los proyectos y rotando activos maduros para financiar el crecimiento futuro. De esta forma se maximiza el valor del proyecto y el retorno a los accionistas.

OPERACIÓN
 gestionando activos complejos y mejorando su eficiencia operativa en el día a día. La innovación y los centros de excelencia son clave para desarrollar soluciones diferenciales, rentables y mejorar la experiencia de clientes y usuarios de las infraestructuras.

MANTENIMIENTO
 con foco en la prestación de una oferta integrada de servicios estableciendo relaciones a largo plazo con los clientes.