

VISIÓN GLOBAL

LA ESTRATEGIA SIGUE VIGENTE

En 2020 la compañía lanzó su Plan Horizon 24. Esta estrategia continúa vigente, con el foco en la preservación de la liquidez y el fomento de la eficiencia, a la vez que se evalúan oportunidades de crecimiento.

El año 2020 ha estado marcado por los efectos económicos y sanitarios de la pandemia de la COVID-19. Desde marzo, muchos países restringieron la movilidad, lo que ha repercutido enormemente en la demanda de servicios y, en consecuencia, en el transporte. La compañía ha experimentado un importante descenso de las cifras de tráfico en sus carreteras y aeropuertos, pero al mismo tiempo ha respondido con firmeza a este reto centrándose en la seguridad y salud, reforzando su posición financiera y contribuyendo al progreso de la sociedad.

El desarrollo de vacunas y tratamientos, los estímulos anunciados por los gobiernos (COVID-19 *stimulus bill* en EE.UU., Fondo Europeo de Recuperación en la UE) y las medidas adoptadas por el sector privado están allanando el camino de la recuperación, que diferirá según geografías y empresas, y contribuirá a la transformación del sector de las infraestructuras hacia una industria más ecológica, digital e integradora.

En este contexto, la inversión en infraestructuras sostenibles e innovadoras sigue siendo un factor clave para la recuperación económica. El desarrollo de infraestructuras sostenibles, la conservación de los recursos para las necesidades futuras y la aceleración de tendencias como la movilidad o la digitalización, presentan oportunidades atractivas para Ferrovial:

- La congestión en las ciudades y en las vías de acceso requerirá de nuevas infraestructuras de transporte y alternativas de movilidad más innovadoras y que contribuirán a la descarbonización. Tendencias como el teletrabajo o el comercio electrónico se han acelerado durante la pandemia, impactando en los patrones de comportamiento y en la evolución del tráfico, por ejemplo, incrementando el tráfico de vehículos pesados en autopistas de peaje junto a los corredores industriales y logísticos, y disminuyendo los viajes de negocios.
- La digitalización de las infraestructuras de transporte y la creciente necesidad de conectividad entre las infraestructuras, los vehículos y los usuarios, demandarán nuevas inversiones en tecnología. Los vehículos autónomos y las infraestructuras conectadas que se requerirán desempeñarán un papel fundamental en la mejora de la seguridad vial y el rendimiento de las autopistas.
- La concienciación por el cambio climático y los compromisos de descarbonización demandarán el desarrollo de nuevas infraestructuras en sectores como la electrificación, el tratamiento de agua y el saneamiento, la eficiencia energética o la economía circular.

Además del impacto que la pandemia tendrá sobre la economía, Ferrovial se enfrenta a varios retos:

- La competencia de otras compañías de infraestructuras, cuyo interés en proyectos *greenfield* en países desarrollados va en aumento, y de fondos de inversión, que aportan liquidez al mercado y buscan mayor rentabilidad.
- La descarbonización del transporte, un objetivo primario para el sector, ya que es responsable de una parte significativa de las emisiones globales.
- La evolución normativa y la estabilidad jurídica, factores claves a la hora de invertir en activos de largo plazo y en la selección de países.
- Las tensiones comerciales, políticas y sociales en los países en los que la compañía opera, que podrían afectar a la recuperación económica.

ESTRATEGIA

Prioridades estratégicas

- **Las personas:** son el pilar fundamental de la estrategia de la compañía. El modelo de gestión de personas de la compañía es una fuente clave de ventaja competitiva y se basa en tres pilares principales, la seguridad de las personas, la gestión del talento y el compromiso. Ferrovial ha definido estructuras organizativas y de gestión para garantizar la alineación con la estrategia, asegurando la igualdad de oportunidades y la diversidad. Ferrovial promoverá los más altos estándares de seguridad y salud en sus operaciones basados en la prevención y el objetivo de cero accidentes. Además, la compañía se centrará en identificar, desarrollar y retener el talento, y seguirá reforzando el compromiso creando entornos de trabajo para maximizar la contribución de sus empleados.
- **Crecimiento sostenible:** desarrollar y operar proyectos de infraestructuras sostenibles, innovadores y eficientes, de alto valor concesional. La compañía se centrará en sus mercados principales (EE.UU., Canadá, España, Reino Unido y Polonia), mientras analiza oportunidades en otras regiones como Australia y otros países clave de Europa y Latinoamérica.
 - En Autopistas, Ferrovial continuará desarrollando proyectos *greenfield* con riesgo de tráfico, con el foco en las *Managed Lanes*, principalmente en Estados Unidos y Canadá, generando proactivamente *pipeline* y licitando proyectos estratégicos. La compañía también mantendrá sus ventajas competitivas en mercados con buenas perspectivas de crecimiento de proyectos *pay-per-use*.
 - En Aeropuertos, la compañía se centrará en preservar el efectivo y la liquidez mientras continúa implantando mejoras operativas y explora nuevas oportunidades y asociaciones por todo el mundo.



Autopista 407 ETR, Toronto, Canadá. © José Manuel Ballester



Horizon 24
Plan Estratégico

- En Construcción, los objetivos son mantener una rentabilidad sostenible e incrementar el negocio junto a otras divisiones del Grupo. La compañía apoyará el negocio de las infraestructuras centrándose en proyectos *greenfield* de transporte y desarrollará capacidades locales adicionales en países seleccionados.
- Ferrovial seguirá fortaleciendo sus capacidades para otras oportunidades relacionadas con infraestructuras sostenibles en sectores adyacentes como la electrificación, el agua y la movilidad.

La disciplina financiera seguirá siendo una prioridad para Ferrovial, reforzando su estructura de capital y rotando los activos y negocios no esenciales para obtener valor y financiar el crecimiento futuro.

- **Excelencia operativa:** con el foco en alcanzar ambiciosos objetivos de sostenibilidad (medioambiental, social y de gobierno), fomentar la eficiencia y optimizar los procesos básicos.

La sostenibilidad es un asunto esencial en las operaciones de la compañía, centrándose en reducir el impacto medioambiental, priorizar la seguridad y contribuir al desarrollo de la sociedad. En este sentido, Ferrovial ha actualizado su estrategia de sostenibilidad, que está alineada con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU y con el Plan Horizon 24. Entre sus objetivos incluye la descarbonización, la reducción de la huella hídrica, la igualdad de género o la integridad, entre otros, al tiempo que busca reorientar la cartera de proyectos para ofrecer soluciones para una economía sostenible.

En este contexto, Ferrovial continuará buscando mantener de forma proactiva su presencia en índices de sostenibilidad como el *Dow Jones Sustainability*, *Carbon Disclosure Project* o *FTSE4Good*.

En infraestructuras, Ferrovial seguirá potenciando sus capacidades distintivas, como la gestión del tráfico y la optimización de los ingresos, y su experiencia en activos como la 407 ETR, las *Managed Lanes* de Texas o el Aeropuerto de Heathrow. En Construcción, la compañía mantendrá sus referencias y capacidades en el diseño y construcción de proyectos complejos.

- **Innovación:** mejorar la actividad principal apoyando la transformación digital de la compañía y desarrollando nuevas capacidades y servicios que refuercen su competitividad. Ferrovial desarrollará la innovación digital y disruptiva a nivel corporativo y promoverá proyectos con las unidades de negocio, focalizándose en la creación de valor y el fomento de una cultura emprendedora.

FERROVIAL EN 2 MINUTOS

PLAN HORIZON 24: AÑO UNO

El Plan Estratégico Horizon 24 abarca el período 2020-2024. Se centra en la promoción, construcción y gestión de infraestructuras sostenibles. El plan persigue una empresa más ágil, innovadora y eficiente. A pesar del impacto de la COVID-19, Horizon 24 está avanzando en los asuntos cruciales.

TENDENCIAS



Movilidad



Tecnología



Demografía



Sostenibilidad

MERCADOS



VISIÓN

Desarrollar y operar infraestructuras sostenibles, innovadoras y eficientes creando valor para los stakeholders

PROPÓSITO

Infraestructuras sostenibles para un mundo en movimiento

VALORES



Colaboración



Respeto



Excelencia

Innovación



Integridad

PRIORIDADES



Talento

- Implantación del nuevo Plan de Seguridad, Salud y Bienestar. Reducción de más del 18% del índice de frecuencia de accidentes graves y fatales en 2020 respecto a 2019.
- Lanzamiento de una nueva estrategia centrada en el compromiso y el talento.
- Compromiso con los empleados y la sociedad en la crisis de la COVID-19 (seguridad y salud de los empleados, servicios esenciales, fondo "Ferrovial Juntos COVID-19").



Crecimiento sostenible

- Desarrollo y licitación en los sectores y áreas geográficas principales.
- Compromiso de desinversión de actividades no esenciales: 500 M€ de desinversiones en 2020.
- Planes de acción implementados para compensar el impacto de la COVID-19 en las infraestructuras de transporte.



Excelencia operativa

- Cambio de rumbo en la división de Construcción (de un margen EBIT negativo a +2,3% en 2020)
- Nuevo modelo operativo implantado, con una reducción de costes de ~50 M€
- Comprometidos con la sostenibilidad: reducción de la huella ambiental en 2020 (huella de carbono -6% vs 2019, compensación de la Huella Hídrica >30x Business Water Index).



Innovación

- Colaboración con soluciones de transporte innovadoras (p.ej., Hyperloop) y fondos (p.ej., ATOMICO)
- Lanzamiento de la cuarta edición del programa de innovación de Ferrovial, Zuritanken, con más de 300 ideas recibidas.
- Lanzamiento de Foresight, la plataforma de innovación abierta de Ferrovial para construir el futuro de las infraestructuras de transporte y la movilidad.