

INFORVIAL

EDICIÓN ESPECIAL 60 ANIVERSARIO

60TH ANNIVERSARY SPECIAL EDITION

MARZO/MARCH13

60 años



Understanding asset management...

...means we can manage infrastructure more effectively

Amey is one of today's leading infrastructure service providers, managing vital assets that practically everyone in the country relies on every day. And because we understand the interactions in infrastructure it means we can manage them more effectively.

Our asset management approach, together with our breadth and depth of knowledge of multi-sector service capabilities, mean that we can deliver services in a truly connected way.

As one of the fastest growing consultancy in the UK, our wide range of award-winning multi-disciplinary consulting services drive value across our customers asset portfolios delivering leading stand-alone services, as well as pioneering an outstanding integrated service model. And we always work our solutions with long-term maintenance in mind that typically deliver up to 20% efficiency savings in both time and cost for our customers.

We think it is better that the people who manage and maintain assets also plan and design them.

Please visit our website www.amey.co.uk or email connectivity@amey.co.uk



Download a QR reader for your smartphone and scan this code to learn more about how Amey is connecting services across the UK.

04-05

ENFOQUE

Así somos, así nos vemos • por Íñigo Meirás, Consejero Delegado de Ferrovial

06-15

ENTREVISTA A RAFAEL DEL PINO, Presidente de Ferrovial

“Las crisis son una oportunidad para adaptarse a los nuevos tiempos”

16-17

TRIBUNA

Cuando lo mejor está por llegar • por Fernando Urbaneja

18-27

REPORTAJE

60 años de infraestructuras inteligentes

28-39

VISIÓN DE FUTURO

30-31 El siglo de las ciudades, por Santiago Olivares, Consejero Delegado de Ferrovial Servicios

32-33 Autopistas: regreso al futuro, por Enrique Díaz-Rato, Consejero Delegado de Cintra

34-35 Mirar al futuro aprovechando las oportunidades, por Alejandro de la Joya, Consejero Delegado de Ferrovial Agroman

36-37 Un nuevo modelo de aeropuerto, por Jorge Gil, Consejero Delegado de Ferrovial Aeropuertos

38-39 La gestión de las personas en Ferrovial, por Jaime Aguirre de Cárcer, Director General de Recursos Humanos de Ferrovial



Servicios



Autopistas



Construcción



Aeropuertos



RRHH

40-43

FERROVIAL INNOVATION AWARDS

Transformando las infraestructuras y los servicios del siglo XXI

04-05

FOCUS

This is how we are, this is how we see ourselves • by Íñigo Meirás, Chief Executive Officer of Ferrovial

06-15

INTERVIEW WITH RAFAEL DEL PINO, Chairman of Ferrovial

“Crises are an opportunity to adapt to the new times”

16-17

SOAPBOX

When the best is yet to come • by Fernando Urbaneja

18-27

REPORT

60 years of intelligent infrastructures

28-39

FORWARD-LOOKING VISION

30-31 The century of cities, by Santiago Olivares, Chief Executive Officer of Ferrovial Services

32-33 Toll roads: back to the future, by Enrique Díaz-Rato, Chief Executive Officer of Cintra

34-35 Looking to the future while making the most of opportunities, by Alejandro de la Joya, Chief Executive Officer of Ferrovial Agroman

36-37 A new model of airports, by Jorge Gil, Chief Executive Officer of Ferrovial Aeropuertos

38-39 People management at Ferrovial, by Jaime Aguirre de Cárcer, Managing Director of Human Resources of Ferrovial



Services



Toll Roads



Construction



Airports



Human Resources

40-43

FERROVIAL INNOVATION AWARDS

Transforming the infrastructures and services of the 21st century

< Staff >

Edita/Published by: Dirección de Comunicación y Responsabilidad Corporativa. **Jefe de Edición/Chief Editor:** José Luis Cobas (j.l.cobas@ferrovial.com). **Coordinador/Coordinator:** Francisco José Campollo (fjcampollo@ferrovial.com). **Consejo Editorial/Editorial Team:** José Luis Cobas (Corporación); Carlos Cerezo (Corporación); María Cristina Casero (Aeropuertos); Iván González (Cintra); Silvia Lázaro (Corporación); Leonor Victoria Pablos (Construcción) y María Dionis (Servicios). **Redacción/Edited by:** Alba Herrero (alba@herrero.org). **Diseño/Design by:** Alfonso Chulvi (thola@alfonsochulvi.com). **Impresión/Printed by:** Rivadeneira S.A. **Distribución/Distributed by:** Publistat S.A. **Depósito Legal/Legal Deposit:** M-4127-2008.

Colaboran en este número/Contributions to this edition: Francisco Domínguez (Corporación), Alejandro Serrano (Corporación), Sara Abad (Corporación), Natalia Masía (Corporación), Jaime Canosa (Corporación), María Guillén (Cintra), Eduardo López (Cintra), Jesús Valbuena (Servicios), Alejandro Ruiz (Servicios), Silvia Cortina (Servicios), Fernando Morales (Construcción), Patricia Fernández Bernabéu (Construcción), Marta Irene Sevilla (Construcción), Laura Francesca Brown (Construcción), Cecilia Miravalles (Aeropuertos), Marta Oyaga (Aeropuertos). **Informal no se identifica necesariamente con las opiniones expresadas en la revista. Queda prohibida la reproducción. Todos los derechos reservados. / Informal does not necessarily share the views expressed in this journal. Reproduction prohibited. All rights reserved.**

Traducción: Abaco Multimedia. / **Translation:** Abaco Multimedia.



Íñigo Meirás, Consejero Delegado de Ferrovial.
Íñigo Meirás, Chief Executive Officer of Ferrovial.

Así somos, así nos vemos

This is how we are, this is how we see ourselves

Por Íñigo Meirás, Consejero Delegado de Ferrovial. Se incorporó a Ferrovial en 1992.
By Íñigo Meirás, Chief Executive Officer of Ferrovial. He joined Ferrovial in 1992.

Una empresa que cumple 60 años atesora un sinfín de experiencias y momentos que imprimen carácter. Ferrovial cruza esa meta con un perfil distinto al de sus orígenes, pero también manteniendo una fidelidad a sus valores que sólo cabe explicar por una evolución continuada a lo largo de su historia.

En estas seis décadas la empresa ha atravesado etapas muy distintas, algunas de ellas dominadas por crisis profundas. El filtro del tiempo deja lo sustancial y conforma un modo de ser y actuar. Pero si hoy Ferrovial constituye la realidad que es, obedece, ante todo, a las personas que han dejado su impronta en la compañía.

Los valores que fundaron Ferrovial continúan hoy vigentes. Unos valores que se pueden encontrar en la figura del fundador, Rafael del Pino y Moreno, pero que han ido creciendo y madurando con la labor diaria de los profesionales de la

casa. El primero, la capacidad de trabajo, imprescindible en un negocio operativo veinticuatro horas al día y siete días a la semana. En Ferrovial, lo sabe cualquiera que cruza sus puertas, se trabaja mucho y bien. No es lugar para personas que se enfrenten al trabajo con otra actitud que no sea la entrega. El entorno, la cultura, las maneras están concebidas para gente a la que le gusta trabajar y hacer las cosas bien.

Otro elemento que caracteriza nuestra empresa es la idea de la responsabilidad de cada uno para tomar decisiones y hacerse cargo de las mismas. Posiblemente

A company celebrating its 60th anniversary will have amassed a multitude of experiences and moments that gives it its unique character. Ferrovial is passing this milestone with a profile that differs from that of its origins, yet maintaining its loyalty to its values, something that can only be explained by a sustained evolution throughout its history.

Over these six decades the company has passed through very different stages, some of them dominated by profound crises. The filter of time leaves us the substance and shapes a way of being and acting. But if today Ferrovial constitutes the reality that it is, this is above all due to the people who have left their stamp on the company.

The values that founded Ferrovial are still current today. These values can be found in the figure of the founder, Rafael del Pino y Moreno, but they have grown and matured every day through the work of our in-house professionals. The first one, the capacity for work, is indispensable in a business that operates twenty-four hours a day and seven days a week. At Ferrovial, as anyone who crosses its threshold knows, we work a great deal and we work well. This is not a place for people who come to work with any attitude other than dedication. The environment, the culture, the manners are all conceived for people who like to work and to do things well.

Another element that characterises our company is the idea of everyone's responsibility in taking decisions and taking charge of them. This cha-

te, esta característica nazca de un modelo de actuación, en el que cada uno es responsable de su obra, de su contrato y de su negocio. No hay hermanos mayores y cada palo aguanta su vela. Este elemento nos conduce a la meritocracia como factor determinante para progresar en la organización. Es cierto que no somos una empresa que se deshaga en felicitaciones o en halagos, pero sí sabe reconocer y premiar a aquéllos que hacen las cosas bien. Por eso, intentamos desarrollar a los mejores profesionales de la casa o, si es el caso, encontrar los mejores en el mercado. No en vano, muchas personas que estuvieron en nuestro equipo han sido capaces de desarrollar sus propios proyectos empresariales o destacadas carreras en otras compañías. En ese marco, situaría un valor que es muy de Ferrovial, un concepto que se aprende el primer día, que es la gestión de la caja; de trabajar, facturar y cobrar. La caja es la base de la marcha de la empresa y, casi a la par, la rentabilidad de las inversiones, de las obras y de los contratos.

El dinamismo de nuestra empresa figura, en mi opinión, como uno de nuestros signos de distinción. En Ferrovial las decisiones, una vez sopesadas, se ejecutan y desarrollan con celeridad. Cada día es distinto al anterior. Nuestros profesionales deben estar alerta, prestos a actuar con rapidez. No es sitio donde puedas dejar para mañana lo que se puede hacer hoy. También es una empresa con determinación y valentía para acometer retos cada vez más difíciles. Nuestra historia está jalonada de este tipo de proyectos. La obra de la Bilbao-Behovia, la adquisición de Agroman, la concesión de la 407, las operaciones en paralelo de Amey y Cespa, la compra de BAA, la construcción del Guggenheim, el proyecto de Birmingham... son ejemplos que respaldan esa afirmación. Y todo ello, sin olvidar nuestro ya famoso "Manual contra el despilfarro", que en el ya lejano 1962 vertebró todo un pensamiento empresarial de gestión y de innovación.

Y, por supuesto, una aproximación innovadora a nuestro negocio, a nuestra organización, a nuestros sistemas y al producto que entregamos a nuestros clientes. Pero una innovación que no es ni básica ni experimental, sino siempre

aplicada y práctica, tangible como somos nosotros mismos.

Otro rasgo que nos marca es la visión y la estrategia. Nos gusta analizar las tendencias, el mercado, los competidores y nuestras fortalezas y debilidades, con la intención de que nuestros pasos estén soportados por el conocimiento más que por la improvisación.

Estos 60 años nos han llevado a geografías como España, Reino Unido, Estados Unidos, Polonia y Canadá. Y nos han conducido a los negocios de Servicios, Autopistas, Construcción y Aeropuertos. Estamos haciendo esfuerzos para abrir las puertas en algunos países latinoamericanos, en Australia y en algunos otros mercados emergentes. Lo haremos en lo esencial con nuestra oferta, que iremos innovando con planteamientos diferenciados.

El mundo está cambiando mucho en poco tiempo. La potencia económica, financiera y política de países como China e India tendrá un impacto crucial en el equilibrio del planeta y, como consecuencia, en nuestro negocio. Probablemente la consideración del Atlántico como el núcleo sobre el que giran las decisiones del mundo se desplace paulatinamente hacia el Pacífico. La población mundial se concentrará en unos núcleos urbanos que exigirán más y mejores servicios. El uso de la tecnología, y su impacto en decisiones colectivas e individuales, también marcará una tónica en la marcha de nuestra actividad. La revolución del automóvil está por llegar todavía a muchos lugares del mundo y, por tanto, se precisará de nuevas carreteras. Estados Unidos y Reino Unido, entre otros, necesitan modernizar sus infraestructuras. La energía y el agua serán dos de las grandes necesidades de las próximas décadas. Todos ellos son elementos que van a influir en nuestro negocio.

La visión, la estrategia, el trabajo, la innovación, el dinamismo y la calidad profesional de nuestra empresa serán los pilares que nos permitan seguir teniendo éxito en las próximas décadas. Es la esencia de Ferrovial, la misma que le ha permitido superar la barrera de los 60 años.

característica posiblemente arises from a working model where each one of us is responsible for his or her work, for his or her contract, for his or her business. There are no older siblings and "each candlestick holds up its own candle." This element leads us to meritocracy as a decisive factor to progress within the organisation. It is true that we are not a company given to many congratulations or compliments, but it does know how to recognise and reward the people who do things well. This is why we try to develop the best in-house professionals or, if the case should arise, to find the best ones on the market. It is not by accident that many people who had been in our team have been capable of developing their own entrepreneurial projects or hold down outstanding careers in other companies. I would place within this framework a value that is very much part of Ferrovial, a concept that is learnt on the first day, which is cash management: working, invoicing and collecting payment. The cash register is the basis for the running of the company and, almost equally, so is the profitability of the investments, of the building works and of the contracts.

Our company's dynamism is, in my opinion, one of the signs that distinguish us. At Ferrovial decisions, once considered, are speedily executed and developed. Every day is different from the day before. Our professionals have to be alert and ready to act quickly. This is not a place where you can leave for tomorrow what you can do today. It is also a company with the determination and courage to tackle increasingly difficult challenges. Our history is punctuated by this kind of project. The Bilbao-Behovia works, the acquisition of Agroman, the concession of the 407, the parallel operations of Amey and Cespa, the purchase of BAA, the construction of the Guggenheim, the Birmingham project... they are all examples that endorse this statement. And let us not forget the now famous "Manual against Wastage" which as far back as 1962 articulated a whole body of business thinking in regard to management and innovation.

And of course an innovative approach to our business, to our organisation, to our systems and to the product we deliver to our clients. But an innovation that is neither basic nor experimental but always dedicated and practical, as tangible as we ourselves are.

Another trait that sets us apart is vision and strategy. We like to analyse trends, the market, our competitors and our strengths and weaknesses so that our steps are supported by knowledge rather than improvisation.

These sixty years have taken us to countries such as Spain, United Kingdom, United States, Poland and Canada. And they have led us to businesses in Services, Toll roads, Construction and Airports. We are making efforts to open doors in some Latin American countries, in Australia and in some other emerging countries. We will essentially do this with our offering, which we will gradually innovate through differentiated approaches.

The world is changing greatly in a very short time. The economic, financial and political power of countries such as China and India will have a crucial impact on the planet's equilibrium and, as a consequence, on our business. It is likely that the world view of the Atlantic as the nucleus around which the world's decisions turn will gradually shift towards the Pacific. The world population will congregate in conurbations that will demand more and better services. The use of technology and its impact on collective and individual decisions will also set the tone in the progress of our activity. The automobile revolution is yet to come in many places around the world, and this means that new roads will be required. United States and the United Kingdom, among others, need to modernise their infrastructures. Energy and water will be two of the major needs in the coming decades. All of them are elements that will have an influence on our business.

Our company's vision, strategy, work, innovation, dynamism and professional quality will be the pillars that will allow us to continue to achieve success in the coming decades. It is the essence of Ferrovial, the same one that has allowed us to surpass the sixty-year barrier.

Nuestros profesionales deben estar alerta, prestos a actuar con rapidez. No es sitio donde puedas dejar para mañana lo que se puede hacer hoy.

Our professionals have to be alert and ready to act quickly. This is not a place where you can leave for tomorrow what you can do today.

ENTREVISTA A RAFAEL DEL PINO, PRESIDENTE DE FERROVIAL
INTERVIEW WITH RAFAEL DEL PINO, CHAIRMAN OF FERROVIAL

“Las crisis son una oportunidad para adaptarse a los nuevos tiempos”

“Crises are an opportunity to adapt to the new times”

Rafael del Pino repasa los hitos de Ferrovial y avanza las claves del futuro
Rafael del Pino reviews Ferrovial's milestones and advances the keys to the future



Los aniversarios representan un jalón para revisar el pasado de las organizaciones, analizar el presente y reflexionar sobre el futuro. Rafael del Pino, Presidente de Ferrovial, lleva vinculado a la empresa el grueso de su vida profesional. Primero como ingeniero en Libia y en España, luego como Director Financiero, más tarde como Consejero Delegado y desde 2000 como Presidente Ejecutivo.

Ha vivido en primera persona, tanto por razones familiares como profesionales, buena parte de los acontecimientos que han construido la realidad actual de Ferrovial. En esta entrevista repasa los hitos de la historia de la compañía,

al tiempo que expone sus ideas sobre el presente y el futuro.

A los ojos de Rafael del Pino siete son los hitos que explican la evolución de Ferrovial hasta ocupar el lugar de hoy. El primero, y uno de los más cruciales, fue la concesión de la Bilbao-Behovia a finales de los sesenta, que proporcionó un salto de gigante en lo que hasta la fecha había sido Ferrovial. A continuación las carreteras de Libia, que formó una generación de profesionales e inculcó el virus de la internacionalización, seguida por la adquisición de Agroman, que transformó la compañía en una de las grandes constructoras españolas.

Anniversaries represent a milestone for reviewing an organisation's past, analysing the present and reflecting on the future. Rafael del Pino, Chairman of Ferrovial, has been linked to the company for the most part of his professional life. First as an engineer in Libya and Spain, later as Financial Director, then as Chief Executive Officer and since 2000 as Executive Chairman.

For both family and professional reasons, he has experienced first-hand a good part of the events that have built Ferrovial's current reality. In this interview he reviews the milestones in the company's history, while expressing his ideas on the present and the future.

In Rafael del Pino's opinion, there are seven milestones that explain Ferrovial's evolution until its present position. The first, and one of the most crucial ones, was the Bilbao-Behovia concession in the late 1960s, which provided a giant leap forward for what Ferrovial had been up to that date. Then came the roads in Libya, which trained a generation of professionals and inoculated the virus of internationalisation, followed by the acquisition of Agroman, which transformed Ferrovial into one of the major Spanish construction companies. Del Pino also selects the flotation on the stock

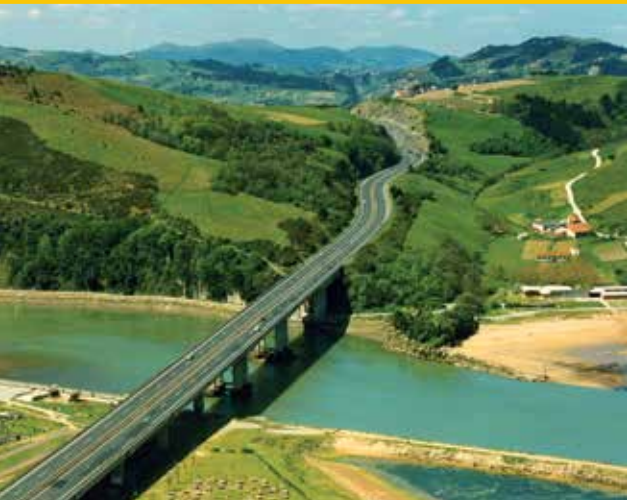


Rafael del Pino y Calvo-Sotelo, actual Presidente de Ferrovial, posa con su padre, Rafael del Pino y Moreno, Presidente fundador de la compañía.
Rafael del Pino y Calvo-Sotelo, current Chairman of Ferrovial, poses with his father, Rafael del Pino and Moreno, the company's Founding Chairman.



De izquierda a derecha, Santiago Bergareche, Antonio Zoido, Rafael del Pino y Calvo-Sotelo, Rafael del Pino y Moreno y José María López de Letona, el día de la salida a Bolsa de Ferrovial.
From left to right, Santiago Bergareche, Antonio Zoido, Rafael del Pino and Calvo-Sotelo, Rafael del Pino and Moreno and José María López de Letona, on the day Ferrovial floated on the Stock Exchange.

LOS HITOS DE RAFAEL DEL PINO RAFAEL DEL PINO'S MILESTONES



1968: BILBAO-BEHOVIA

En 1968 Ferrovial se hizo con la concesión de la autopista Bilbao-Behovia. Una obra de enorme complejidad en su diseño, construcción y financiación. Las soluciones constructivas que se aportaron, como el viaducto de Chonta, han quedado en la historia de la ingeniería española.

"Para entonces era un proyecto totalmente desproporcionado con el tamaño de la compañía, pero supuso un éxito sin precedentes en la historia de la construcción española y no cabe duda que un salto adelante en la evolución de Ferrovial, su primer gran proyecto en el campo de las autopistas de peaje".

1968: Bilbao-Behovia

In 1968 Ferrovial won the concession of the Bilbao-Behovia toll road. An enormously complex works in its design, construction and financing. The construction solutions the company came up with, such as the Chonta viaduct, are now part of the history of Spanish engineering.

"At the time the project was totally disproportionate to the size of the company, but it was an unprecedented success in the history of Spanish construction and was undoubtedly a leap forward in Ferrovial's evolution, its first major project in the field of toll roads."

“Enfocarnos en lo esencial y desarrollar aquellos negocios en los que podíamos convertirnos en algún momento en jugadores importantes en el panorama internacional”.

“To focus on the essentials and develop the businesses in which we could in time become important players on the international scene.”

Del Pino también selecciona la salida a Bolsa, la compra de Amey y Cespa y la concesión de la 407 ETR, que condujo a Ferrovial a las grandes ligas en el sector de infraestructuras. Y por último la adquisición de BAA, que enseñó a Ferrovial la complejidad de los negocios regulados y demostró su capacidad de gestión en un activo tan complejo como Heathrow, la puerta de Reino Unido.

Rafael del Pino repasa en la entrevista el perfil de la compañía y su visión estratégica, la gestión de las crisis y, sobre todo, habla del futuro de una empresa que mira hacia adelante con confianza.

Ferrovial cumple su 60 aniversario. A lo largo de estas décadas la empresa ha cimentado una forma de hacer las cosas. ¿Cuál es la impronta, el estilo de Ferrovial?

Es esencialmente una cultura de trabajo que tuvo origen en la división de construcción. Esto va acompañado de rigor, tanto técnico como financiero. En Ferrovial gustan las cosas bien hechas y eso no se puede realizar sin un gran equipo

humano, que es otro de nuestros grandes atributos. Además, tenemos imaginación para acometer nuevos mercados o nuevas actividades. La innovación también siempre está detrás de toda nuestra evolución, pero una innovación con un prisma muy práctico, concebida para ser aplicada.

La reunión de Torrequebrada en 1992 ha quedado en la memoria como el inicio de una reorganización estratégica esencial. ¿Qué recuerda de aquella reunión?

Fue la primera reunión “de verdad” para hablar de estrategia en toda la historia de la compañía. En la primavera de 1992 reunimos al comité de dirección, que yo presidía entonces, en la Costa del Sol. El foco principal era determinar en qué actividades podíamos tener éxito, en qué capacidades teníamos que apoyarnos y cuáles deberíamos desarrollar para llegar a ese objetivo. La conclusión fue que éramos buenos en construcción, autopistas y, en aquel momento, en inmobiliario. Decidimos enfocarnos en lo

market, the purchase of Amey and Cespa and the concession of the 407 ETR, which led Ferrovial into the major league in the infrastructures sector. And last the acquisition of BAA, which taught Ferrovial the complexity of regulated businesses and demonstrated its capacity to manage an asset as complex as Heathrow, the gateway to the United Kingdom.

In the interview, Rafael del Pino reviews the company's profile and its strategic vision, the management of the crises and, above all, he speaks of the future of a company that confidently looks forward.

Ferrovial celebrates its 60th anniversary. Over these decades, the company has laid the foundations for a certain way of doing things. What is Ferrovial's imprint, its style?

It is essentially a working culture that had its origins in the construction division. This is accompanied by rigour, both technical and financial. At Ferrovial we like things to be well done and this cannot be achieved without a great human team, which is another one of our major attributes. In addition, we have the imagination to tackle new markets or new activities. Innovation is also always behind our evolution as a whole, but innovation with a highly practical prism, conceived to be applied.

The meeting of Torrequebrada in 1992 has remained in our memory as the start of an essential strategic reorganisation. What do you recall from that meeting?

It was the first “real” meeting to talk about strategy in the company's entire history. In the spring of 1992 we brought together the management committee, which I chaired at the time, in the Costa del Sol. The principal focus was on determining in which activities we could be successful, in which capacities we had to support each other and which ones we had to develop to attain this objective. The conclusion was that we were good in construction,

1978: LIBIA

Rafael del Pino y Moreno firmó a principios de 1978 un contrato para la construcción de la primera carretera en el desierto de Libia, que representó el embrión de una relación que se amplió en los años siguientes. Más de 2.000 personas de 17 nacionalidades diferentes trabajaron desde dos campamentos en el desierto.

“Libia fue para mí una experiencia apasionante, mi primer trabajo de verdad. Se trabajaba mucho. Recuerdo que nos teníamos que fabricar todo, pues salvo el acero, el cemento, el combustible y el explosivo, el resto lo teníamos que hacer nosotros, dado que no había un mercado de subcontratistas”.

1978: Libya

In early 1978 Rafael del Pino y Moreno signed a contract for the construction of the first road in the desert of Libya, which represented the embryo of a relationship that expanded in the years that followed. More than 2000 people of 17 different nationalities worked from two desert camps.

“Libya was for me an exciting experience, my first real job. We worked hard. I remember that we had to build everything ourselves, since other than steel, cement, fuel and explosives, we had to do the rest ourselves as there was no subcontracting market.”



“Ahora estamos mejor que cuando empezó la crisis”.

“We are now in a better position than when the crisis started.”



Rafael del Pino e Íñigo Meirás dan inicio a la sesión de la Bolsa de Madrid el día en que Ferrovial y Cintra comienzan a cotizar de forma conjunta.
Rafael del Pino and Íñigo Meirás kick off the trading session at Madrid's Stock Exchange on the day on which Ferrovial and Cintra start trading jointly.

esencial y desarrollar aquellos negocios en los que podíamos convertirnos en algún momento en jugadores importantes en el panorama internacional. Por esto desarrollamos especialmente la actividad de autopistas en el resto del mundo. A medio plazo hicimos crecer también una unidad de servicios, que entonces

era pequeña, y quisimos buscar otras concesiones del estilo de autopistas. Decidimos penetrar en aeropuertos. Otra consecuencia fue desprendernos de todo lo accesorio como el hotel y el casino, la venta de la promoción de costa, las actividades en Alemania y la unidad de construcción e inmobiliaria en Italia.

toll roads and, at that time, in property. We decided to focus on essentials and to develop the businesses in which we could in time become important players on the international scene. This is why we especially developed the toll roads activity in the rest of the world. In the medium term, we also grew a services unit, which was small at the time, and we wanted to seek other concessions of the toll roads kind. We decided to penetrate the airports field. Another consequence was to dispose of anything that was accessory such as the hotel and the casino, the sale of coastal developments, activities in Germany and the construction and property unit in Italy.

LOS HITOS DE RAFAEL DEL PINO

RAFAEL DEL PINO'S MILESTONES



1995: AGROMAN

Los años 90 arrancan con los grandes proyectos relacionados con los JJ.OO. de Barcelona y la Expo de Sevilla, en los que Ferrovial tuvo una participación muy activa. Al acabar, se produjo una resaca que provocó una crisis en el sector de la construcción. A mediados de la década, con el objetivo de incrementar su tamaño, la compañía adquiere Agroman, una constructora emblemática de dimensiones similares a las de Ferrovial.

“Fue una negociación muy larga y complicada con Corporación Banesto, su principal accionista, que se cerró con éxito en el último minuto. Las últimas conversaciones coincidieron con mi padre en el hospital en un estado grave. Reunimos al Consejo el día que lo operaron. Se aprobó y el acuerdo se cerró de madrugada. Recuerdo que cuando le dije al día siguiente a mi padre a primera hora de la mañana que habíamos comprado Agroman, se puso tan contento que le dieron el alta médica en unos pocos días”.

1995: Agroman

The 1990s began with the major projects connected with the Barcelona Olympics and the Seville Expo, in which Ferrovial participated very actively. When it was over, it was followed by a hangover that led to a crisis in the construction sector. Around the middle of the decade, in order to increase its size, Ferrovial acquired Agroman, an emblematic construction company of similar size to Ferrovial.

It was a lengthy and very complicated negotiation with Corporación Banesto, which we successfully closed at the last minute. The last conversations coincided with my father being seriously ill in hospital. We convened the Board on the day they operated on him. It was approved and the agreement was closed in the early hours. I remember that when next day I told my father early in the morning that we had bought Agroman, he was so happy that they discharged him just a few days later.”

La idea de la estrategia ha definido el devenir de los veinte años siguientes de la empresa. ¿Cuáles han sido las consecuencias directas?

Básicamente en qué negocios creemos que podemos tener éxito y competir con los mejores a nivel internacional, y qué recursos, tanto humanos como financieros, necesitamos. De esas reuniones surgieron las inversiones en aeropuertos de Bristol, Sidney, Belfast City, que tan alta rentabilidad obtuvieron. También la de BAA, que nos ha colocado en primera línea internacional y en la que sin duda

hemos contribuido a la mejora de la gestión. El desarrollo en los EE.UU. surge como consecuencia de estas reuniones. Entiendo que nuestro pensamiento estratégico nos conduce a saber qué hacer y qué no hacer en cada momento.

Las crisis forman a las empresas y las personas, ¿cuáles son los criterios de Ferrovial frente a la crisis?

A ninguno nos gustan las crisis, pero también se pueden aprender lecciones buenas de la adversidad. Las crisis son

The idea of strategy has defined the evolution of the company's next twenty years. What have been the direct consequences?

Basically in which businesses we think we can be successful and competing internationally with the best, and which resources, both human and financial, we need. From these meetings emerged the investments in airports of Bristol, Sydney, Belfast City, which were so highly profitable. Also that of BAA, which has placed us in the international frontline and where we have undoubtedly contributed to improving the management. The development in the USA arose as a consequence of these meetings. I understand that our strategic way of thinking leads us to know what we have to do and not do at any given time.

Crises give shape to companies and people; what are Ferrovial's criteria in regard to the crisis?

None of us like crises, but good lessons can also be learnt from adversity. Crises are an opportunity to confront new realities. One can make changes



Rafael del Pino acompaña a Mariano Rajoy, Presidente del Gobierno de España, y David Cameron, Primer Ministro de Reino Unido, en una visita a las obras de Crossrail, en Londres.
Rafael del Pino accompanies Mariano Rajoy, President of the Spanish Government, and David Cameron, Prime Minister of the United Kingdom, on a visit to the Crossrail works in London.

1999: SALIDA A BOLSA

En 1999 Ferrovial salió a Bolsa. La fortaleza de la compañía y el favorable contexto económico la convertían en la candidata perfecta. El paso de empresa familiar a cotizada conllevó la introducción de nuevas prácticas, que conformaron el perfil actual de la compañía.

“La presencia en la Bolsa ha sido esencial. Sin cotizar no habríamos podido abordar la mayor parte de las operaciones importantes de estos últimos doce años. Pero además la Bolsa nos obligó a una exigente disciplina financiera, a ser transparentes y a dar explicaciones, que sirven para mejorar, para ser autocríticos y exigentes. Sin cotizar, no habríamos podido acceder a los mercados de capitales, participar en algunos concursos o atraer socios internacionales”.

1999: Flotation on the Stock Exchange

In 1999 Ferrovial floated on the Stock Exchange. The company's strength and the favourable economic context turned it into the perfect candidate. The step from a family company to a listed company entailed the introduction of new practices that shaped the company's current profile.

“Our presence on the Stock Exchange has been essential. Without the flotation we would not have been able to tackle the greater part of the important operations of these past twelve years. But in addition the Stock Exchange forced us to impose stringent financial discipline, to be transparent and to give explanations, which serve to improve, to be self-critical and demanding. If we had not floated the company, we would not have been able to access the capital markets, participate in some tenders or attract international partners.”



una oportunidad para afrontar nuevas realidades. Se pueden hacer cambios en la organización que en épocas de bonanza son impensables. Los mercados distinguen en esas etapas mejor entre competidores más y menos solventes. En su historia Ferrovial casi siempre ha salido fortalecida de las crisis por las que ha pasado, y creo que lo hemos hecho porque hemos sido capaces de centrarnos en lo esencial de la empresa.

¿Cómo ha logrado Ferrovial salir reforzada de estas crisis? ¿Cuál ha sido su respuesta?

A lo largo de sesenta años Ferrovial ha pasado por varias crisis. Aún recordamos

que a finales de los sesenta pasamos por un apuro serio como consecuencia del contrato de la solución sur de Bilbao, la primera obra unitaria de más de mil millones de pesetas de Ferrovial. Fue una gran obra de ingeniería, pero crecieron los costes por encima de lo previsto y se retrasaron los pagos. Paramos la obra y el cliente nos cerró otros contratos. Superamos la crisis porque fuimos capaces de ajustarnos y un banco nos ayudó a financiar el circulante. Posteriormente llegaría la segunda crisis del petróleo de 1979, que proyectó a Ferrovial fuera de España y representó una experiencia internacional que dejó una huella enorme en el ADN de la empresa. Entonces

in the organisation that in times of prosperity are unthinkable. In these phases the markets are better at distinguishing between more and less solvent competitors. In its history, Ferrovial has almost always come out strengthened from the crises it has undergone, and I believe we have done so because we have been capable of focusing on what is essential in the company.

How has Ferrovial succeeded in emerging with greater strength from such crises? What has been its response?

Over sixty years Ferrovial has gone through several crises. We still remember that in the late 'sixties we got into serious trouble as a consequence of the south solution of Bilbao, Ferrovial's first unitary work worth more than a billion pesetas. It was a major engineering works, but costs grew beyond what we had foreseen and payments were delayed. We stopped the works and the client closed off some of our other contracts. We overcame the crisis because we were able to adjust and a bank helped us to finance the working capital. Later came the second oil crisis in 1979, which projected Ferrovial outside Spain and represented an international experience that left a huge footprint in the company's DNA. At the time the most important thing



Rafael del Pino en una reunión del Consejo Empresarial para la Competitividad con S.A.R. el Rey Don Juan Carlos.
Rafael del Pino at a meeting of the Competitiveness Business Council with H.R.H. King Juan Carlos.

LOS HITOS DE RAFAEL DEL PINO RAFAEL DEL PINO'S MILESTONES

1999: 407 ETR

A mediados de los noventa, Ferrovial internacionaliza su actividad concesional. Comienza gestionando tres autopistas en Colombia y cuatro en Chile. Pero será en 1999 cuando cuaje una de las operaciones más brillantes de la historia de la compañía: la concesión de la 407 ETR en Toronto. **"Fue una aventura muy rentable, además de una inyección de confianza y autoestima importantísima en una época en la que pocas empresas españolas competían en el mercado internacional".**

"La noche de antes de presentar la oferta recibí en mi móvil una llamada del consejero delegado de SNC Lavalin para decirme que su consejo no le autorizaba ir al 50%. Así que, pese a lo avanzado de la hora y contrarreloj, decidimos cubrir nosotros su parte. Nunca una decisión tomada en esas condiciones nos ha dado tanto rendimiento. La 407 vale hoy alrededor de 7.000 millones de dólares canadienses".

1999: 407 ETR

In the mid-nineties Ferrovial internationalised its concession activity. It began by managing three toll roads in Colombia and four in Chile. But it was in 1999 that one of the most brilliant operations in the company's history clinched, the concession of the 407 ETR in Toronto. **"It was a highly profitable adventure as well as a very important injection of confidence and self-esteem at a time when few Spanish companies were competing on the international market."**

"The night before submitting the offer I had a call on my mobile from the CEO of SNC Lavalin to tell me that his board did not authorise him to go in 50/50 with us. So despite the late hour and against the clock, we decided to cover their part ourselves. Never has a decision taken in such conditions given us such a yield. The 407 is today worth around 7 billion Canadian dollars."



“Nuestra situación nos permite acometer el futuro con optimismo y con la solidez de balance y recursos humanos que esto requiere”.

“Our situation allows us to tackle the future with optimism and with the balance, solidity and human resources that this requires.”

lo más importante fueron los contratos de Libia. Vale la pena recordar que a principios de los 80 casi un tercio de la facturación procedía de aquel país, algo impensable unos años antes. Los primeros años 90 estuvieron marcados por el final de la celebración de las Olimpiadas de Barcelona y la Expo de Sevilla y las dificultades de cobro de algunos de estos proyectos. Esta situación nos llevó a centrar nuestros esfuerzos en las actividades esenciales como eran entonces construcción y autopistas, dejar de lado otros negocios en los que estábamos y plantearnos servicios y aeropuertos como opciones importantes de futuro.

La crisis actual ha supuesto un cambio en el perfil de Ferrovial. ¿Cuáles están siendo los criterios para gestionarla?

Esta última crisis es sin duda más global, más larga y más profunda que las anteriores, pero la respuesta ha sido similar. Volver a los orígenes y a lo esencial, a analizar qué actividades son necesarias y cuáles no. Nos volcamos en la gestión del circulante y el control de la caja para

mejorar la solidez financiera y la solvencia de la compañía. Hemos vuelto a enfatizar la rotación de activos y a estimular la imaginación para acudir a nuevos mercados, nuevas actividades o a proyectos nuevos de clientes existentes en cada una de nuestras divisiones. Cuidamos al extremo la rentabilidad de todas nuestras inversiones. Medimos el retorno de cualquier euro invertido.

El principio de la actual crisis se remonta a 2007. Ferrovial atravesó años difíciles. ¿Está la empresa en mejor posición que hace unos años?

Estamos ahora en una posición mucho mejor de la que estábamos al principio de la crisis. Esto nos permite acometer el futuro con optimismo y con la solidez de balance y los recursos humanos que se requieren. Tenemos una buena posición de liquidez y emplearemos esta caja, que es decisión del Consejo, en una combinación de nuevos proyectos, de inversión en los actuales de infraestructuras y servicios y en retribuir al accionista.

were the Libya contracts. It is worth remembering that in the early 1980s almost a third of our turnover came from that country, something that would have been unthinkable a few years earlier. The early 1990s were marked by the end of the Barcelona Olympics and the Seville Expo and the difficulties in collecting payment for some of these projects. This situation led us to centre our efforts on essential activities which at the time were construction and toll roads, leaving aside other businesses we had in hand and looking at services and airports as important options for the future.

The current crisis has represented a change in Ferrovial's profile. What are the current criteria for managing it?

This latest crisis is undoubtedly more global, longer and deeper than the previous ones, but the response has been similar. To return to our origins and to essentials, to analyse which activities are necessary and which are not. We have thrown ourselves into managing the working capital and controlling the cash to improve the company's financial solidity and solvency. We have returned to emphasising the rotation of assets and to stimulating our imagination to look to new markets, new activities or new projects among existing clients in each one of our divisions. We pay extreme attention to profitability in all our investments. We measure the returns of every euro invested.

The start of the current crisis goes back to 2007. Ferrovial went through some difficult years. Is the company in a better position than a few years ago?

We are now in a far better position than at the start of the crisis. This allows us to tackle the future with optimism and with the required balance solidity and human resources. We have a good liquidity position and we will employ this cash, which is the decision of the Board, on a combination of new projects, on investing in current infrastructures and services and on providing shareholder returns.

2003: AMEY Y CESPA

Ferrovial tenía por delante el reto de crear una potente división de Servicios para estar a la altura de sus principales competidores. Era 2003 cuando maduraron dos operaciones en paralelo que cimentaron Ferrovial Servicios, una de las cuatro patas de la empresa. Ferrovial se enfrentó con decisión a la compra de Amey, en Reino Unido, y de Cespa, en España. La inversión total se situó en 500 millones de euros y colocó a Ferrovial como uno de los principales agentes del sector en ambos países.

“Amey ha sido una historia de éxito y una de las principales bazas de nuestra presencia en Reino Unido y, junto con Cespa, una de las claves de nuestra participación en el sector de los servicios, un sector de gran importancia en la compañía por su naturaleza anticíclica y las oportunidades de innovación”.

2003: Amey and Cespa

Ferrovial was confronted with the challenge of creating a powerful Services division in order to be at the level of its principal competitors. It was in 2003 when two operations ripened in parallel laying the foundations for Ferrovial Servicios, one of the four pillars of the company. Ferrovial decisively confronted the purchase of Amey, in the United Kingdom, and of Cespa, in Spain. The total investment was around 500 million euros and placed Ferrovial as one of the principal agents in this sector in both countries.

“Amey has been a success story and one of the principal weapons behind our presence in the UK and, together with Cespa, one of the keys to our participation in services, a sector that is very important for the company owing to its countercyclical nature and the opportunities for innovation.”





Rafael del Pino junto a la periodista Ana García-Siñeriz en la Reunión de Directivos 2012. Rafael del Pino next to the journalist Ana García-Siñeriz at the 2012 Managers' Meeting.

En un mundo tan cambiante, ¿dónde ve a Ferrovial en el futuro a medio plazo?

Del futuro a medio plazo sólo puedo decir que lo encaro con un enorme optimismo porque la compañía tiene un equipo

de gestión de primera categoría, tiene presencia en mercados sólidos con muy buena imagen ante los clientes y la solidez de balance y los recursos necesarios para acometer el futuro con éxito, como sin duda ocurrirá.

In such a changing world, where do you see Ferrovial in the medium term?

Of the medium-term future I can only say that I face it with a huge amount of optimism because the company has a top-class management team, it has a presence in solid markets with a very good image among clients and the necessary balance and resource solidity to successfully confront the future, something that will no doubt occur.

LOS HITOS DE RAFAEL DEL PINO RAFAEL DEL PINO'S MILESTONES



2006: BAA

La OPA sobre BAA (la actual Heathrow Airport Holdings) ha representado una de las operaciones empresariales más ambiciosas protagonizadas por una empresa española. Ese mismo año, la venta de la división inmobiliaria a Habitat proporcionó unos recursos fundamentales para afrontar esta operación. Adquirir BAA exigió una fuerte inversión, a la vez que una enorme complejidad en la gestión multiplicada por la crisis financiera, el fortalecimiento de las medidas de seguridad ante la amenaza terrorista, el papel de las autoridades de competencia británicas y una prensa siempre crítica.

“Seis años después creo que podemos estar satisfechos con esta inversión. La gestión de Ferrovial ha mejorado el funcionamiento de los aeropuertos, hemos refinanciado la deuda en el mercado de bonos, la compañía es mucho más eficiente y finalmente ha empezado a pagar dividendos”.

2006: BAA

The takeover bid on BAA (today's Heathrow Airports Holdings) has represented one of the most ambitious business operations ever undertaken by a Spanish company. That same year, the sale of the property division to Habitat provided some essential resources for tackling this operation. Acquiring BAA required a strong investment as well as huge management complexity, multiplied by the financial crisis, the strengthening of security measures to confront the terrorist threat, the role of the British competition authorities and an always critical press.

“Six years later, I believe that we can be satisfied with this investment. Ferrovial's management has improved the operations of the airports, we have refinanced the debt in the bond market, the company is far more efficient and has finally started to pay dividends.”

Crecimiento basado en la Innovación

Ferrovial Agroman apuesta por la innovación y el desarrollo, así como por la aplicación de nuevas tecnologías en todos los ámbitos de su actividad de diseño, construcción y mantenimiento de infraestructuras.

Con más de medio siglo de actividad en 50 países de 5 continentes distintos y más de 600 proyectos realizados con éxito, Ferrovial Agroman es pionera en el proceso de internacionalización de su actividad y referente en la aplicación de las técnicas más avanzadas en la ejecución de sus obras.





Sede central de Ferrovial, Madrid. Ferrovial's Headquarters, Madrid.

Cuando lo mejor está por llegar

When the best is yet to come

Por Fernando Urbaneja. By Fernando Urbaneja

La esperanza de vida de las empresas suele ser tan limitada, no más que la de las personas. Un estudio sobre las empresas cotizadas en las bolsas norteamericanas concluía que su vida media apenas alcanzaba el medio siglo. Es cierto que la historia de la empresa mercantil es corta, poco más de dos siglos, desde que el concepto de sociedad anónima apareció en el derecho positivo, y que las peripecias económicas y sociales debilitan la resistencia de las empresas, sometidas al rigor darwinista. Algunas de las empresas más importantes del mundo, por ejemplo General Electric o Siemens, han pasado y superado varios ciclos económicos hasta alcanzar la condición de centenarias, recomponiendo a lo largo de ese tiempo sus negocios

y estructuras de propiedad y gestión. Pero no es frecuente alcanzar el centenario y menos aún en España que llegó tarde a la industrialización.

Ferrovial cumple en diciembre 60 años, casi tres generaciones de profesionales que han escrito una historia de transformación creando valor, con rasgos permanentes a lo largo de esas seis décadas, que definen el carácter de la empresa y de las gentes que la han construido. A finales de diciembre de 1952 el Registro Mercantil de Madrid inscribió una nueva sociedad, con un millón de pesetas de capital inicial, denominada Ferrovial, promovida por varios familiares alentados por un ingeniero de caminos, Rafael del Pino y Moreno, con experiencia en la construcción de vías para el ferrocarril.

A company's life expectancy tends to be so limited, not more than that of people. A study of companies listed on North American stock exchanges concluded that a company's average lifespan was barely half a century. It is true that the history of a commercial enterprise is short, a little over two centuries, ever since the concept of the limited company appeared in statutory law and economic and social vicissitudes weaken the resistance of businesses, which are subject to Darwinian rigour. Some of the most important companies in the world, for example General Electric or Siemens, have gone through and overcome several economic cycles before their first century, rebuilding their business and ownership and management structures throughout this time. But it is rare to reach a century, even more so in Spain which came late to industrialisation.

Ferrovial turns 60 in December, almost three generations of professionals who have written a story of transformation by creating value, with permanent traits that have been present throughout those six decades and that define the character of the company and of the people who have built it. In late December 1952, Companies House of Madrid registered a new company, with a million pesetas as start-up capital, called Ferrovial, promoted by several family members encouraged by a civil engineer, Rafael del Pino Moreno, who had experience in the construction of railway lines. Right from the start del Pino wanted to be an engineer and busi-

Desde primera hora del Pino quiso ser ingeniero y empresario, gestionar recursos humanos y técnicos para hacer algo nuevo e innovador. Un primer contrato con Renfe para cajear traviesas, y un acuerdo con MZOV, constructora en la que del Pino era director de obras, proporcionaron el primer peldaño para construir futuro.

Tras media docena de años de aprendizaje para componer un equipo profesional, Ferrovial alcanzó la condición de constructora especializada en ferrocarril y también contratista de obras hidráulicas y de carreteras, que fueron los primeros jalones de un crecimiento continuo. El primer y más importante jalón, por tamaño y significado, fue la autopista de peaje Bilbao-Behovia (1968), prueba superada con acierto y eficacia. Además de construir edificios e infraestructuras (carreteras, ferrocarriles, presas...) que requieren capacidad técnica y muy buena organización. E iniciativas inmobiliarias, propias y para terceros, hasta llegar a la cabeza del sector con ventas anuales de 3.000 viviendas. También proyectos en otros países, ferrocarriles en México, carreteras en Libia, edificios en Brasil y Chile... cuando las empresas españolas apenas se asomaban al exterior.

A finales del siglo XX (1999), antes de llegar al medio siglo, Ferrovial empezó a cotizar en Bolsa, decisión trascendente que supuso asumir compromisos con nuevos accionistas para crecer y abordar operaciones ambiciosas. Previamente la compra de Agroman, una operación que puso a prueba la capacidad de gestión para superar una situación crítica. Y simultáneamente la compra de la autopista de Toronto, la 407 ETR, con una oferta por valor de 2.400 millones de euros. La 407 ha sido la más

brillante operación de Ferrovial por los rendimientos obtenidos y por el prestigio de gestionar una de las autopistas más eficientes e innovadoras del mundo.

Unos pocos años más tarde, en 2003, Ferrovial adquirió dos compañías de servicios, Cespa en España y Amey en Reino Unido, con las que configuró su división de servicios urbanos, "Ferrovial Servicios", que hoy es tan importante por facturación, rentabilidad y cartera, como Ferrovial Agroman, y que compete con las primeras del mundo en su sector.

Y tres años después, 2006, la compra más ambiciosa, la OPA sobre BAA, la actual Heathrow Airport Holdings, sociedad británica cotizada en Londres, con el aeropuerto de Heathrow como principal activo y como desafío de gestión y modernización. Y a renglón seguido nuevas autopistas en Estados Unidos, especialmente en el estado de Texas, que significan una nueva generación en el sector.

Como dato relevante, común en todas estas operaciones, la voluntad de encabezar la gestión como operador industrial para generar valor por méritos propios. Y al mismo tiempo reputación para captar socios financieros con los que compartir el riesgo, entre los principales inversores profesionales del mundo; estables, con estrategia de largo plazo que exigen socios serios y capaces. Reputación financiera para captar recursos para proyectos ambiciosos y responsabilidad social, para aparecer en índices como el Dow Jones Sustainability y FTSE4Good, así como adhesión al "Global Compact".

60 años que bien merecen el desafío y compromiso del lema utilizado por el presidente Obama al alcanzar su segundo mandato, parafraseando otro de la "Bush Library": "Lo mejor está por llegar".

nessman, manage human and technical resources to build something new and innovative. A first contract with RENFE to countersink sleepers, and an agreement with MZOV, the construction company for which del Pino was director of works, provided the first rung in the construction of the future.

After half a dozen years of apprenticeship in building a professional team, Ferrovial attained the condition of construction company specialised in railways and also that of contractor for hydraulic and road works, which were the first milestones in its continuous growth. The first and most important milestone, by size and significance, was the Bilbao-Behovia toll road (1968), a test that was passed successfully and efficiently, in addition to building edifices and infrastructures (roads, railways, dams, etc) which require technical capacity and a very good organisation. And property initiatives, for itself and for third parties, until it reached the forefront of the sector with annual sales of three thousand dwellings. Also projects in other countries: railways in Mexico, roads in Libya, buildings in Brazil and Chile... at a time when Spanish companies were barely beginning to step out abroad.

In the late 20th century (1999), before it had attained its first half-century, Ferrovial was listed on the stock exchange, a transcendental decision that meant acquiring commitments to new shareholders in order to grow and tackle ambitious operations. This was preceded by the purchase of Agroman, an operation that tested the company's management capacity to overcome a critical situation. And simultaneously the acquisition of the Toronto toll road, the ETR 407, with an offer valued at 2.4 billion euros. The 407 has been Ferrovial's most brilliant operation thanks to the yields obtained and the prestige of managing one of the most efficient and innovative toll roads in the world.

A few years later, in 2003, Ferrovial acquired two service companies, Cespa in Spain and Amey in the United Kingdom, through which it configured its urban services division, "Ferrovial Servicios", which is as important today in terms of turnover, profitability and portfolio as Ferrovial Agroman and which competes against the first companies in the world in this sector.

And three years later, 2006, the most ambitious acquisition, the takeover bid on BAA, now Heathrow Airport Holdings, the British company listed on the London Stock Exchange, with Heathrow airport as the principal asset and a management and modernisation challenge. This was followed by new toll roads in the United States, especially in the state of Texas, which bring a new generation into the sector.

A relevant point, one that is common to all these operations, is the determination to lead in management as an industrial operator to generate value by our own merits. And at the same time, a reputation for attracting financial risk-sharing partners from among the principal professional investors worldwide; stable, with a long-term strategy that demands serious and able partners. A financial reputation to attract resources for ambitious projects and enough social responsibility to be listed in the Dow Jones Sustainability and FTSE4Good indexes as well as joining the Global Compact.

Sixty years that are fully deserving of the challenge and commitment embodied in the catchphrase used by President Obama when he won his second mandate, paraphrasing another one from the "Bush Library": "The best is yet to come."



Fernando Urbaneja es el autor del libro de próxima publicación **Ferrovia: Un viaje sin fronteras**, que recorre los 60 años de historia de la compañía. Urbaneja fue fundador y Jefe de Economía de El País, Subdirector de Cambio 16 y Director de Cinco Días. Asimismo, ha sido presidente de la Asociación de la Prensa de Madrid y de la Federación de Asociaciones de la Prensa de España.

Fernando Urbaneja is the author of the forthcoming book **Ferrovia: Un viaje sin fronteras (Ferrovia: A Journey Without Frontiers)**, that reviews the company's sixty-year history. Urbaneja was a founder and Economy Chief of El País, Deputy Director of Cambio 16 and Director of Cinco Días. He has also been president of the Press Association of Madrid and of the Federation of Press Associations of Spain.



Construcción
Construction



Aeropuertos
Airports



Servicios
Services



Autopistas
Toll Roads

60 años de infraestructuras inteligentes

60 years of intelligent infrastructures

Quienes han vivido de cerca la historia de Ferrovial, miran al futuro con optimismo y recuerdan un pasado de trabajo, talento e innovación. Una historia apasionante, que arranca con la capacidad emprendedora de Rafael del Pino y Moreno en 1952 y continúa con 60 años de éxitos. Recorremos estas seis décadas con algunos de sus protagonistas.

Those who have had direct experience of Ferrovial's history look to the future with optimism and recall a past of hard work, talent and innovation. An exciting history that began with the entrepreneurial capacity of Rafael del Pino y Moreno in 1952 and continued with 60 years of successes. We review these six decades with some of their protagonists.

60f

años



Rafael del Pino y Moreno, fundador de Ferrovial. Rafael del Pino y Moreno, founder of Ferrovial.

1952

Fundación de Ferrovial



Trabajos de construcción de vías férreas. Railway line construction works.

El 18 de diciembre de 1952, Rafael del Pino y Moreno funda Ferrovial. “Su origen, como bien dice su nombre, es puramente ferroviario. La empresa se inicia con el cajé de traviesas” apunta José Cámara, ex Director de Ferrocarriles.

La cultura del trabajo imprimida por el fundador será la seña de identidad de la compañía. “Desde el primer momento, Ferrovial se ha caracterizado por la capacidad de trabajo, es una impronta que viene del fundador”, asegura Joaquín Ayuso, Vicepresidente de Ferrovial. Carmelo Rodrigo, Director de Construcción Zona II, insiste: “El trabajo es el elemento característico. Cuando entras en esta casa ves cómo trabajan tus superiores y lo haces igual”. También Íñigo Meirás, Consejero Delegado, asegura que es un grupo “donde se valora a la gente con alta capacidad de trabajo”.

Foundation of Ferrovial

On 18 December 1952, Rafael del Pino y Moreno founded Ferrovial. “Its origins, as its name indicates, are purely railway-related. The company was launched on the exchange of railway sleepers”, points out José Cámara, ex-Director of Railways.

The working culture stamped on the company by its founder was to be its sign of identity. “Right from the start, Ferrovial has been characterised by its capacity for hard work; it is an imprint that comes from the founder”, says Joaquín Ayuso, Vice-Chairman of Ferrovial. Carmelo Rodrigo, Director of Construction, Zone II, insists: “Hard work is the characteristic element. When you join this company you see how your managers work and you do the same.” Íñigo Meirás, CEO, also claims that it is a group “that values people with a high capacity for work.”

1964

Plan Redia: entrada en el mercado de carreteras

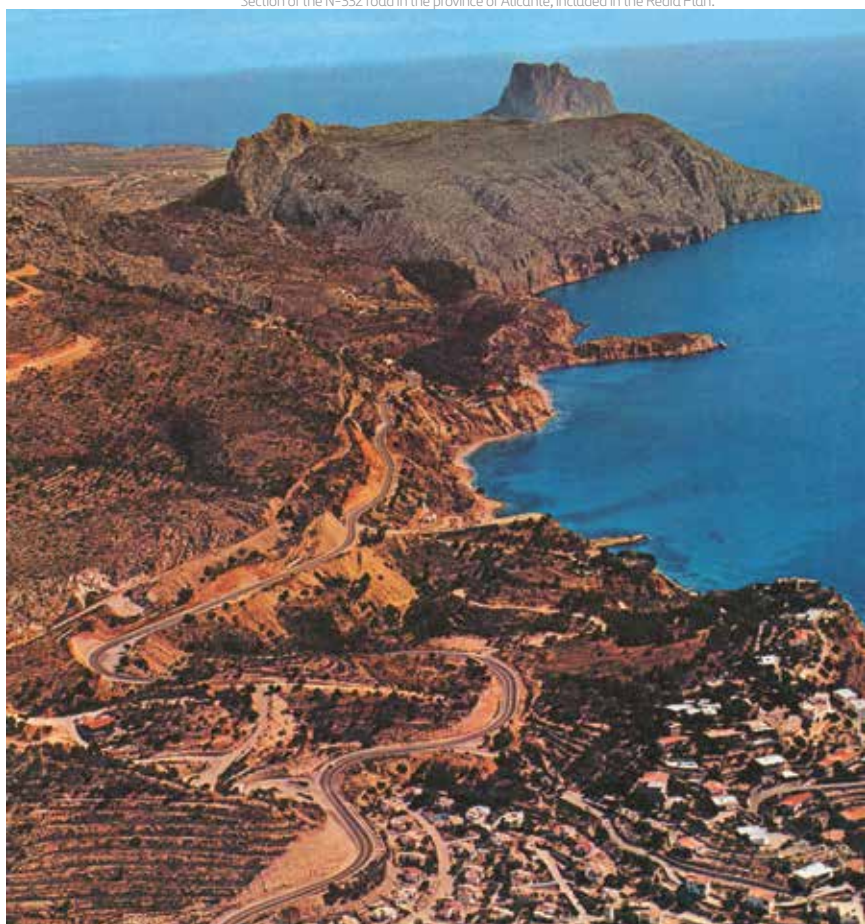
La decisión de Renfe de reducir drásticamente la contratación impulsó a Ferrovial a introducirse en el mercado de las carreteras. La compañía desempeñó un papel clave en el desarrollo del Plan Redia, orientado a mejorar los itinerarios con mayor densidad de tráfico del país, así como los accesos y circunvalaciones de las ciudades más importantes.

Redia Plan: entry into the roadways market

Renfe's decision to drastically reduce contracting drove Ferrovial to enter the roadways market. The company played a key role in the development of the Redia Plan, which was aimed at improving the country's densest traffic itineraries as well as the accesses into and ring roads of the most important cities.

Tramo de la N-332 en la provincia de Alicante, incluido en el Plan Redia.

Section of the N-332 road in the province of Alicante, included in the Redia Plan.





Construcción de la Autopista Bilbao-Behovia, España. Construction of the Bilbao-Behovia toll road, Spain.

1968

Autopista Bilbao-Behovia: la primera concesión

“La autopista Bilbao-Behovia y, posteriormente, la Burgos-Armiñón supusieron un salto cuantitativo y cualitativo en la historia de Ferrovial”, destaca Antonio Mendoza, ex Vicepresidente y ex Consejero Delegado de la compañía.

Esta adjudicación constituye la entrada de Ferrovial en un mercado clave en su futuro: las concesiones de autopistas. “Autopistas y Ferrovial son palabras que caminan juntas durante muchos años”, asegura Manuel Azpilicueta, ex Consejero de la compañía.

Como apunta Joaquín Ayuso, Vicepresidente de Ferrovial, la empresa demostró su carácter emprendedor y su apuesta por “diversificar siempre en negocios relacionados con su know-how”.

Santiago Pérez Fadón, Director Técnico de Ferrovial Agroman, pone el acento en la complejidad del proyecto: “era una gran obra de ingeniería, una carretera de montaña muy complicada”, afirma. Pérez Fadón también resalta que el concepto de concesión era novedoso en aquellos años. “Fue la segunda que se produjo en España”, recuerda.

Bilbao-Behovia Toll road: the first concession

“The Bilbao-Behovia toll road, and later that of Burgos-Armiñón, represented a quantitative and qualitative leap in Ferrovial’s history”, highlights Antonio Mendoza, the company’s ex-Vice-Chairman and ex-CEO.

This award constituted Ferrovial’s entry into a key market for its future: toll road concessions. “Toll roads and Ferrovial are words that have been walking hand in hand for many years”, says Manuel Azpilicueta, ex-Director of the company.

As Joaquín Ayuso, Vice-Chairman of Ferrovial points out, the company demonstrated its entrepreneurial character and its commitment to “always diversifying into businesses connected with its know-how.”

Santiago Pérez Fadón, Technical Director of Ferrovial Agroman, emphasises the complexity of the project: “it was a major engineering works, a very difficult mountain road”, he says. Pérez Fadón also highlights that the concession concept was a novelty in those years. “It was the second one to be awarded in Spain”, he recalls.

1978

Libia: el gran salto internacional de la compañía

La construcción de carreteras en Libia proyectó a Ferrovial fuera de España. Hasta 1986, la empresa construyó 700 kilómetros de nuevas vías en aquel país. En los años 80, el negocio en Libia llegó a representar más de un tercio de la facturación de la compañía.

Carmelo Rodrigo, Director de Construcción Zona II, destaca la valentía de la dirección de Ferrovial a la hora de asumir el proyecto. La falta de proveedores y subcontratistas en el país empujó a la compañía a desarrollar un tejido industrial anexo que le proveyera de los materiales necesarios para completar las obras: plantas de machaqueo, plantas de hormigón o plantas de aglomerado asfáltico... “Se formó a mucha gente y fue fundamental en un momento en el que no había mucho negocio en nuestro país”, destaca Rodrigo.

Libia: the company’s big international leap

The construction of roadways in Libya catapulted Ferrovial outside Spain. Up until 1986, the company built 700 kilometres of new roads in that country. In the 1980s, the Libya business came to account for more than a third of the company’s turnover.

Carmelo Rodrigo, Director of Construction Zone II, highlights the courage of Ferrovial’s management when it came to taking on the project. The lack of suppliers and subcontractors in that country drove the company to develop a connected industrial fabric to supply it with the necessary materials to complete the works: crushing plants, concrete plants or asphalt agglomerate plants... “Many people were trained and this was crucial at a time when there was not much business in our country”, says Rodrigo.

1994

Constitución de Ferrovial Inmobiliaria

En 1994, nació Ferrovial Inmobiliaria, heredera de Ibervial, sociedad creada en 1965 por algunos accionistas de Ferrovial. La división llegó a representar el 20% de los beneficios y el 10% de la facturación consolidada de la compañía. En 2006, Ferrovial Inmobiliaria fue vendida a Habitat por 2.200 millones de euros, quince veces el resultado de explotación de la división ese año y casi tres veces su cifra de facturación en ese ejercicio.

Constitution of Ferrovial Inmobiliaria

1994 saw the launch of Ferrovial Inmobiliaria, the inheritor of Ibervial, a company created in 1965 by some of Ferrovial's shareholders. The division came to account at one time for 20% of the company's benefits and 10% of its consolidated turnover. In 2006, Ferrovial Inmobiliaria was sold to Habitat for 2.2 billion euros, 15 times the division's operating result for that year and almost three times its turnover figure in that tax year.

1995

Ferrovial Agroman: la compañía dobla su tamaño

Para Joaquín Ayuso, Vicepresidente de Ferrovial, la compra de Agroman en 1995 fue “uno de los grandes hitos de la historia de Ferrovial”.

A pesar de los problemas motivados por la crisis en Banesto, el principal accionista, Agroman era una empresa muy bien valorada y posicionada en el sector en España.

La operación supuso doblar el tamaño de Ferrovial y posicionarse como la primera constructora en España. “La capacidad de gestión de Ferrovial ha logrado que la suma de Agroman y Ferrovial haya dado muchas buenas noticias a esta casa en todos estos años”, destaca Ayuso.

Ferrovial Agroman: the company doubles its size

For Joaquín Ayuso, Vice-Chairman of Ferrovial, the purchase of Agroman in 1995 was “one of the major milestones in Ferrovial's history.”

Despite the problems caused by the crisis at Banesto, the main shareholder, Agroman was a well-valued and well-positioned company in this sector in Spain.

The operation meant the doubling of Ferrovial's size and positioned it as the first construction company in Spain. “Ferrovial's management capacity means that the sum of Agroman and Ferrovial has given this company many good news throughout these years”, says Ayuso.



1997

Inauguración del Museo Guggenheim, una obra emblemática

“La construcción del Museo Guggenheim supuso tomar parte protagonista en uno de los proyectos de arquitectura más importantes del mundo en el siglo XX”, apunta Juan Ramón Pérez, Jefe de Obra del proyecto.

El Museo no sólo fue un desafío desde el punto de vista técnico, sino que además puso la base para la regeneración de una zona degradada. Hubo una extraordinaria resonancia mundial. “A partir de ese momento, todas las ciudades, regiones e incluso países del mundo quisieron poner un Guggenheim en su vida”, asegura Pérez.

Inauguration of the Guggenheim Museum, an emblematic work

“The construction of the Guggenheim Museum meant playing a central role in one of the most important architectural projects in the world in the 20th century”, points out Juan Ramón Pérez, the project’s Site Manager.

The Museum was not only a challenge from the technical point of view; it also established the basis for the regeneration of a degraded area. It had extraordinary resonance worldwide. “From then on, all the cities, regions and even countries in the world wanted to put a Guggenheim in their lives”, says Pérez.



1999

Autopista 407 ETR: en la élite internacional

Con la experiencia atesorada en España, a mediados de los noventa, Ferrovial internacionaliza su mercado de autopistas, iniciando su actividad en Colombia y Chile.

No obstante, la operación que marcaría su futuro en el negocio sería la adjudicación de la canadiense 407 ETR, en Toronto. “Era una operación de una enorme dimensión en un país distinto y distante, que no conocíamos bien”, recuerda Javier Vega Seoane, ex Consejero de Ferrovial. “Puedo asegurar que me temblaban las piernas. Era un proyecto de una magnitud escalofriante”, confiesa Manuel Azpilicueta, ex Consejero de Ferrovial.

Íñigo Meirás, entonces Director General de la Autopista del Sol, se preparó a conciencia la prueba con los responsables del contrato. Ese encuentro le planteaba un doble reto: por una parte sería completamente en inglés, y por otra, los planes de contingencia invernal tendrían un papel protagonista. Pronto comenzaron las sorpresas. “Al otro lado de la mesa encontré ocho o nueve personas con muy buen nivel de castellano. Además, en otras autopistas del grupo sí teníamos experiencia en gestión invernal, por lo que podíamos demostrar que éramos capaces de atajar posibles incidencias en Toronto”, recuerda el Consejero Delegado de Ferrovial.

407 ETR Highway: in the international elite

With the experience amassed in Spain, in the mid-1990s Ferrovial internationalised its toll roads market by launching its activities in Colombia and Chile.

However, the operation that was to mark its future in the business was the awarding of the Canadian 407 ETR in Toronto. “This was an operation of vast dimensions in a different and distant country that we did not know well”, recalls Javier Vega Seoane, ex-Director of Ferrovial. “I can assure you that my legs were trembling. It was a project of hair-raising magnitude”, confesses Manuel Azpilicueta, ex-Director of the company.

Íñigo Meirás, at the time Managing Director of the Autopista del Sol, prepared thoroughly for the trial with the heads of the contract. This encounter confronted him with a double challenge: on one hand it would be completely in English and, on the other, the winter contingency plans would play a central role. The surprises soon began. “On the other side of the table I found myself with eight or nine people who spoke very good Spanish. In addition, in other toll roads of the group we did have experience in winter management and so could demonstrate that we could deal with any possible incidents in Toronto”, remembers Ferrovial’s CEO.



Autopista 407 ETR, Toronto, Canadá. 407 ETR toll road, Toronto, Canada.

Salida a Bolsa: de empresa familiar a empresa cotizada

“La estrategia de diversificación precisaba de unos recursos financieros, de un reconocimiento en los mercados que recomendaban la salida a bolsa”, explica Joaquín Ayuso.

En buena medida, esta decisión conformó la compañía tal y como la conocemos hoy. Cotizar en Bolsa exigía introducir nuevas dinámicas en el gobierno corporativo y en la publicidad de la información. El compromiso del Presidente, Rafael del Pino y Moreno, fue fundamental para el éxito de la transición de empresa familiar a empresa cotizada. Como recuerda Santiago Bergareche, Vicepresidente de la compañía, “Ferrovial fue elegida varias veces empresa con mejor gobernanza de España o estaba siempre entre los tres primeros por el empeño de Rafael del Pino”.

Flotation on the Stock Exchange: from a family company to a listed company

“The diversification strategy required a set of financial resources and market recognition that made it advisable to float the company on the stock exchange”, explains Joaquín Ayuso.

To a great extent, this decision shaped the company that we know today. To be listed on the stock exchange required the introduction of new dynamics in our corporate governance and in how we announced our information. The commitment of our Chairman, Rafael del Pino y Moreno, was crucial to the success of the transition from a family company to a listed company. Santiago Bergareche, Vice-Chairman of the company recalls: “Ferrovial was several times chosen as the company with the best governance in Spain or was always among the top three thanks to Rafael del Pino’s determination.”

2000

Budimex: Ferrovial llega a Polonia

La integración de Polonia en la UE, prevista para 2003, pero materializada en 2004, auguraba importantes inversiones en infraestructuras en el país. “En el año 2000, pensábamos que los fondos europeos destinados a España se iban a reducir y vimos en Polonia un relevo, por geografía y número de habitantes, como efectivamente lo ha sido. Más tarde de lo que nosotros pensamos, pero finalmente lo ha sido”, explica Joaquín Ayuso, Vicepresidente de Ferrovial y, entonces, Consejero Delegado de Construcción.

Cuando Ferrovial la adquirió, Budimex pasaba por una situación complicada. La compañía pública había sido privatizada con la llegada de la democracia a Polonia. El trabajo intenso de los profesionales de la compañía ha permitido que la empresa polaca tenga un nivel de eficiencia muy alto. “Para mí es como si fuera la misma Ferrovial, trasladada a Polonia”, apunta Ayuso.

Budimex: Ferrovial arrives in Poland

Poland's joining of the EU, which was planned for 2003 but materialised in 2004, augured important investments in infrastructures in the country. “In the year 2000 we thought that the European funds earmarked for Spain were going to be reduced and we saw that Poland, owing to its geography and number of inhabitants, would be set to replace it, as in fact occurred. Later than we thought, but in the end it happened”, explains Joaquín Ayuso, Vice-Chairman of Ferrovial and Construction CEO at the time.

When Ferrovial acquired it, Budimex, a public company privatised with the arrival of democracy in Poland, was going through a difficult situation. The intense work of the company's professionals has led to the Polish company having a very high level of efficiency. “For me it is as if it were Ferrovial itself, transferred to Poland”, says Ayuso.

2003

Amey y Cespa: Ferrovial refuerza su actividad de Servicios

A diferencia de algunos de sus competidores, a principios de 2003, Ferrovial no contaba con presencia significativa en el sector servicios.

Íñigo Meirás, recién nombrado entonces Consejero Delegado de Ferrovial Servicios, recuerda: “Me permitieron ser agresivo, me dieron un papel en blanco para que llevara ideas y decidimos estudiar operaciones fuera de España”.

Fruto de esa reflexión fue la adquisición de la compañía de servicios urbanos y medioambientales británica, Amey. Esta compañía se hallaba por aquel tiempo en una delicada situación financiera. Su actual fortaleza es un ejemplo de la buena gestión de Ferrovial.

Ese mismo año, Aguas de Barcelona decidió sacar a la venta su división de servicios urbanos y medioambientales, Cespa. “Ferrovial Servicios ganó así tamaño y visibilidad, equiparándose a otras divisiones de la compañía en cifra de negocio”, comenta Meirás.

Amey and Cespa: Ferrovial strengthens its activity in Services

In contrast to some of its competitors, in early 2003 Ferrovial lacked a presence in the services sector.

Íñigo Meirás, at the time recently appointed CEO of Ferrovial Services, recalls: “They allowed me to be aggressive, they gave me a blank page so that I would contribute ideas and we decided to study operations outside Spain.”

The result of this reflection was the acquisition of the British urban and environmental services company, Amey. This company was at the time in a difficult financial situation. Its current strength is an example of Ferrovial's good management.

Shortly after the purchase of Amey, Aguas de Barcelona decided to sell its urban and environmental services division, Cespa. “Ferrovial Services thus gained in size and visibility, equalling other company divisions in revenue”, says Meirás.





Torre de control del Aeropuerto de Heathrow, Londres. Heathrow Airport control tower, London.

2005

Webber: Comienza la aventura en Estados Unidos

La adquisición de la constructora texana Webber en 2005 confirmó la intención de Ferrovial de fortalecer su presencia en Estados Unidos, mercado en el que había entrado meses antes, a través de la adjudicación a Cintra de la autopista Chicago Skyway.

Poco después le seguirían la adjudicación de las texanas SH130, recientemente inaugurada, North Tarrant Express (NTE) y LBJ. Cintra gestionará estas dos últimas concesiones a través del innovador modelo 'managed lanes', carriles de peaje electrónico y sin barreras con tarifas variables, en función de la congestión del momento.

Webber: The US adventure starts

The acquisition of the Texan construction company Webber in 2005 confirmed Ferrovial's intention of strengthening our presence in the United States, a market it had entered a few months earlier through the awarding to Cintra of the Chicago Skyway.

This was followed shortly after with the awarding of the recently inaugurated SH130, North Tarrant Express (NTE) and LBJ. Cintra will manage these last two concessions through the innovative model of 'managed lanes', electronic, barrier-free toll lanes with variable fees in accordance with the level of congestion at any given time.

2006

BAA: Ferrovial se convierte en el primer operador aeroportuario privado del mundo

La compra de BAA, la actual Heathrow Airport Holdings, convertía a Ferrovial en el primer operador aeroportuario privado del mundo.

La compañía ya se había introducido en el mercado de las concesiones aeroportuarias participando en nueve aeropuertos en México; los aeropuertos Bristol y Belfast, en Reino Unido; Sydney, en Australia; y Antofagasta, en Chile.

La compra de BAA afianzó la presencia de Ferrovial en Reino Unido y, a su vez, su liderazgo como operador global de infraestructuras. De nuevo, la capacidad de gestión de Ferrovial fue clave para transformar esta inversión en valor. "Tuvimos la oportunidad de transmitir a BAA nuestra experiencia y de aprender a ser un poco más anglosajones", destaca Meirás.

BAA: Ferrovial becomes the first private airport operator worldwide

The purchase of BAA, now Heathrow Airport Holdings, turned Ferrovial into the first private airport operator in the world.

The company had already introduced itself into the market of airport concessions by participating in nine airports in Mexico; the airports of Bristol and Belfast in the UK; Sydney in Australia; and Antofagasta in Chile.

The purchase of BAA secured Ferrovial's presence in the United Kingdom as well as its leadership as a global infrastructures operator. Again, Ferrovial's management capacity was key in transforming this investment into value. "We had the opportunity of transmitting our experience to BAA and of learning to be a bit more Anglo-Saxon", says Meirás.

2009

Fusión con Cintra: un gestor integral de infraestructuras

La fusión entre Ferrovial y Cintra consolidó a la compañía como gestor integral de infraestructuras. La unión creó una plataforma competitiva, que permitiría optimizar los recursos financieros, facilitar el acceso a los mercados de capitales y poner el acento en proyectos 'greenfield', que implican la promoción de las autopistas desde su construcción.

Como comentaba por aquellas fechas el Presidente de Ferrovial, Rafael del Pino "Ferrovial y Cintra suman más de dos para seguir liderando las infraestructuras de transporte".

Merger with Cintra: an integral manager of infrastructures

The merger between Ferrovial and Cintra consolidated the company as an integral manager of infrastructures. The union created a competitive platform that would allow us to optimise financial resources, facilitate access to capital markets and put the accent on greenfield projects that involve the development of toll roads right from their construction.

As Rafael del Pino, Chairman of Ferrovial, said at the time, "Ferrovial and Cintra add up to more than two in continuing to lead in transport infrastructures."

2010

Birmingham: diseñando las ciudades del futuro

El contrato de gestión de las infraestructuras de la ciudad británica de Birmingham, adjudicado a Amey en 2010, supuso la materialización del modelo de ciudades inteligentes de Ferrovial Servicios: mejorar la eficacia y eficiencia de los servicios urbanos a través de la integración de los mismos, el apoyo de la tecnología y la evaluación continua de la calidad. El resultado ha sido óptimo: se han incrementado los niveles de eficiencia energética, el ahorro de costes y la satisfacción de los ciudadanos, a la vez que se ha promovido el desarrollo económico y social del municipio.

Los éxitos de Birmingham se están implementando en Sheffield, ciudad que en 2012 ha confiado a Amey la gestión de sus infraestructuras.

El reto para Ferrovial Servicios es desarrollar el modelo en España. Ya está dando pasos certeros a través de acuerdos con los Ayuntamientos de Málaga y Santander.

Birmingham: designing the cities of the future

The contract to manage the infrastructures of the British city of Birmingham, awarded to Amey in 2010, represented the embodiment of the intelligent cities model of Ferrovial Services: improving the effectiveness and efficiency of urban services through their integration, the support of technology and the ongoing assessment of quality. The result has been optimal: the levels of energy efficiency, cost savings and citizens' satisfaction have all increased while promoting the city's economic and social development.

Birmingham's successes are being implemented in Sheffield, a city that in 2012 has entrusted the management of its infrastructures to Amey.

The challenge for Ferrovial Services is to develop the model in Spain. Some well-aimed steps are already being taken through agreements with the Councils of Málaga and Santander.

2012

60 años de infraestructuras inteligentes

Ferrovial es hoy un líder global en infraestructuras y ciudades, con una facturación superior a los 7.000 millones de euros y más de 70.000 empleados en quince países.

A pesar de la difícil coyuntura económica actual, Ferrovial "se ha hecho fuerte y creo que eso tiene un valor exponencial de proyectarla hacia mayor futuro, dimensión, activos y capacidad de gestión. Todo, mucho más potente", asegura Manuel Azpilicueta, ex Consejero de la compañía.

Santiago Bergareche, Vicepresidente de Ferrovial, destaca la excelente gestión de los activos como clave del éxito. "Ferrovial ha realizado inversiones importantes y ha sabido gestionarlas. Inversiones que han exigido unos esquemas financieros muy sofisticados, en países punteros, en los que más se exige a los inversores, como Canadá, Estados Unidos o Reino Unido".

Íñigo Meirás mira al futuro con optimismo, "veo una compañía más internacional, concentrada en los negocios donde está actualmente, pero con la hechura de un grupo que ha madurado mucho en los últimos años".

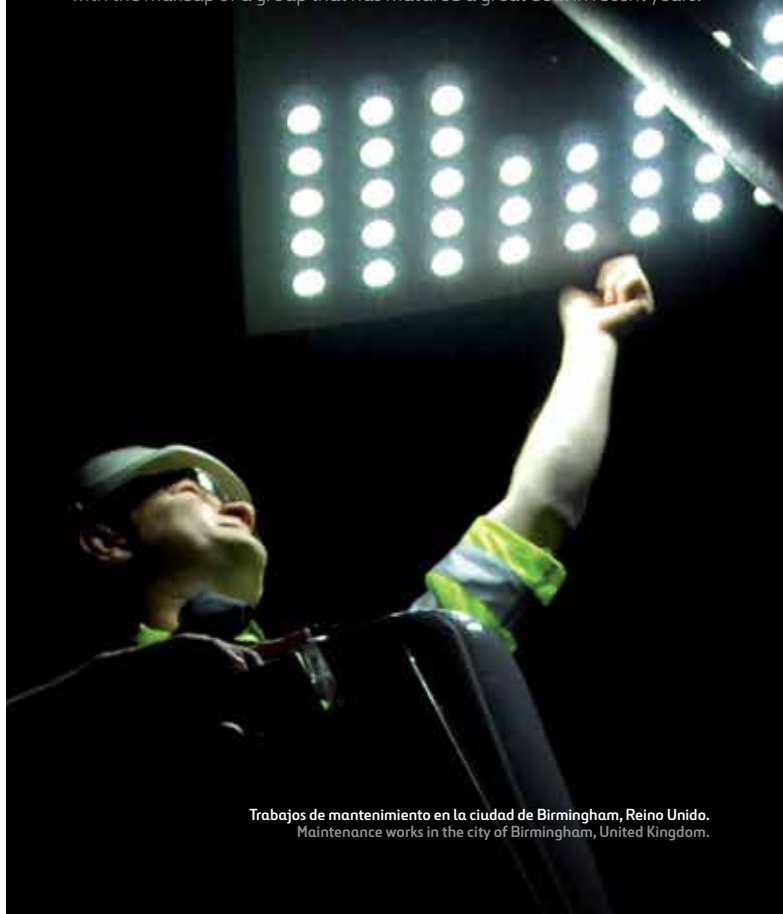
60 years of intelligent infrastructures

Today Ferrovial is a global leader in infrastructures and cities, with a turnover of more than 7 billion euros and more than 70,000 employees in 15 countries.

Despite the current difficult economic situation, Ferrovial "has strengthened its position and I believe that this has the exponential value of projecting it towards a greater future, dimension, assets and management capacity. All of it is far more powerful", says Manuel Azpilicueta, ex-Director of the company.

Santiago Bergareche, Vice-Chairman of Ferrovial, highlights the excellent management of assets as a key to our success. "Ferrovial has made important investments and has known how to manage them. Investments that have demanded a set of highly sophisticated financial schemes in leading-edge countries that demand the most from investors, such as Canada, United States or United Kingdom."

Íñigo Meirás looks to the future with optimism. "I see a more international company, concentrating on the businesses where it is at the moment but with the makeup of a group that has matured a great deal in recent years."



Trabajos de mantenimiento en la ciudad de Birmingham, Reino Unido.
Maintenance works in the city of Birmingham, United Kingdom.

FORWARD-LOOKING VISION

The Chief Executive Officers of the four Ferrovial subsidiaries and the company's Managing Director of Human Resources offer us the keys to the future of the businesses and of people management.







Por Santiago Olivares,
Consejero Delegado de
Ferrovial Servicios. Se
incorporó a Ferrovial en 2002.
By Santiago Olivares, Chief
Executive Officer of Ferrovial
Services. He joined Ferrovial
in 2002.



El siglo de las ciudades

The century of cities

La transformación de las ciudades supone una gran oportunidad para Ferrovial. Contamos con un modelo propio y diferencial para la prestación eficiente de servicios, que responde al mayor reto de las administraciones locales: generar ahorros, mejorar la calidad de los servicios públicos y fomentar la participación de los ciudadanos.

The transformation of cities represents a major opportunity for Ferrovial. We have our own and differentiated model for the efficient provision of services, one that meets the greatest challenge of local administrations: to generate savings, to improve the quality of public services and to foster citizens' participation.

En este sexagésimo aniversario, Ferrovial Servicios cumple veinte años desde que inició sus actividades. En 2003, Ferrovial decidió apostar de manera decidida y muy valiente por la internacionalización y la diversificación en este sector. En abril de ese año, lanzamos una Oferta Pública de Adquisición sobre la totalidad de Amey, uno de los mayores operadores del Reino Unido. Unos meses más tarde adquirimos Cespa, compañía líder en el sector medioambiental en España.

En esta década, Ferrovial Servicios ha multiplicado diez veces su tamaño y opera en más de la mitad de las principales ciudades españolas y en 130 grandes urbes europeas. Mantiene más de 19.000 kilómetros de carreteras, un millón de luminarias y 48 millones de metros cuadrados de espacios verdes, al servicio de más de 22 millones de ciudadanos.

Mirando hacia el futuro, nadie duda que las ciudades van a adquirir un protagonismo creciente en todo el mundo. Por primera vez en la historia, más de la mitad de la población (unos 3.500 millones) vive en zonas urbanas. Aunque ocupan apenas el 1% de todo el territorio, las ciudades consumen el 75% de la energía y de ellas emana el 80% de los gases de efecto invernadero. Si el siglo XX fue el de las naciones, el XXI será, sin duda, el siglo de las ciudades.

Ferrovial ha conseguido una posición privilegiada al disponer de un portfolío diferencial y las capacidades para cubrir las necesidades de la ciudad. Del presupuesto anual de las ciudades (50.000 millones de euros en España; 68.000 millones de euros en Reino Unido), más de una tercera parte corresponde a los servicios que prestamos actualmente.

Ferrovial Servicios ha desarrollado un modelo para hacer frente a este desafío. Somos una empresa joven y dinámica capaz de optimizar las operaciones y el consumo de energía, o maximizar el reciclaje y transformar los residuos en energía. Nuestra propuesta de valor es eminentemente práctica y está fundamentada en los siguientes cuatro pilares:

- **La colaboración público-privada a largo plazo induce a la innovación y la inversión.** Para cambiar el statu quo es preciso invertir y, para ello, resulta necesaria una relación estratégica con el cliente. El sector debe evolucionar desde el contrato a corto plazo hacia el concepto de asociación o partnership. Buenos ejemplos de esta unión duradera son Birmingham y Sheffield en Reino Unido o el caso de Murcia en España. Sólo en estas tres ciudades, vamos a invertir más de 1.000 millones de euros durante los próximos años.

- **La integración de servicios permite ahorrar a través de sinergias y economías de escala.** La fragmentación actual de los contratos, que las administraciones gestionan de manera desagregada, es una de las fuentes de ineficiencia más relevantes. Hemos identificado un gran potencial de mejora en este sentido y la experiencia nos demuestra que la gestión integral permite generar ahorros de hasta el 20% del presupuesto.

- **El sector debe evolucionar desde el control de los medios hacia la medición de los resultados.** El sistema de prestación tradicional está únicamente enfocado a los recursos humanos y materiales que el proveedor pone a disposición del contrato. Conviene, sin

On this sixtieth anniversary, Ferrovial Services celebrates 20 years since it began its activities. In 2003, Ferrovial decided to emphatically and very bravely commit to internationalisation and diversification in this sector. In April of that year we launched a takeover bid on the entirety of Amey, one of UK's largest operators. A few months later we acquired Cespa, a leading company in the environmental sector in Spain.

In this decade, Ferrovial Services has multiplied its size by 10 and operates in more than half of the principal Spanish cities and in 130 major European cities. It maintains more than 19,000 kilometres of roads, a million lights and 48 million square metres of green spaces, at the service of more than 22 million citizens.

Looking to the future, no-one can doubt that cities will be acquiring growing prominence worldwide. For the first time in history, more than half the population (around 3.5 billion) lives in urban areas. While they occupy barely 1% of the entire territory, cities consume 75% of the energy and emit 80% of the greenhouse gases. If the 20th was the century of nations, the 21st will undoubtedly be the century of cities.


Ferrovial has gained a privileged position thanks to its differentiated portfolio and its capacity to meet the needs of cities. Of the annual budget of cities (50 B€ in Spain; 68 B€ in UK), more than a third is accounted for by the services we are currently providing.

Ferrovial Services has developed a model to address this challenge. We are a young and dynamic company that is capable of optimising energy consumption, or of maximising recycling and transforming waste into energy. Our value proposal is eminently practical and is underpinned by the following four pillars:

- **Long-term public-private collaboration leads to innovation and investment.** Investment is essential to change the status quo, and to this end a strategic relationship with the client is necessary. The sector has to evolve from the short-term contract to the concept of partnership. Good examples of this long-lasting union are Birmingham and Sheffield in the United Kingdom or the case of Murcia in Spain. In just these three cities we are investing more than a billion euros over the next few years.

- **The integration of services leads to savings through synergies and economies of scale.** The current fragmentation of contracts, which the administrations manage in a disaggregated way, is one of the most relevant sources of inefficiency. We have identified a major potential for improvement in this regard and experience has shown us that integral management allows us to generate savings of up to 20% in the budget.

- **The sector has to evolve from the control of means to the measurement of results.** The traditional system of provision focuses only on the

A nighttime photograph of the Sheffield Town Hall and the Wheel of Sheffield. The Town Hall is a tall, ornate building with a clock face, illuminated with warm lights. The Wheel of Sheffield is a large Ferris wheel with many spokes, illuminated with blue and white lights. The sky is dark.

“Hemos conseguido una posición privilegiada gracias a nuestro propio modelo de Ciudades Inteligentes.”

“We have gained a privileged position thanks to our own model of ‘Intelligent Cities’ “

embargo, desarrollar nuevas fórmulas de compensación basadas en indicadores objetivos que incentiven la innovación, la calidad del servicio y la consecución de resultados.

• **Los propios ciudadanos deben involucrarse en la prestación de los servicios y ser reconocidos por su contribución.** La red de redes y el uso intensivo de smartphones y redes sociales facilitan enormemente esta comunicación. Los ciudadanos tienen que ser escuchados y pueden, además, aportar un gran valor añadido, a la hora, por citar sólo unos ejemplos, de reportar incidencias, revisar el estado de las infraestructuras, valorar la calidad de los servicios y participar en la definición de las prioridades de la ciudad.

Este es nuestro concepto de Ciudad Inteligente. Se trata, en definitiva, de integrar la economía, la gobernanza, la movilidad, el medio ambiente y la participación ciudadana para contribuir a la mejora de la calidad de vida en nuestras ciudades.

Durante los últimos 60 años, Ferrovial ha mantenido intacta su vocación de servicio a la sociedad, el espíritu de mejora permanente y esa innata voluntad para hacer las cosas de manera diferente. Estas capacidades, aplicadas a la evolución de las ciudades, suponen una gran oportunidad de crecimiento para los próximos años.

human resources and materials that the supplier places at the disposal of the contract. Yet it is advisable to develop new compensation formulas based on objective indicators that provide incentives to innovation, service quality and achievement of results.

• **The citizens themselves must become involved in the provision of services and have their contribution recognised.** The internet and the intensive use of smartphones and social networks enormously facilitate this communication. Citizens have to be heard and can also contribute important added value when it comes to reporting incidents, reviewing the state of the infrastructure, appraising the quality of the services and participating in the definition of a city's priorities, to give only a few examples.

This is our concept of the Intelligent City. It is ultimately a question of integrating the economy, governance, mobility, the environment and citizens' participation to contribute to the improvement of the quality of life in our cities.

In the past 60 years, Ferrovial has kept intact its vocation of serving society, its spirit of permanent improvement and that innate determination to do things differently. These abilities, applied to the evolution of cities, represent an important opportunity for growth in the coming years.



Autopistas: regreso al futuro

Toll Roads: back to the future



Por Enrique Díaz-Rato,
Consejero Delegado de
Cintra. Se incorporó a
Ferroviál en 2001.

By Enrique Díaz-Rato, Chief
Executive Officer of Cintra.
He joined Ferroviál in 2001.

Garantizar la fluidez del tráfico en las ciudades, mejorar la experiencia de viaje y la seguridad en los trayectos de largo recorrido y desarrollar medios de pago que ahorren tiempo a los conductores son los desafíos a los que se enfrenta el sector de las autopistas.

Pensar al mismo tiempo en autopistas y futuro puede llevar a imaginar vehículos que se desplazan levitando sobre la tierra. Desafortunadamente para los amantes de la ciencia ficción, mis perspectivas para las autopistas en los próximos 20, 30 ó 40 años incluyen todavía, y afortunadamente para nuestro negocio, coches, camiones, motos, autobuses o cualquier otro medio de transporte que circule por carreteras de asfalto u hormigón. Posiblemente se generalice el uso de motores eléctricos u otras tecnologías que mitiguen el impacto del transporte en el medio ambiente o quizá los vehículos incluyan opciones de guiado inteligente, pero las infraestructuras serán esencialmente iguales a las actuales, al menos en la forma.

Al hablar de las autopistas del futuro sería conveniente diferenciar entre dos tipos de

carreteras de características muy diferentes: los corredores urbanos y los corredores interurbanos o de largo recorrido.

En los primeros, puesto que el crecimiento de los núcleos urbanos parece una tendencia que se mantendrá, la presión existente sobre las infraestructuras de transporte de acceso a las ciudades y de movimientos internos está en continuo aumento. De este modo, esperamos que el modelo de “managed lanes” se extienda como alternativa para optimizar el uso de la capacidad vial disponible, dado que éste es un recurso escaso e irreplicable en los accesos a los centros urbanos.

Otra evolución importante será la integración de estas autopistas urbanas en el diseño metropolitano. En este sentido, será necesaria una mayor colaboración

Ensuring traffic fluidity in cities, improving the travelling experience and safety in long-distance journeys and developing means of payment that save drivers time are the challenges the toll roads sector has to face.

Thinking of toll roads and the future at the same time may lead us to imagine vehicles that move by levitating above ground. Unfortunately for lovers of science fiction, my perspective for toll roads in the next 20, 30 or 40 years, fortunately for our business, still includes cars, lorries, motor-bikes, coaches or any other means of transport that travels on asphalt or concrete roads. It is possible that the use of electric motors may become widespread, as may other technologies that mitigate the impact of transportation on the environment; or perhaps vehicles that include intelligent guiding options, but the infrastructures will essentially be the same as the current ones, at least in their form.

When speaking of the toll roads of the future we should differentiate between two types of roads with highly disparate characteristics: urban corridors or inter-city, long-distance corridors.

Among the former, given that the growth of towns appears to be a trend that will continue, the current pressure on transport infrastructures for access into cities and those for internal travel is steadily growing. This means that we expect the model of managed lanes to become a more widespread alternative to optimise the use of available road capacity, given that this is a scarce and unique resource in the accesses to urban centres.

Another important evolution will be the integration of such urban toll roads into metropolitan design. In this regard, we will need greater collaboration with local transportation. The major arteries leading into



LBJ Express, en Texas (Estados Unidos). LBJ Express, in Texas, (United States).

con el transporte local. Así, las grandes arterias de entrada a las ciudades tendrán que ofrecer una conexión “seamless” con la red de transporte y de aparcamientos urbanos.

En ciudades superpobladas, será fundamental planificar los movimientos de sus habitantes considerando todas las “fases”: aparcamientos, autopistas y transporte público. Es en este aspecto donde veremos los mayores avances en tecnología, como la reserva de espacios en aparcamientos, la tarifa dinámica en carreteras o el cobro satelital por kilómetro recorrido, por citar algunos.

En cuanto a las segundas, los corredores interurbanos, creo que la tendencia será incluir, como parte de su diseño, nuevos desarrollos en seguridad vial o mejoras en la oferta de productos de entretenimiento, como el acceso a Internet desde el ordenador del coche, para poder trabajar desde éste en traslados o atascos, o simplemente, para mejorar la experiencia del viaje.

Además, puede que se avance en la segregación de tráfico para mejorar la seguridad, con la creación de vías dedi-

cadadas de peaje para camiones; otro posible desarrollo futuro será el desarrollo de corredores integrados de transporte, incluyendo en una misma banda de terreno otros elementos como oleoductos, gasoductos o vías ferroviarias, además de las carreteras.

Por último, el futuro de las autopistas está ligado a los nuevos medios de pago que parten de opciones disponibles a día de hoy, como el peaje electrónico o el peaje vía teléfono móvil o vía satélite, que permite asignar a cada vehículo el pago correspondiente a su uso de la red de carreteras.

Cintra es líder en innovación y soluciones de futuro. Su participación en la primera autopista de peaje electrónico del mundo, 407 ETR de Toronto (Canadá), supuso una revolución para los proyectos de desarrollo de soluciones tecnológicas más potentes, como el cobro de peaje vía satélite o el modelo de “managed lanes” en Texas. Hoy, como entonces, la vocación de Cintra es seguir siendo líder en la promoción privada de infraestructuras del mundo. Y así lo será en el futuro.

cities will thus have to offer a seamless connection with urban transport and parking networks.

In overcrowded cities it will be essential to plan the movements of their inhabitants, taking all the “phases” into account: parking, toll roads and public transport. It is in this aspect where we will see the greatest advances in technology, such as reserving spaces in car parks, dynamic toll fees on roads or satellite billing per kilometre travelled, to mention a few.

As for the latter, the inter-city corridors, I believe that the trend will be towards including, as part of their design, new road safety developments or improvements in the offering of entertainment products, such as internet access from the car’s computer to enable people to work while travelling or while sitting in a traffic jam, or simply to enhance the travelling experience.

In addition, we may well advance in the segregation of traffic to improve safety through the creation of dedicated toll lanes for lorries; another possible future development may be integrated transport corridors, including in the same strip of land other elements such as oil and gas pipelines or railway tracks as well as roads.

Lastly, the future of toll roads is linked to the new means of payment based on options already available today, such as electronic tolls or payment via mobile telephone or satellite that allow toll roads to assign the corresponding payment to each vehicle for the use of the road network.

Cintra is a leader in innovation and solutions for the future. Its participation in the first electronic toll expressway in the world, Toronto’s 407 ETR (Canada), represented a revolution in the development of more powerful technological solutions, such as toll charging via satellite or the managed lanes model in Texas. Today, as then, Cintra’s vocation is to remain a world leader in the private development of infrastructures. And it will remain so in the future.



Por Alejandro de la Joya,
Consejero Delegado de
Ferrovial Agroman. Se
incorporó a Ferrovial en 1991.
By Alejandro de la Joya,
Chief Executive Officer of
Ferrovial Agroman. He joined
Ferrovial in 1991.



Mirar al futuro aprovechando las oportunidades

Looking to the future while making the most of opportunities

Llevo más de veinte años viendo evolucionar a Ferrovial, pasando de ser una empresa muy constructora y muy española, hasta ser un grupo diversificado y multinacional, siempre cercano a las infraestructuras, y constantemente preparado para emprender las acciones necesarias con el fin de adaptarse a las oportunidades y amenazas que el entorno nos presenta.

Desde que en 2008 se me dio la responsabilidad de dirigir Ferrovial Agroman, ha tenido lugar una revolución de nuestro sector en España, nuestros mercados internacionales han crecido con constancia, pero no lo suficiente para compensar la caída de lo que hasta hace poco era nuestro mercado más rentable y voluminoso. Gracias a la visión que tuvieron los que nos precedieron y a cómo hemos hecho las cosas como colectivo desde entonces, Ferrovial Agroman es una de las empresas de nuestro sector

que mejor está capeando este temporal. Estoy convencido de que las claves de nuestro éxito para haber llegado hasta aquí son muchas de las mismas que implementó desde sus inicios Rafael del Pino y Moreno, a través de principios como la audacia, la inquietud, la promoción del talento, la innovación, la eficacia, la calidad y la austeridad.

En Construcción seguimos potenciando el crecimiento fuera de nuestras fronteras que Ferrovial inició en 1954 con su

I have spent more than twenty years seeing Ferrovial evolve, going from being very much a construction company and very much a Spanish company to a diversified and multinational group, always closely connected with infrastructures and constantly ready to embark on the necessary actions to adapt to the opportunities and threats that our milieu provides us with.

Ever since in 2008 I was given the responsibility of leading Ferrovial Agroman, a revolution has taken place in our sector in Spain. Our international markets have steadily grown, but not enough to compensate for the fall in what until recently had been our most profitable and voluminous market. Thanks to the vision of those who preceded us and to how we have done things as a collective ever since, Ferrovial Agroman is one of the companies in our sector that is best weathering this storm. I am convinced that the keys to our success in having reached this point are many of the same ones that were implemented right from the outset by Rafael del Pino y Moreno, through principles such as audacity, enterprise, promotion of talent, innovation, efficiency, quality and austerity.

In Construction we continue to boost growth outside our borders, something Ferrovial started in 1954 with its first international contract.

Construcción de la nueva Terminal 2 del Aeropuerto de Heathrow, Londres. Construction of the new Terminal 2 of Heathrow Airport, London.





Túnel de la Línea 9 del Metro de Madrid, España. Line 9 Metro tunnel in Madrid, Spain.

primer contrato en el exterior. Nuestra actividad internacional en los próximos años va a aportar más del 80% de los ingresos de nuestra división, aunque todo ello se hará sin olvidar nuestro país de origen y principal cantera de recursos humanos, España.

El camino iniciado en 1968, con la construcción de nuestra primera concesión de autopistas, sigue siendo otro de nuestros puntales, por nuestra capacidad a nivel internacional en la construcción de grandes infraestructuras de obra civil con precio y plazo cerrado. Siendo conscientes de que hoy en día no podemos confiar nuestro crecimiento sólo a nuestra colaboración con el resto de las empresas del Grupo, continuaremos desarrollándonos con clientes ajenos al Grupo, confiando en nuestras capacidades para lograr el éxito.

Somos un negocio con márgenes de rentabilidad muy ajustados, por lo que la eficacia, traducida en innovación técnica, control de costes y gestión del fondo de maniobra, completa, junto con el respeto del medio ambiente y la seguridad de nuestros empleados, las virtudes que 60 años después nos hacen estar entre los referentes internacionales en el sector de la construcción.

Si bien la construcción es un negocio que no se asocia especialmente con la innovación técnica, creo que la realidad es bien distinta cuando pensamos en que competimos con empresas locales en muy diversos países, trabajando principalmente para administraciones públicas como cliente final que tienen que ver grandes ventajas diferenciales en una empresa extranjera para confiar en ella antes que en sus empresas nacionales.

Según las fuentes especialistas del sector, la demanda de construcción a nivel mundial en la próxima década será de cerca de 100 trillones de dólares ame-

ricanos, aportando más del 13% del PIB mundial, siendo las infraestructuras, un 30% del total de la inversión. Ante este enorme mercado, suficiente para encontrar muy buenas oportunidades, debemos ser una empresa constructora internacional con vocación local, o dicho de otra manera, poder jugar localmente con fortaleza y conocimiento multinacional. Tendremos un mercado en continuo crecimiento, siempre insatisfecho y demandando nuevas infraestructuras y mejoras, cambiante en cuanto a las geografías, desafiante en tecnología, pero siempre dependiente de financiación pública aunque con un creciente peso de la iniciativa privada, por lo que nuestro modelo seguirá siendo válido, tal y como lo es hoy.

En nuestro caso y en el del resto de grandes constructoras a nivel mundial, los grandes retos como respuesta al crecimiento económico y de población, y la creciente aglomeración en áreas urbanas, serán las nuevas infraestructuras de transporte, y con un peso creciente, las ligadas a la producción de recursos naturales y generación de energía.

Igualmente nos debemos centrar en ganar acceso en los mercados emergentes, ya que son áreas que progresivamente ganarán peso en el mercado mundial de la construcción frente a los mercados desarrollados. Cada vez más el valor añadido en la construcción proviene de trabajar con eficacia en sitios donde los demás no son capaces, aunque debemos preservar un mix adecuado con los mercados desarrollados.

Es pues esencial mirar hacia el futuro, porque el mundo de la construcción sigue siendo un mercado atractivo y en crecimiento, a la vez que preservamos la aplicación de los valores del pasado, que tanto nos han ayudado para estar hoy donde estamos, 60 años después.

This is why in the next few years our international activity will contribute more than 80% of our division's income, though all this will be done without forgetting our country of origin and main provenance of human resources, Spain.

The route we embarked on in 1968 with the construction of our first toll roads concession is still today another of our mainstays, thanks to our ability on an international scale to build large civil works infrastructures within a closed price and timeframe. While always aware that today we cannot entrust our growth only to our collaboration with the rest of the companies in the Group, we will continue to develop our business with clients outside the Group, trusting in our capabilities to achieve success.

We are a business with very narrow profitability margins. This means that efficiency, translated into technical innovation, cost control and the management of the rolling fund, complete, together with respect for the environment and the safety of our employees, the virtues that 60 years later place us at the international forefront of the construction sector.

While construction is a business that is not especially associated with technical innovation, I believe that the reality is quite different when we think that we are competing with local companies in a wide variety of countries, working mainly for public administrations as the end client, who have to see major differential advantages in a foreign company before entrusting their business to it rather than to their national companies.

According to specialist sources in the sector, the worldwide demand for construction in the next decade will approach 100 quintillion USD, accounting for more than 13% of world GDP, with infrastructures accounting for 30% of the investment total. Given this vast market, which is sufficient for finding very good opportunities, it will be very important to be an international construction company with a local vocation or, in other words, to be able to play locally with multinational strength and knowledge. We will have a market undergoing continuous growth, always dissatisfied and demanding new infrastructures and improvements, changing in regard to geography, challenging in technology, but always dependent on public financing though with the growing weight of private initiative. This means that our model will continue to be valid, just as it is today.

In our case and in that of the rest of the major construction companies on a worldwide scale, the important challenges in response to economic and population growth and the growing urban build-up will be new transport infrastructures and, with increasing importance, those linked to the production of natural resources and the generation of energy.

We must equally focus on gaining access to emerging markets, as these are regions that will gradually gain weight on the world construction market relative to developed markets. Increasingly, added value in construction comes from working efficiently in sites where others are not capable of doing so, although we must preserve a suitable mix with developed markets.

It is thus essential to look to the future because the world of construction continues to be an attractive and growing market. At the same time we must preserve the application of the values of the past that have helped us so much to reach the position we hold today, 60 years later.



Por Jorge Gil, Consejero Delegado de Ferrovial Aeropuertos. Se incorporó a Ferrovial en 2001.

By, Jorge Gil, Chief Executive Officer of Ferrovial Aeropuertos. He joined Ferrovial in 2001.



Un nuevo modelo de aeropuerto

Nuevos desafíos, nuevas oportunidades

A new model of airports. New challenges, new opportunities



Interior de la Terminal 5 del Aeropuerto de Heathrow, Londres (Reino Unido). Interior of Terminal 5 of Heathrow Airport, London (United Kingdom).

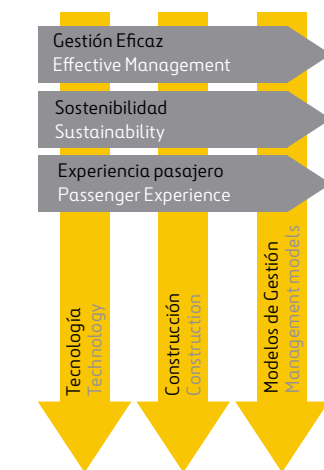
Los cambios que actualmente está experimentando el sector de la aviación llevarán a los operadores aeroportuarios a replantearse no sólo sus modelos de gestión y servicios, sino incluso la estructura de su organización.

The changes that the aviation sector is currently experiencing will lead airport operators to rethink not only their management and service models but also the structure of their organisation.

En 2035, más de 12.000 millones de personas utilizarán el avión como medio de transporte. Las nuevas demandas de los pasajeros y de las aerolíneas, unidas a una mayor conciencia del papel que deben representar las empresas en el respeto al entorno, traerán consigo cambios que afectarán al modelo de gestión, la experiencia de los pasajeros y la sostenibilidad.

El nuevo modelo de aeropuerto se centrará en tres grandes áreas, una gestión eficaz, un modelo sostenible y la mejora en la experiencia del pasajero basadas en tres pilares: tecnología, nuevos modelos de construcción y nuevos modelos de gestión.

La gestión deberá ser cada vez más eficiente y eficaz, impulsando el auto-servicio y la movilidad de los pasajeros. La gestión del equipaje, los controles de seguridad y las incidencias relacionadas con los vuelos son los tres aspectos que más preocupan a los pasajeros que pasan por una terminal aeroportuaria. El desarrollo de sistemas que automaticen las funciones manuales, compartan información y suministren una comunicación proactiva al pasajero será fundamental para afrontar este reto.



La creciente importancia de la sostenibilidad y el impacto medio ambiental favorecerá la utilización de energías limpias y sistemas de ahorro de energía (biomasa, power floor, nuevos sistemas de climatización). La nueva Terminal 2 de Heathrow es un ejemplo de estas tendencias. Cuando se inaugure en 2014, será la primera terminal verde de Europa.

Los aeropuertos que ganen en el futuro serán los que sepan gestionar y coordi-

En 2035, more than 12 billion people will use the aeroplane as a means of transport. New passenger and airline demands, together with greater awareness of the role that must be played by companies in respecting the environment, will entail changes that will affect the management model, the passenger experience and sustainability.

The new airport model will focus on three major areas: efficient management, a sustainable model and enhancing the passenger experience, based on three pillars: technology, new construction models and new management models.

Management will need to be increasingly efficient and effective, driving forward passenger self-service and mobility. Managing baggage, security control and flight-related incidents are the three sources of greatest concern for the passengers who pass through an airport terminal. Developing systems that automate the manual functions, share information and supply proactive communication to the passenger will be crucial in meeting this challenge.

The growing importance of sustainability and environmental impact will favour the use of clean energies and energy-saving systems (biomass, power floor, new HVAC systems). Heathrow's new T2 terminal is an example of these trends. When it is inaugurated in 2014, it will be the first green terminal in Europe.

The airports that are set to win in the future will be those that know how to manage and coordinate the specific demands and needs of different travellers. Focusing on the passenger experience during the airport process has set an increasing trend towards segmentation, offering services adapted to each type of traveller: passengers in transit, business, leisure or low-cost passengers.

nar las demandas y necesidades específicas de los diferentes viajeros. Centrarse en la experiencia del pasajero durante el proceso aeroportuario ha marcado una tendencia cada vez mayor a la segmentación, ofreciendo servicios adaptados a cada tipo de viajero: pasajero en tránsito, de negocios, placer o low cost.

La tecnología transformará los aeropuertos en un entorno cada vez más inteligente. Los puntos de facturación automatizados, las tarjetas de embarque en dispositivos móviles, las puertas de embarque automatizadas, las etiquetas RFID (radio frequency identification) y el desarrollo de aplicaciones de geolocalización ya están incrementando los niveles de autoservicio y movilidad de los viajeros. Asimismo, la introducción de análisis biométricos, escáneres personales, mecanismos más sensibles a equipajes peligrosos y técnicas psicológicas agilizan los controles de seguridad. En la mejora de la comunicación con los viajeros, las redes sociales representan un vehículo ideal para el intercambio de ideas, información e impresiones en tiempo real.

La creación de zonas comerciales, de ocio y de trabajo transformarán los aeropuertos en ciudades en miniatura autosuficientes (airport cities). La modularidad será también una de las características arquitectónicas de los aeropuertos del futuro: se podrán crear instalaciones temporales que respondan a una necesidad puntual. Este ha sido el caso de la Terminal de los Juegos Olímpicos construida en Heathrow este verano.

En un entorno en el que las aerolíneas cada vez tienen más presión por conte-

ner costes y con el posicionamiento cada vez más importante de las low cost, los aeropuertos se ven obligados a incrementar la eficiencia y buscar nuevas formas de ingresos no aeroportuarios. El diseño de los nuevos aeropuertos así como las inversiones en los actuales tienden a la creación de zonas cada vez mejores y más amplias con otros objetivos no puramente aeronáuticos.

La atracción de la inversión y la optimización de procesos son las vías para garantizar la viabilidad económica de los aeropuertos. En este contexto, Ferrovial Aeropuertos cuenta con las capacidades necesarias para afianzarse y crecer. Hemos demostrado que somos capaces de desarrollar un modelo de gestión aeroportuaria eficaz, rentable y sostenible.

A diferencia de nuestros competidores, somos inversores y gestores al mismo tiempo y además integramos las divisiones de construcción y servicios, lo que nos convierte en un 'one-stop shop'. Nuestra importante presencia internacional, con profesionales que han adquirido experiencia en otras divisiones de la compañía y que son capaces de desempeñar su labor en ambientes multiculturales es una de nuestras fortalezas. En el futuro, profundizaremos nuestro conocimiento en dos áreas clave, las operaciones y la gestión comercial y retail.

Estas cualidades nos invitan a ser optimistas, especialmente en un momento en el que la privatización y la desregulación se están imponiendo en el sector de la gestión aeroportuaria.

Technology will transform airports into an increasingly intelligent environment. Automated check-in points, boarding cards on mobile devices, automated boarding gates, RFID (radio frequency identification) tags and the development of geolocation applications are already increasing travellers' self-service and mobility levels. Furthermore, the introduction of biometric analysis, personal scanners, mechanisms that are more sensitive to dangerous baggage and psychological techniques are speeding up security controls. In improving communication with travellers, the social networks represent an ideal vehicle for the exchange of ideas, information and impressions in real time.

The creation of shopping, leisure and work areas will transform airports into self-sufficient cities in miniature (airport cities). Modularity will also be one of the architectural characteristics of the airports of the future: it will be possible to create temporary facilities that meet specific or unusual needs. This has been the case with the Olympic Games Terminal built at Heathrow this summer.

In an environment in which airlines are under increasing pressure to contain costs and with the growing importance of the positioning of low-cost airlines, airports are being forced to increase efficiency and seek new non-airport-related forms of income. The design of new airports, together with investment in current ones, tends to the creation of increasingly better and larger areas with objectives other than the purely aeronautical ones.

Attracting investment and optimising processes are the routes we have to take to ensure the economic viability of airports. In this context, Ferrovial Aeropuertos boasts the necessary capabilities to strengthen its hold and grow. We have demonstrated that we are capable of developing an effective, profitable and sustainable airport management model.

Unlike our competitors, we are investors and managers at the same time and also integrate the construction and services divisions, making us a 'one-stop shop'. Our important international presence, with professionals who have acquired experience in other divisions of the company and who are capable of performing their work in multicultural environments, is one of our strengths. In the future we will deepen our knowledge in two key areas, operations and commercial and retail management.

These qualities invite us to be optimistic, especially at a time when privatisation and deregulation are beginning to prevail in the airport management sector.

Vista exterior de la Terminal 5 del Aeropuerto de Heathrow, Londres (Reino Unido).

External view of Terminal 5 of Heathrow Airport, London (United Kingdom).





Por Jaime Aguirre de Cárcer,
Director General de Recursos
Humanos de Ferrovial.
Ingresó en la compañía en el
año 2000.

Jaime Aguirre de Cárcer,
Managing Director of Human
Resources. He joined the
company in 2000.



La gestión de personas en Ferrovial

Generando valor para el negocio desde la gestión del talento

People Management at Ferrovial Generating Value for the Business through Talent Management

La diversificación e internacionalización de la compañía ha planteado a la gestión de personas un reto: desarrollar un modelo integrador que garantice la fortaleza de los distintos negocios y potencie las capacidades de sus profesionales.

The company's diversification and internationalisation has posed a challenge for people management: to develop an integrating model that will ensure the strength of the different businesses and boost the capabilities of their professionals.

Si observamos Ferrovial desde el prisma de sus profesionales, la compañía ha experimentado una evolución más que positiva en los últimos años: hemos triplicado el número de empleados, hemos desarrollado las capacidades de nuestros profesionales para poder acompañar la diversificación de la actividad hasta convertirnos en un referente global en infraestructuras y ciudades y hemos internacionalizado nuestros negocios, de modo que actualmente estamos presentes en quince países y la mitad de nuestros profesionales se encuentra fuera de España.

En el ámbito de la gestión de personas, esta nueva realidad conlleva un desafío: desarrollar un modelo consistente que concilie los valores e intereses estratégicos del grupo, con las peculiaridades y objetivos específicos de los negocios y profesionales de la compañía.

Para superar este reto, hemos articulado nuestra estrategia en torno a cuatro ejes: la integración, definiendo los valores y la cultura comunes que nos definen como compañía; la globalización, desarrollando un modelo de Recursos Humanos aplicable en cualquiera de las divisiones y países; el liderazgo, impulsando nues-

If we look at Ferrovial through the prism of its professionals, the company has experienced a more than positive evolution in recent years: we have tripled the number of employees, we have developed our professionals' capabilities in order to accompany the diversification of our activity and become a benchmark in infrastructures and cities and we have internationalised our businesses, to the extent that we are currently present in 15 countries and half of our professionals are outside Spain.

In the sphere of people management, this new reality entails a challenge: to develop a consistent model that will strike a balance between the group's values and strategic interests and the specific peculiarities and objectives of the company's businesses and professionals.

In order to meet this challenge we have articulated our strategy around four lines of action: integration, defining the common values and culture that characterise us as a company; globalisation, developing a HumanResources model that is applicable in any of the divisions and countries; leadership, driving forward our management capabilities; and talent, establishing

Alumnos de un curso de Universitat Ferrovial SUMMA. Students of a Universitat Ferrovial SUMMA course.





tras capacidades de gestión; y el talento, estableciendo mecanismos de atracción, identificación, desarrollo y retención de nuestros profesionales.

Sobre esta estrategia hemos desarrollado iniciativas que reflejan nuestro compromiso por fortalecer las capacidades de nuestros profesionales, dentro de un marco de gestión consistente e integrador:

- Hemos extendido la Encuesta de Clima Laboral, de modo que involucra ya a más de 20.000 empleados. A partir de sus resultados, hemos puesto en marcha más de 130 acciones de mejora entre 2011 y 2012.
- Hemos consolidado un marco transversal para la gestión del colectivo directivo, a través de iniciativas como la evaluación 360°, el Plan de Desarrollo Individual para Directivos o el Plan de Sucesiones.
- Hemos implantado un proceso de evaluación y desarrollo de competencias que implica a la práctica totalidad de la plantilla y un modelo de gestión del talento que permite un desarrollo diferencial de nuestros profesionales.
- Hemos creado y consolidado Universitat Ferrovial SUMMA como un espacio de conocimiento, excelencia e intercambio cultural.
- Hemos definido una política de compensación alineada con los objetivos de negocio.
- Hemos apostado por las nuevas tecnologías (redes sociales, sistemas integrados de Recursos Humanos, herramientas de análisis, etc.) que han contribuido a incrementar considerablemente nuestra eficiencia como gestores globales de personas.

Merece una mención el empeño de la compañía por potenciar los valores de diversidad, ética e igualdad, materializado en iniciativas orientadas a la conciliación de la vida laboral y personal, la acción social o la igualdad de oportunidades de todos nuestros empleados.

Ferrovial es hoy una compañía sumamente atractiva para trabajar y un empleador de referencia, como han puesto de manifiesto los reconocimientos que hemos recibido en los últimos años, como la certificación Top Employers a la excelencia en políticas de Recursos Humanos, el premio de Capital Humano a nuestra Política Estratégica de Formación y Desarrollo o el distintivo “Empresa más Igual” de la Comunidad de Madrid.

En los próximos años, continuaremos generando valor a través de la gestión del talento. Acompañaremos a nuestros negocios, apoyando las decisiones estratégicas y garantizando que la organización cuenta con las capacidades necesarias para alcanzar las metas establecidas. También estaremos al lado de nuestros profesionales, mediante una gestión diferencial basada en la meritocracia y la mejora continua. Asimismo, consolidaremos la internacionalización de nuestras políticas con el fin de que la compañía lidere el crecimiento en un contexto global.

Atesoramos excelentes capacidades entre los más de 70.000 profesionales que formamos Ferrovial. No cabe duda de que los futuros líderes de la compañía ya están con nosotros. Nuestro reto es y será saber identificarlos y gestionar sus capacidades y compromiso para conseguir otros 60 años de éxitos.

mechanisms to attract, identify, develop and retain our professionals.

On the basis of this strategy we have developed initiatives that reflect our commitment to strengthening the capabilities of our professionals within a framework of a consistent and integrating management style:

- We have extended the Work Climate Survey to now involve more than 20,000 employees. Based on its results, we have launched more than 130 improvement actions between 2011 and 2012.
- We have consolidated a cross-sectional framework for managing our executive staff through initiatives such as 360° assessment, the Individual Development Plan for managers or the Successions Plan.
- We have implemented a competences evaluation and development process that involves virtually all of the staff and a talent management model that allows for the differentiated development of our professionals.
- We have created and consolidated Universitat Ferrovial SUMMA as a space for knowledge, excellence and cultural exchange.
- We have defined a compensation policy that is aligned with the objectives of the business.
- We have committed to new technologies (social networks, integrated HR systems, analysis tools, etc) that have helped to considerably increase our efficiency as global people managers.

Also deserving of mention is the Company's determination to boost the values of diversity, ethics and equality, embodied in initiatives aimed at finding work-life balance, at social actions, equal opportunities for all of our employees or the “Empresa más igual” equality award from Madrid Regional Government.

Ferrovial is today a highly attractive company in which to work and a standard among employers, as confirmed by the recognitions we have won in recent years such as the Top Employers certification for excellence in HR policies or the Human Capital prize to our Strategic Training and Development Policy.

In the coming years we will continue to generate value through talent management. We will accompany our businesses, supporting strategic decisions and ensuring that the organisation has the necessary capabilities to achieve the goals we have set ourselves. We will also accompany our professionals through a differentiated management style based on meritocracy and ongoing improvement. Additionally, we will consolidate the internationalisation of our policies to allow our company to lead growth in a global context.

We have amassed excellent capabilities between the more than 70,000 professionals that comprise Ferrovial. There is no doubt that the future leaders of the company are already with us. Our challenge lies and will lie in knowing how to identify them and manage their skills and commitment in order to achieve another 60 years of successes.

Ferrovial Innovation Awards

Transformando las infraestructuras y los servicios del siglo XXI

Ferrovial Innovation Awards: Transforming the infrastructures and services of the 21st century

Con más de 500 ideas remitidas por los empleados de la compañía, la convocatoria de los premios “Ferrovial Innovation Awards” ha sido todo un éxito. La ceremonia de entrega del galardón, culminó esta iniciativa, que ha demostrado que Ferrovial apuesta por la innovación como elemento clave para transformar las infraestructuras y servicios del siglo XXI.

With more than 500 ideas submitted by the company's employees, the Ferrovial Innovation Awards have been a great success. The prize-giving ceremony was the culmination of this initiative, which has demonstrated that Ferrovial is committed to innovation as a key element in transforming the infrastructures and services of the 21st century.

La innovación es un rasgo característico de Ferrovial y una de las claves de los éxitos que ha cosechado en sus 60 años de vida. Consciente de que puede surgir en cualquier lugar de la compañía, en junio de 2012, la empresa abrió la convocatoria de los premios “Ferrovial Innovation Awards”. Bajo el término “zuritanken”, fusión del swahili “nzuri”, que significa “buena”, y del sueco “tanken”, “idea”, la compañía invitaba a sus empleados en todo el mundo a ofrecer soluciones a los cuatro retos, uno por cada línea de negocio de Ferrovial, que les planteaba.

Hasta el 30 de septiembre de 2012, fecha en que se cerraba la convocatoria, se habían recibido 502 propuestas. En la ceremonia de entrega, el Presidente de Ferrovial, Rafael del Pino, destacó “el privilegio de impulsar una iniciativa de carácter global que por primera vez ha involucrado a una gran mayoría de los profesionales de todos los lugares en los que estamos presentes”.

Uno de los aspectos más relevantes de la participación fue que el 15% de las ideas procedía de grupos. Como subrayó Federico Flórez, Director General de Sistemas de Información e Innovación de Ferrovial,

en el acto de entrega de los premios, dicha cifra “redunda en lo relevante de este tipo de iniciativas para sacar lo mejor de cada uno de nosotros, provocar sinergias y trabajar en colaboración. La suma de todos, una vez más se demuestra, es mejor que cada uno de nosotros”.

Precisamente, la idea ganadora, procedía de un grupo de cuatro profesionales de distintas divisiones de la compañía. “Power Floor. Not a step wasted”, de Augusto Siguero, de Amey; Lorena Segura, de Ferrovial Servicios; y Miguel Saddler e Ignacio Villén, de Heathrow Airport Holdings, se hizo con el galardón en la primera edición de los “Ferrovial Innovation Awards”. Augusto Siguero agradeció el premio en nombre de todo el equipo, un grupo que destaca especialmente por su juventud. “Somos una generación que progresa adecuadamente, pero que quiere ser sobresaliente. Tenemos pasión, tenemos energía y queremos aportar valor a la compañía”, afirmó Siguero.

A lo largo de 2013, se pondrán en marcha la prueba piloto de la idea ganadora, así como las de otras del más de medio millar que se presentó al concurso, para analizar su viabilidad y posterior implantación.

Innovation is a characteristic trait of Ferrovial and one of the keys to the successes it has garnered in its 60 years of life. Aware that it may arise anywhere within the company, in June 2012 the Ferrovial Innovation Awards were organised. Under the term of “zuritanken”, a fusion of the Swahili “nzuri”, meaning “good”, and the Swedish “tanken”, “idea”, the company invited its employees from all over the world to come up with solutions to the four challenges it faced, one for each one of Ferrovial's business lines.

Up until 30 September 2012, the deadline for entering ideas, 502 proposals had been submitted. At the prize-giving ceremony the Chairman of Ferrovial, Rafael del Pino, emphasised “the privilege of driving forward a global initiative that for the first time has involved a large majority of professionals from all the places where we have a presence.”

One of the most relevant aspects of the participation was that 15% of the ideas came from groups. As underlined at the prize-giving ceremony by Federico Flórez, General Manager of Information and Innovation at Ferrovial, this figure “reflects the relevance of this kind of initiative to bring out the best in each one of us, trigger synergies and work in collaboration. The sum of all of us is better than each one of us, as has been demonstrated once again.”

The winning idea, in fact, came from a group of four professionals from different divisions of the company. “Power Floor. Not a step wasted”, by Augusto Siguero, of Amey; Lorena Segura, of Ferrovial Servicios; and Miguel Saddler and Ignacio Villén, of Heathrow Airport Holdings, won the prize of the first edition of the Ferrovial Innovation Awards. Augusto Siguero expressed his gratitude for the prize in the name of the entire team, a group that stands out especially for its youth. “We are a generation that is progressing adequately but wants to be outstanding. We have passion, we have energy, and we want to bring value to the company”, said Siguero.

The pilot trial of the winning idea will be set in motion during 2013, as will other ones of the more than five hundred entered into the competition, in order to analyse their viability and subsequent implementation.

Los finalistas de los Ferrovial Innovation Awards posan con Rafael del Pino, Presidente de Ferrovial, Íñigo Meirás, Consejero Delegado de la compañía, y Federico Flórez, Director General de Sistemas de Información e Innovación.
The finalists of the Ferrovial Innovation Awards pose with Rafael del Pino, Chairman of Ferrovial, Íñigo Meirás, the company's Chief Executive Officer, and Federico Flórez Chief Information and Innovation Officer.



FINALISTAS DE LOS PREMIOS “FERROVIAL INNOVATION AWARDS” 2012

SHORTLISTED FOR THE FERROVIAL INNOVATION AWARDS 2012



RETO DE AEROPUERTOS: Mejorar la experiencia de los pasajeros

THE AIRPORTS CHALLENGE: Improving the passenger experience

• Power Floor - Not a step wasted •

Idea de **Augusto Siguero**, Amey; **Lorena Segura**, Ferrovial Servicios, **Miguel Saddler**, Heathrow Airport Holdings, e **Ignacio Villén**, Heathrow Airport Holdings.

“Saber que, llevando tan poco tiempo en la empresa, nuestra idea haya tenido esta relevancia empuja a hacerlo cada día mejor”

Objetivo: Capturar cada paso de los pasajeros del Aeropuerto de Heathrow para producir electricidad.

Cómo: Creación de un “smart floor” (suelo inteligente) a partir de materiales piezoeléctricos y sistemas mecánicos, que pueden generar hasta siete vatios por módulo y pisada.

• Power Floor - Not a step wasted •

Idea by **Augusto Siguero**, Amey; **Lorena Segura**, Ferrovial Services, **Miguel Saddler**, Heathrow Airport Holdings, and **Ignacio Villén**, Heathrow Airport Holdings.

“Knowing that, after such a short time in the company, our idea has gained such relevance drives us to do things better every day”

Objective: To capture each passenger’s footstep at Heathrow Airport to produce electricity.

How: Creating a “smart floor” from piezoelectric materials and mechanical systems that can generate up to 7 watts per module and footstep.

• Silla móvil para bebés •

Idea de **Lucyna Vitali**, de Heathrow Airport Holdings

“Cuando vi los carteles que nos invitaban a hacer posible el cambio, pensé, ‘es cierto, yo puedo provocar el cambio’”.

Objetivo: Facilitar el paso por el control de seguridad a padres con bebés que viajen solos.

Cómo: Instalación de una silla móvil para bebés en los controles de seguridad.

• Mobile baby chair •

Idea by **Lucyna Vitali**, of Heathrow Airport Holdings

“When I saw the posters inviting us to make change possible I thought: “it’s true, I can make change happen.”

Objective: To make it easier to pass through security control for a parent travelling alone with a baby.

How: Installing a mobile baby chair in the security controls.



RETO DE SERVICIOS: Iniciativas sociales para los contratos locales de servicios

SERVICES CHALLENGE: Social initiatives for local service contracts

• AmeyInSociety.org: La cara social de Amey •

Idea de **Emily Davies** y **Raymanjit Bains**, de Amey

“Identificamos un proyecto que queríamos hacer y ‘zuritanken’ nos proporcionaba el canal ideal para hacerlo”

Objetivo: Conciliar las iniciativas sociales de Amey con las necesidades de las comunidades en las que actúa.

Cómo: AmeyInSociety.org, una plataforma colaborativa desde la que recopilar, priorizar, gestionar y publicitar las iniciativas de acción social de Amey, aportando valor a la comunidad.

• AmeyInSociety.org: The social face of Amey •

Idea by **Emily Davies** and **Raymanjit Bains**, of Amey

“We identified a project we wanted to do and ‘zuritanken’ provided us with the ideal channel for doing it”

Objective: To find a balance between Amey’s social initiatives and the needs of the communities where it is active.

How: AmeyInSociety.org, a collaborative platform from which to compile, prioritise, manage and advertise Amey’s social action initiatives, bringing value to the community.

• Capacitación para personas con discapacidad •

Idea de **Adrián Encinas Salamanca**, de Ferroser.

“Zuritanken nos ha ofrecido la oportunidad de dar ideas, de hacer que la empresa sea también nuestra”

Objetivo: Posicionar a la compañía como referente en la integración laboral de discapacitados.

Cómo: Creación de un centro de capacitación profesional para personas con discapacidad con un mínimo de 50 plazas.

• Training for people with disabilities •

Idea by **Adrián Encinas Salamanca**, of Ferroser.

“Zuritanken has offered us the opportunity of coming up with ideas, of making the company ours as well”

Objective: To position the company as a benchmark in the occupational integration of the disabled.

How: Creating a professional training centre for disabled people with a minimum of 50 places.



RETO DE AUTOPISTAS: Incrementar los ingresos en las autopistas

TOLL ROADS CHALLENGE: To increase revenue in toll roads

· Tecnología GSM para peajes automáticos ·

Idea de **Manuel Rocha** y **Antonio Ferreira** de Cintra Portugal

“Conforta saber que Ferrovial reconoce tu valor, que tu idea puede beneficiar a la compañía”

Objetivo: Agilizar el cobro de peajes en las autopistas

Cómo: Desarrollo de un sistema de pago basado en la tecnología GSM, que salve la necesidad de adquirir un dispositivo identificador o realizar el pago en las oficinas de correos.

· GSM technology for automatic tolls ·

Idea by **Manuel Rocha** and **Antonio Ferreira** of Cintra Portugal

“It is reassuring to know that Ferrovial recognises your value, that your idea can benefit the company”

Objective: To speed up toll charging in toll roads

How: Developing a payment system based on GSM technology that will avoid the need to acquire an identifying device or pay at post offices.

· Cintra, líder en seguridad vial ·

Idea de **Federico Gredilla**, de Cintra Irlanda

“Esta iniciativa te da la oportunidad de pararte a pensar, de aportar algo. Al final sientes que tus ideas pueden contar”

Objetivo: Posicionar a Cintra como líder de seguridad vial y aumentar la simpatía de los usuarios.

Cómo: Acciones conjuntas con agencias de seguridad nacionales; patrocinio de cursos para escolares, charlas y cursos de conducción; becas o premios especializados; distribución de elementos de seguridad vial como chalecos, cascos para ciclistas, elementos reflectantes; facilitar información de utilidad en la web de las autopistas y de Cintra.

· Cintra, leader in road safety ·

Idea by **Federico Gredilla**, of Cintra Ireland

“This initiative gives you the opportunity to stop and think, to contribute something. Ultimately you feel that your ideas can count for something”

Objective: To position Cintra as a leader in road safety and to increase the goodwill of the users.

How: Undertaking joint actions with national safety agencies; sponsoring courses for schoolchildren, talks and driving courses; specialised grants or prizes; handing out road safety elements such as vests, cycling helmets, reflecting elements; providing useful information on toll roads and Cintra websites.



RETO DE CONSTRUCCIÓN: Nuevos métodos en el ámbito de la construcción

CONSTRUCTION CHALLENGE: New methods in the construction sphere

· Allocation App: La gestión de la documentación en un click ·

Idea de **Maria del Mar Delgado Saborit**, Ferrovial Agroman UK & Ireland.

“Zuritanken nos ha dado la posibilidad de poner en común pequeñas ideas que pueden ser grandes porque mejoran mucho nuestro trabajo diario”

Objetivo: Mejorar el uso eficiente del tiempo en la gestión de la documentación de obra.

Cómo: Desarrollar un aplicación para smartphones, que permita actualizar los albaranes y partes de horas desde la obra.

· App Allocation: Managing documentation at the click of a mouse ·

Idea by **Maria del Mar Delgado Saborit**, Ferrovial Agroman UK & Ireland.

“Zuritanken has given us the possibility of disseminating small ideas that may be great because they improve our daily work so much”

Objective: To improve the efficient use of time in the management of works documentation.

How: Developing an app for smartphones that will allow us to update dispatch notes and timesheets from the works site.

· Colocación de vías de ferrocarril sin vía auxiliar ·

Idea de **Carlos Menéndez Rodríguez**, **Miguel Ángel Parral López**, **Daniel Alonso Simón** e **Isabelino Ruiz Garrido**, de Ferrovial Agroman.

“La innovación forma parte de nuestra trabajo diario. Hemos aprovechado Zuritanken para mostrar una de nuestras ideas”

Objetivo: Desarrollar una tecnología propia que reduzca costes y tiempos e incremente la seguridad en la colocación de vías de ferrocarril.

Cómo: Diseño de una máquina que a través de su sistema de traslación y capacidad de tiro puede arrastrar gran longitud de carril. Esta máquina empleará las traviesas para adaptarse al trazado fijado.

· Laying of railway tracks without side lanes ·

Idea by **Carlos Menéndez Rodríguez**, **Miguel Ángel Parral López**, **Daniel Alonso Simón** and **Isabelino Ruiz Garrido**, of Ferrovial Agroman.

“Innovation forms part of our daily work. We have made the most of Zuritanken to showcase one of our ideas”

Objective: To develop in-house technology to reduce costs and time and to increase safety in the laying of railway tracks.

How: Designing a machine with a transfer system and tow capacity that can tow a large length of track. This machine will use the sleepers to adapt to the set layout.

more than
500 ideas
thank you
for participating

zuritanken



www.zuritanken.com

ferrovial

