



LA HISTORIA DE...

Ferrovial en Estados Unidos: DIEZ AÑOS HACIENDO CAMINO

Joaquín Ayuso

Es miembro del Consejo Asesor del Instituto Franklin de la Universidad de Alcalá y también del Consejo Asesor de TRANSYT (Centro de Investigación del Transporte de la E.T.S.I. Caminos, Canales y Puertos).

**Joaquín
Ayuso**

Nacido en Madrid en el año 1955 es ingeniero de Caminos, Canales y Puertos por la Universidad Politécnica de Madrid (1980). Se incorporó a Ferrovial en 1982, y tras ocupar varios puestos de responsabilidad, fue nombrado director general de Construcción en 1992. Ese mismo año, pasó a formar parte del Comité de Dirección de Ferrovial. Desde 1999 hasta enero de 2002, fue consejero delegado de Ferrovial Agroman. Ese mismo año fue nombrado consejero delegado de Ferrovial, puesto que ha ocupado hasta octubre de 2009, cuando ha sido nombrado vicepresidente ejecutivo hasta noviembre de 2012. Ha sido vicepresidente y miembro del Consejo de Administración de Cintra desde 2002 hasta su fusión con Ferrovial. Ha sido miembro del Consejo de Administración de varias Sociedades, entre ellas: BAA (Reino Unido), Budimex (Polonia), ETR 407 (Canadá) y Holcim España. Actualmente es miembro de los consejos de administración de Bankia, de Hispania y de National Express (Reino Unido). Es miembro de la Junta Directiva del Círculo de Empresarios, miembro del Consejo Asesor para España de A.T.Kearney, SA., así como Medalla de Honor del Colegio de Ingenieros de Caminos, Canales y Puertos.

Vicepresidente del Consejo de Administración de Ferrovial y miembro de su Comisión Ejecutiva.



Desde su creación hace más de 60 años, Ferrovial tuvo interés por explorar el mercado internacional. Esta inquietud dio pie a una primera etapa de internacionalización que transcurrió desde finales de los años 70 hasta finales de los 80 y se concentró fundamentalmente en el desarrollo de diversas obras en varios países del Norte de África y América Latina.

Pero sería a partir de 1992, año en el que Rafael del Pino asumió el puesto de consejero delegado, cuando la empresa inició el proceso de diversificación e internacionalización que la convertiría en lo que es hoy: uno de los principales operadores globales de infraestructuras y servicios.

Así, manteniendo la apuesta por la construcción, Ferrovial amplió su actividad a los servicios urbanos, la concesión de autopistas o la gestión de aeropuertos. Y en paralelo, la empresa decidió expandir su presencia en pocos países muy selectos, lugares que ofrecieran garantías de estabilidad política e institucional y una contrastada seguridad jurídica. También tenían que ser países que fueran atractivos para los mercados financieros y que tuvieran planes de infraestructuras ambiciosos.

De esta forma fuimos asentándonos en Canadá, Polonia, Reino Unido y, por supuesto, Estados Unidos. Estos cuatro mercados concentran actualmente dos tercios de los ingresos y la cartera de contratos de Ferrovial.

Con 66.000 empleados, presencia en más de 25 países y una participación relevante en activos de primer nivel—como la autopista de circunvalación de Toronto 407 ETR o el Aeropuerto de Heathrow en Londres—, Ferrovial es hoy el primer inversor privado de infraestructuras de transporte en todo el mundo por volumen de inversión, con un total de 73.500 millones de dólares. La empresa lleva desde el año 2008 liderando la clasificación mundial que elabora la prestigiosa publicación especializada en infraestructuras Public Works Financing¹.

De ellos, unos 13.650 millones corresponden a la inversión gestionada por Ferrovial en Estados Unidos, donde la empresa se ha consolidado como uno de los mayores inversores españoles en el país a través de dos actividades, Autopistas y Construcción. En total, en EE.UU. trabajan hoy más de 2.500 empleados de empresas participadas por Ferrovial.

¹ Public Works Financing – Volume 286, November 2013.



LBJ Express, Texas, EE.UU. Jose Manuel Ballester.

1 Infraestructuras obsoletas

En 1919, siendo un joven soldado, Dwight D. Eisenhower recorrió Estados Unidos de punta a punta y comprobó la carencia de infraestructuras que sufría el país. Casi 40 años después, ya como presidente de Estados Unidos, promovió el plan que creó la Red de Autopistas Interestatales, un sistema que actualmente agrupa más de 75.000 kilómetros de vías, las principales arterias del país.

Hoy su red de carreteras, en su momento pionera, es víctima de la obsolescencia y la saturación. El 42% de las principales autopistas urbanas del país está congestionado, lo que se estima que deriva en costes para el país superiores a los 100.000 millones de dólares anuales en tiempo y combustible desperdiciados².

La Administración Federal de Carreteras del Departamento de Transporte de Estados Unidos calcula que el país necesita invertir cada año unos 170.000 millones de dólares para mejorar de forma significativa la red de autopistas. Actualmente el volumen de inversión total es de poco más de la mitad, unos 91.000 millones de dólares anuales³.

Y esto mismo sucede con los aeropuertos, puertos, redes de ferrocarril, puentes... Según la Asociación Estadounidense de Ingenieros Civiles el sistema de transportes se está quedando atrás respecto a otros países desarrollados (puesto 15º entre 32 países de la OCDE). Estados Unidos necesita actualizar y mejorar gran parte de sus infraestructuras si quiere preservar su predominio como potencia económica mundial. Se estima que el país necesita invertir más de 3,6 billones de dólares hasta el año 2020 para renovar sus infraestructuras públicas⁴.

² American Society of Civil Engineers - 2013 Report Card for America's Infrastructure.

³ Federal Highway Administration - 2010 Status of the Nation's Highways, Bridges, and Transit: Conditions & Performance.

⁴ American Society of Civil Engineers - 2013 Report Card for America's Infrastructure.

Ante estas cifras, es evidente que el modelo de financiación actual no es suficiente —en el caso de las carreteras, está basado en impuestos sobre el combustible— y es urgente atraer recursos privados. Algunas autoridades del país así lo entendieron hace diez años y empezaron a fijarse en modelos de concesión que existían desde hace largo tiempo en otros mercados como el español.

2 Ferroviales inicia su andadura en EE.UU.

Por aquel entonces Ferroviales aún no estaba presente en Estados Unidos, pero sí en Canadá, en donde operaba desde el año 1999 la autopista 407 ETR en Ontario, adjudicada por 99 años. Con 108 km y más de 310.000 viajes diarios, es la solución a una de las vías más congestionadas de Norteamérica, la 401 que circunvala la ciudad de Toronto. Se trata además de la primera autopista de peaje del mundo diseñada para no tener barreras, con un sistema totalmente electrónico que evita al usuario detenerse.

Se estima que EE.UU. necesita invertir más de 3,6 billones de dólares hasta el año 2020 para renovar sus infraestructuras públicas

La buena gestión de la 407 ETR por parte de Ferroviales jugó a favor de la empresa de cara a su entrada en Estados Unidos. Así, en 2004, el consorcio encabezado por su filial Cintra se adjudicó por 99 años la primera privatización de una autopista de peaje en el país, la Chicago Skyway, de 13 kilómetros con una estructura elevada sobre el río Calumet, que conecta la ciudad de Chicago con el estado de Indiana y en 2006, la conexión por 75 años de la autopista Indiana Toll Road (ITR) de 252 kilómetros, desde Ohio hasta el Estado de Illinois.

Por tratarse de dos infraestructuras muy maduras, Ferroviales ha realizado una fuerte inversión en ambas. Además de reparar los desperfectos, se implementó el sistema de peaje electrónico, que ayuda a los conductores a ahorrar tiempo y dinero.

3 Texas, mercado estratégico

En paralelo a estas adjudicaciones, Ferroviales identificó Texas, segundo estado del país por tamaño y población, como estratégico por sus planes de infraestructuras y sus esfuerzos en la búsqueda de nuevos instrumentos de inversión.

En 2005 Cintra, filial de Autopistas de Ferroviales, y Zachry, segunda mayor constructora de Texas, fueron elegidas por el Departamento de Transporte del Estado de Texas (TxDOT) para asesorar en el diseño y planificación de toda la red de infraestructuras del estado. Ante las posibilidades de crecimiento de la compañía en Texas, en ese mismo año Ferroviales adquirió Webber, constructora local dedicada a infraestructuras de obra civil y al reciclaje y extracción de áridos.

Este primer periodo se inscribe en el marco de la ley SAFETEA-LU, aprobada en 2005 por el presidente George W. Bush para incentivar la participación de la inversión privada en autopistas, seguridad y transporte público. La ley establece la concesión de fondos TIFIA, recursos federales que Washington asigna a estados o ciudades con necesidades de financiación para proyectos concretos.

Con el impulso de estas ayudas, en 2006 el consorcio formado por Cintra y Zachry fue seleccionado por TxDOT para llevar a cabo el diseño, construcción y operación de los tramos 5 y 6 de la autopista de peaje SH 130, el primer proyecto *greenfield* financiado con fondos federales TIFIA.

Con una inversión gestionada de 1.389 millones, la autopista de 64 kilómetros que conecta Mustang Ridge, al sureste de Austin, con Seguin, al noreste de San Antonio, fue inaugurada en 2012, convirtiéndose en la



primera carretera de EE.UU. con límite de velocidad de 85 millas por hora (136 km/h). Hasta entonces, el límite estaba en 80 millas por hora (125 km/h).

4 NT y LBJ Express

En 2009 Ferrovial logró dos importantes adjudicaciones, también en Texas: los contratos para la construcción, el mantenimiento y la gestión de la autopistas North Tarrant Express (NTE) y LBJ Express, ambos por un periodo de concesión de 52 años y una inversión gestionada conjunta superior a los 4.000 millones de dólares.

Son dos de los proyectos más innovadores y complejos del país, con la nueva modalidad denominada *managed lanes* o carriles de peaje express, que busca dar solución a la congestión de tráfico en núcleos urbanos sin espacio para desarrollar nuevas vías.

China, India y Europa invierten en sus infraestructuras el 9%, 8% y 5%, de sus respectivos PIB, frente a EE.UU. que solo destina un 2% del PIB

Los conductores de estas vías ven cómo las tarifas se ajustan en función de la media de velocidad o el número de vehículos que quieren utilizar estos carriles, de manera que siempre se les ofrezca como mínimo una velocidad de tránsito de 50 millas por hora (80 km/h). Cuando no sean horas punta, las tarifas descenderán respecto a los momentos de mayor tráfico. De esta manera, el tráfico será siempre fluido y permitirá un mayor volumen de vehículos que tendrán garantizada una velocidad constante.

Como muestra del buen trabajo que está realizando, en 2013 TxDOT volvió a seleccionar al consorcio liderado por Ferrovial para el proyecto de ampliación de la NTE por un importe total de 1.350 millones de dólares. Por otro lado, a lo largo de estos años Ferrovial ha visto crecer los contratos de construcción en Estados Unidos, la mayoría a través de su filial texana Webber, además de la adjudicación a un consorcio liderado por Ferrovial Agroman de la autopista US 460 en el estado de Virginia.

5 Diez años en EE.UU.

En 2014 Ferrovial celebra sus primeros diez años de presencia en Estados Unidos y el balance es muy positivo. El crecimiento constante de la compañía en el país demuestra que, gracias al talento de sus profesionales y su apuesta constante por la eficiencia y la innovación, una empresa española puede competir y ganar peso en un mercado tan exigente y concurrido como es el americano. En 2013 las ventas en Estados Unidos y Canadá fueron de 1.678 millones de euros, un 18% de la facturación total del grupo si integramos por participación de capital la autopista 407 ETR. La inversión gestionada en las seis concesiones americanas asciende a 9.894 millones de euros, equivalente a 394 kilómetros gestionados en el país. El volumen de activos de Ferrovial en Estados Unidos se eleva a 8.474 millones de euros.

En Ferrovial somos grandes creyentes en Estados Unidos, en su capacidad de reacción ante la crisis, en su capacidad de emprender y de afrontar los problemas. Por ello es uno de nuestros mercados prioritarios: cumple con los criterios de seguridad jurídica y financiera que exige Ferrovial y ofrece oportunidades de desarrollo importantes.

El país sabe que debe actualizar y mejorar sus infraestructuras como elemento clave para preservar la competitividad. China, India y Europa invierten en sus infraestructuras



Autopista 407 ETR.

el 9%, 8% y 5%, de sus respectivos PIB, frente a Estados Unidos que solo destina un 2% del PIB. Desde su primera legislatura, el presidente Barack Obama ha entendido que la inversión en infraestructuras y la reactivación del sector de la construcción son esenciales para recuperar la estabilidad económica, restaurar la confianza y crear empleo.

En ese sentido, en 2010 Obama anunció un Plan de Inversión con una dotación inicial de 50.000 millones de dólares para seis años, destinados a la reconstrucción de 240.000 kilómetros de carreteras, a la creación y mantenimiento de 6.500 kilómetros de líneas férreas y a la rehabilitación de 240 kilómetros de pistas aeroportuarias.

⁵ The Role of Private Investment in Meeting U.S. Transportation Infrastructure Needs, by William Reinhardt – Transportation Development Foundation, May 2011.

Pero actualmente el 85% de la inversión pública en infraestructuras en Estados Unidos se destina a mantenimiento y reconstrucción de activos existentes. Esto supone que el mercado de proyectos susceptibles de ser promovidos mediante proyectos de financiación público-privada, los llamados PPP, apenas representa un 5% de la inversión anual. Sin embargo, lograr una mayor participación de las empresas privadas es esencial para lograr los fondos necesarios en un contexto en el que las administraciones públicas ven disminuir sus ingresos.

En este contexto son cada vez más los organismos estatales y municipales que buscan soluciones innovadoras para financiar sus proyectos en estados como Virginia, Colorado, Pennsylvania, Texas, Florida, California, Ohio o Carolina del Norte desarrollando modelos que incentivan la participación de la iniciativa privada.

Así, en 2012 y 2013 han surgido cada vez más nuevos proyectos con el formato PPP que además consiguen los fondos necesarios para llegar a buen puerto. Es una tendencia que va a seguir acelerándose y en los próximos años veremos una participación creciente de la iniciativa privada en las infraestructuras del país. Ferrovial posee precisamente una dilatada experiencia en el desarrollo de modelos innovadores de financiación. Esto, unido a su reconocida capacidad técnica, posiciona a la compañía en un lugar destacado para seguir creciendo en Estados Unidos y convertirse en un referente en el desarrollo de proyectos de alta complejidad, tanto del punto de vista tecnológico como financiero.

En estos diez años de presencia en Estados Unidos, Ferrovial ha demostrado su capacidad para responder a las necesidades del país. La empresa está mejorando la calidad de sus infraestructuras y, al hacerlo, está facilitando la vida de muchas personas. Seguiremos apostando por ampliar nuestra presencia y nuestra actividad allí.